

Armas morales en la lucha por la transparencia: la ética y los valores

Clara Mariela Columbié Santana

Directora del Centro Coordinador de Estudios de Dirección
Cuba

La ETICA, los VALORES, la TRANSPARENCIA y la RESPONSABILIDAD CIUDADANA son temas de mucha actualidad y de los cuales es imprescindible hablar cuando se trata de la gestión pública. Y no porque sean exclusivos para quienes desempeñan funciones de dirección en el sector público, muy por el contrario, porque atañen a todos los ciudadanos, entidades, organismos, en tanto constituyen factores esenciales para regular la conducta de unos y otros en la sociedad y para hacer habitable nuestro planeta.

Solo a condición de que todos ganemos conciencia de la responsabilidad que a cada cual corresponde en el buen desarrollo de la sociedad y que nos comprometamos a observar los valores humanos, éticos, morales, sociales, que facilitan la existencia y la convivencia, será posible enfrentar los enormes y acelerados cambios que experimenta la humanidad en la era actual.

Es reconocido que los cambios que se producen en las diferentes esferas de la sociedad encuentran su reflejo en la Administración Pública y estos a su vez inciden en las reformas estatales y administrativas. A partir de la crisis económica de los años 70 del pasado siglo, comenzó un proceso de desmantelamiento del Estado, que se acentuó en la década siguiente. “Los años 80 y 90 fueron testigos de una marcada retracción del gobierno” [Stiglitz,2001], observándose un desajuste entre el modelo de organización y funcionamiento del Estado burgués y las crecientes necesidades de la sociedad, producto entre otros factores, de la crisis económica y de las políticas neoliberales y su efecto en la Administración Pública [CLAD:2000:17].

Ya desde la crisis de los 80 en algunos países se observó la aplicación de reformas en los contenidos y los procedimientos del sector público con la generalización de conceptos del “management” en la gestión del Estado, como un trasplante de enfoques y métodos del sector empresarial, en el afán por lograr eficiencia en la gestión pública [Longo:2001:102]. En los primeros años de la década de los 90, los cambios económicos, políticos, y sociales, la multiplicación de la corrupción estatal y el fracaso económico y social del modelo neoliberal, provocaron la pérdida de credibilidad y de confianza de los ciudadanos en la capacidad del Estado para resolver los problemas, conllevaron al descrédito respecto de la actividad política y sus instituciones y la desmotivación en los asuntos públicos [Rosales:1998:1].

Un estudio de la organización Observatorio Electoral, citado por el periodista y diputado cubano Lázaro Barredo en Audiencia Pública el 14 de febrero del 2005 en el Palacio de Convenciones de La Habana, señala que en el transcurso de 22 años, entre 1978 y 2000, en 18 países de América Latina más del 35% de la población con derecho al sufragio se abstuvo de votar, independientemente de que en 15 de esos países el sufragio es obligatorio. Como dato significativo, ese mismo estudio señala que en los últimos 10 años en 18 países de América Latina, se registraron 27 presidentes involucrados en hechos de corrupción.

Según datos de la Corporación Latinbarómetro (Correo del Diputado:2005:11) en todos los países de la región encontraron baja confianza institucional, expresada en los siguientes

datos: Confianza en el Presidente del país 30%, en las Municipalidades 34%, en la Policía 37%, en el Gobierno 30%, en el Parlamento 24% y en los Partidos Políticos 18%.

En el caso de Cuba los datos muestran una situación bien diferente a la descrita para otros países de Latinoamérica, ejemplo de lo cual es el 95,2% de asistencia a las urnas en las últimas elecciones municipales celebradas en abril del presente año. Sin embargo, las transformaciones que se produjeron en el panorama económico y social cubano en los inicios de la pasada década como consecuencia de los impactos de la desaparición del campo socialista, el recrudecimiento del bloqueo norteamericano, la influencia de los cambios operados bajo el influjo de la globalización y de la crisis económica mundial, aceleraron la necesidad del perfeccionamiento de la Administración Pública cubana.

El proceso seguido para el mejoramiento de la labor del Estado y de su administración en Cuba ha transcurrido por un camino muy diferente a la modernización administrativa neoliberal, en tanto se ha encaminado a afrontar los problemas propios y a dar soluciones acordes con la realidad cubana. Ha sido un proceso lento, matizado por las particularidades del sector en el país y por la necesidad de que los actores principales aprendan en la misma medida en que se ejecutan las acciones. Entre sus aspectos principales, este proceso ha contemplado [López:2002]

- Desarrollo de los recursos humanos en el sector, fundamentalmente de los dirigentes, dada su incidencia en los resultados generales de la gestión pública.
- Introducción de los conocimientos y las técnicas para la dirección estratégica en los diferentes órganos de la administración pública, con un enfoque de valores.

En el ámbito cubano el perfeccionamiento de la Administración Pública ha puesto el énfasis en ampliar la democracia hacia el interior de las instituciones del Estado, enalteciendo la participación ciudadana y el autogobierno. Unido a ello ha situado como base de todo el proceso, la lucha contra las ilegalidades, la corrupción y el delito, con el objetivo de lograr una gestión pública limpia y responsable, basada en los más elevados valores éticos y morales, como exponentes de las tradiciones de nuestra nacionalidad, para lo cual se han emprendido un conjunto de medidas, en el centro de las cuales se encuentra el trabajo de formación, fortalecimiento y educación de los valores.

1. Los valores como elementos de la cultura.

La cultura es intrínseca a todos los grupos humanos y su definición generalmente está enfocada hacia los valores o sistema de valores de una determinada colectividad humana. La definición que ofrece Edgar Schein plantea la cultura (Schein:1985:26) como “un modelo de presunciones básicas -inventadas, descubiertas o desarrolladas por un grupo dado al ir aprendiendo a enfrentarse con sus problemas de adaptación externa e integración interna-, que hayan ejercido la suficiente influencia como para ser consideradas válidas y, en consecuencia, ser enseñadas a los nuevos miembros como el modo correcto de percibir, pensar y sentir esos problemas.” La cultura, afirma Schein, tiene tres niveles interrelacionados entre si: *Presunciones Básicas, Valores y Producciones y Conductas*.

Las presunciones básicas son definidas como la cultura profunda, los paradigmas culturales, especie de premisas o verdades que no “necesitan” ser explicadas porque son asumidas como la verdad para el colectivo. El nivel de las producciones y conductas se refiere a las

cosas que produce y a las maneras de conducirse un ser humano, respectivamente, lo que está en correspondencia con los valores que portan las personas.

En el accionar de la práctica social cubana, definimos el valor como la significación positiva adquirida en el marco de las relaciones sociales, por los objetos, las conductas y las ideas, al representar la actividad humana y sus resultados, en correspondencia con los intereses y necesidades del individuo, grupo social o la sociedad en su conjunto.¹ Valor es la cualidad o conjunto de cualidades de una persona o cosa en cuya virtud es apreciada. Se habla de valores: económicos, estéticos, éticos, intelectuales, religiosos, morales y otros.

Como el consenso humano se inclina por lo bueno y lo justo, los valores se convierten en algo socialmente deseable. Entonces puede decirse que los valores son las ideas sobre lo socialmente deseable, también son las percepciones sobre el comportamiento correcto esperado por el consenso social de un determinado grupo humano. Ellos sirven como líneas directrices para la política, el pensamiento y el comportamiento.

A partir de esta concepción de cultura, resulta una aspiración de la sociedad cubana lograr que sus ciudadanos y especialmente sus dirigentes del sector público, incorporen a su cultura, los mejores valores, como una de las formas de propiciar una gestión pública transparente y responsable.

De ahí la importancia de la creación de una cultura de valores en la formación y el desarrollo de los dirigentes del sector público, los que tienen el mandato social de desempeñar una gestión pública caracterizada por los más altos valores éticos y morales.

Si entendemos la ética pública como el código de conducta, los patrones que rigen la actuación de los funcionarios y dirigentes del Estado y del Gobierno en el servicio público y que expresa los valores que caracterizan a la organización y a la sociedad en su conjunto, nos damos cuenta de la enorme responsabilidad que recae en cada uno de aquellos que desempeñan una tarea en la función pública, tanto desde el punto de vista de su ejemplo personal de conducta intachable, como en su accionar con el resto de la sociedad para que se cumplan y respeten los principios éticos y los valores que deben prevalecer.

2. La ética y los valores en el sector público cubano.

Consecuente con la profundidad de los cambios que el reajuste socioeconómico y la lucha por formar una cultura general integral en toda la ciudadanía y su real capacidad de impacto en la vida social y personal, en las circunstancias actuales de Cuba, prevalece una gran exigencia social hacia los dirigentes, de manera muy marcada en la administración local, tanto en su responsabilidad individual y su dominio de la tarea concreta que desarrolla, como en sus cualidades personales y condiciones ético-morales. Los dirigentes están sometidos a una fuerte presión social, en virtud del compromiso político y ético que adquieren al asumir el cargo y la confianza depositada en ellos por la ciudadanía en la ejecución exitosa de su responsabilidad pública.

¹ Definición de trabajo tomada de la "Fundamentación conceptual básica para el proceso de diseño, implementación y control de la Planificación Estratégica y la Dirección por Objetivos basada en valores", Publicación del CCED, Cuba, 2004, Pag, 24.

Es por ello que constituyen principios que rigen el trabajo de dirección en todo el sector público cubano:

- La limpieza en la actuación de los dirigentes, tanto en su vida pública como privada, como servidor y educador de los ciudadanos.
- La ejemplaridad y la responsabilidad como valores para evaluar la relación dirigentes-dirigidos.
- El desarrollo de una nueva cultura de dirección, que incorpora como elementos básicos, la aplicación de métodos participativos de dirección y la dirección colectiva (Ayús:2001:32)

Ello se une a que la situación económica a la que se enfrenta la nación cubana ha traído aparejados otros problemas en el terreno de la moral y de los valores, lo que refuerza la exigencia de que todos los dirigentes sean portadores de altos valores morales y principios revolucionarios, de total transparencia en sus actos y pulcritud en el manejo de los recursos públicos y un claro sentido del deber y de la responsabilidad, que guíen y modulen su actuación cotidiana. En el caso de los dirigentes y funcionarios de las administraciones locales este encargo se redobla, por el papel que desempeñan ante la población y la importancia de su labor en la formación de los valores y principios éticos entre todos los que les rodean, para lo cual requieren una capacitación muy especial.

Atendiendo a estos criterios, el Estado cubano asignó a las universidades la responsabilidad de la capacitación de todos aquellos que desempeñan funciones de dirección en el sector público, lo que ha conllevado a que esta sea una actividad institucionalizada en el país y que se rige por una política estatal nacional. El trabajo de capacitación en este sentido, se realiza en todas las instituciones estatales y administraciones locales y se canaliza en tres dimensiones. Ellas son:

□ **Contenido curricular**, que está refrendado en tres documentos oficiales, a saber: el objetivo estratégico contenido en los “Lineamientos e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno”; en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Dirigentes del Estado y del Gobierno y en la Resolución Conjunta 01/ 2004 de los ministerios de Educación Superior y Economía y Planificación, acerca de la Dirección Estratégica.

Los lineamientos e indicaciones del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros para la instrumentación, ejecución y control de la aplicación de la política de cuadros en los órganos, organismos y entidades del Estado y del Gobierno plantean “garantizar la formación continua de todos los dirigentes que son designados o electos para ocupar cargos en la función pública...dotándolos de los conocimientos y habilidades que les permitan dirigir colectivos laborales cohesionados, eficientes, competentes, con firmes convicciones político-ideológicas y comprometidos con los resultados de su organización y de su Patria”.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Dirigentes del Estado y del Gobierno establece “el estudio y debate de los preceptos del Código de Ética de los Cuadros, el trabajo encaminado al conocimiento por todos y al afianzamiento de los Valores Compartidos deseados en la organización, así como el desarrollo de cursos o ciclos de conferencias con estas temáticas”.

La Resolución Conjunta en su Resuelto Segundo indica “avanzar en el dominio y la consolidación de la cultura de Dirección Estratégica por objetivos basada en valores. Identificar los valores ya existentes en la organización que se requiere reforzar y los que son deseados, hacia los cuales es preciso trabajar”.

❑ **El personal docente**, integrado por los profesores y entrenadores que capacitan a los dirigentes, quienes reciben una preparación especial en la esfera político ideológica y de los valores, de manera que puedan ejercer cabalmente su función educadora.

❑ **Contenido extracurricular**, que se refleja en toda la actividad cotidiana en su responsabilidad pública, encaminada a la identificación y el reforzamiento de los valores éticos y morales en todos los dirigentes y funcionarios, en el cual es necesario observar (Columbié:2000) lo siguiente:

- ✓ Para lograr cambios profundos y duraderos en las personas la esencia está en lograr cambios en los valores, que son los que condicionan las conductas y las actuaciones.
- ✓ Los valores son la significación positiva adquirida en el marco de las relaciones sociales por los objetos, las conductas y las ideas al representar la actividad humana y sus resultados en correspondencia con los intereses y necesidades del individuo, grupo social o la sociedad en su conjunto.
- ✓ Hacia el reforzamiento de los valores deseados es hacia donde hay que dirigir el trabajo educativo y político-ideológico entre los dirigentes.
- ✓ El cambio y el reforzamiento de valores es un trabajo profundo y que requiere tiempo. Sus resultados se ven a mediano y largo plazo, de ahí la importancia de acometerlo con sistematicidad y profundidad.
- ✓ Para formar valores es preciso ser consecuentes en el comportamiento, que la conducta sea la expresión de lo que se piensa y de lo que se dice.

3.- Cómo trabajar con los valores?

A partir de la sistematicidad y profundidad que requiere el trabajo con los valores entre los dirigentes del sector público, en el se diferencian un grupo de etapas, cada una de las cuales juega un papel en si misma y precede a las demás. Ellas se identifican con los siguientes momentos (Goldsmith:2003:25):

- 1.- Primero hay que llegar a la idea o concepción de qué son los valores. Ser conscientes de su importancia.
- 2.- Es preciso establecer un compromiso que implica la decisión de trabajar con determinados valores y asimilarlos.
- 3.- Desarrollar un proceso de trabajo sistemático para asimilarlos conscientemente. Se define teóricamente el significado y se identifican de modo práctico los modos de actuación que caracterizan las conductas asociadas a cada valor.
- 4.- Mediante ese trabajo sistemático y dirigido, se logra incorporar los modos de actuación a la conducta, aún de manera consciente.
- 5.- Institucionalización de los valores definidos en todo el trabajo de la organización y en las

normas de conducta de los dirigentes.

- 6.- Absorción del valor en el comportamiento, en el cual se va incorporando de manera paulatina e inconsciente, el modo de actuación.
- 7.- Se olvida el valor y se asume en la conducta cotidiana, de manera natural e inconsciente. Ya no se da cuenta de él, porque forma parte de su personalidad.

En el objetivo de formar valores en los dirigentes de la administración pública, que favorezcan y canalicen una conducta ética transparente, se ha identificado la necesidad de que en cada instancia y nivel de dirección se definan los **valores compartidos** de la organización, que son el conjunto de preceptos, normas, patrones políticos, morales y sociales que caracterizan la cultura organizacional de ese colectivo y que condicionan o guían las conductas de los individuos, los que son compartidos, consciente o inconscientemente, por todos los miembros de la organización.

Esos valores compartidos pueden ser existentes o deseados. Los existentes son aquellos valores que están presentes en el comportamiento cotidiano, aunque no sean los que satisfacen las expectativas y deseos del colectivo o de la organización superior a la que pertenece. Los valores deseados son los que la organización quiere que primen entre todos sus miembros, son metas u objetivos a lograr, por los cuales hay que trabajar de manera sistemática y consciente. Esos valores sirven como cauce estratégico para lograr las metas u objetivos de la administración y constituyen un fuerte asidero para el trabajo de sus dirigentes e importantes armas en la lucha contra el delito y la corrupción y por una gestión pública transparente.

Desde hace más de cinco años, todas las entidades del sector público en Cuba han venido trabajando en la definición de sus valores compartidos, en la identificación de los existentes y los deseados y de los modos de actuación de sus dirigentes y funcionarios que se asocian a cada valor. Las pautas más generales que se siguen en este trabajo son las siguientes: •

Como primer paso es necesario definir los valores compartidos y conocer cuáles son los existentes y cuáles los deseados en cada entidad.

- Seguidamente se define el concepto (conceptualizar), lo que equivale a llegar a un consenso de qué se entiende en la organización por cada valor que desea compartir (un mismo concepto puede tener diferente significado en distintas organizaciones)
- Ello va acompañado de la identificación de las conductas o modos de actuación que se asocian a cada valor y que se desea que sean asumidas por todos los miembros de la colectividad.
- Otro paso importante es diseñar y ejecutar planes concretos de acción, encaminados al estudio, el razonamiento y la asimilación de los valores deseados, vinculándolos a la lucha contra las conductas y hechos ilegales, la corrupción y el delito, en el plano específico de la entidad de que se trate.

Una etapa de muy singular significación en el trabajo con los valores en las organizaciones es su operativización, que significa llevarlos a parámetros que permitan su medición o evaluación. Y ellos se miden mediante la definición de las conductas observables o modos de actuación, que es expresión o manifestación de cada uno de los valores, convirtiéndolos en verdaderas herramientas de trabajo, a partir del paradigma de que para dirigir algo hay que poderlo controlar y para ello es necesario hacerlo operativo, lo que significa hacerlo

tangible, visible, evaluable para la generalidad de las personas. De ahí la necesidad de operativizar los valores, hacerlos medibles y por tanto, controlables.

3.- El Código de Ética de los Dirigentes del Estado y del Gobierno

En las condiciones actuales que vive la sociedad cubana, se hace más esencial preservar la ética como un elemento central de la política de cuadros, basados en el principio de que no se puede enseñar o inculcar en otros lo que no se sabe o lo que no se siente. Por ello resulta una tarea de primerísima importancia lograr en todos los dirigentes de la administración la más sólida convicción ideológica y la decisión de defender la ética y la transparencia en el sector, con cada acción y con cada palabra.

En ese objetivo se inserta la elaboración y aprobación hace unos años, del **Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano**, que debe ser estudiado y firmado en ceremonia solemne ante su colectivo, como un requisito, por todos los que ocupan alguna responsabilidad de dirección, tanto en el ámbito empresarial como público en Cuba. El Código de Ética vigente, no es un documento más, sino la expresión de los postulados y principios más genuinos de la cultura política y de la ética revolucionaria de nuestro país, avalado por el accionar de múltiples generaciones anteriores que la han ido conformando.

Como dice la introducción a los 27 preceptos que conforman el Código, este documento no es una simple lista de normas éticas; se inscribe en el conjunto de las actuaciones éticas a las que nos convoca la Patria y constituyen un culto a la dignidad plena del hombre, en profunda armonía con el pensamiento de José Martí, Apóstol de la independencia cubana, de que "Todo hombre está obligado a honrar con su conducta privada, tanto como con la pública, a su Patria".

Este Código constituye un poderoso instrumento de trabajo educativo y político-ideológico con los cuadros, quienes tienen la obligación de cumplirlo y hacerlo cumplir, como aparece plasmado en el inciso b) del artículo 6 del Decreto-Ley No. 196 sobre el Sistema de Trabajo con los Cuadros. Según los resultados de la investigación "Diagnóstico de la situación que presenta la implementación del Código de Ética de los Cuadros", realizada por un colectivo de investigadores del Ministerio de Educación Superior (Columbié:2002:33), este documento es de amplio dominio y utilización por los dirigentes del sector público, aunque en algunas organizaciones se percibe que no se sigue un trabajo sistemático de estudio e interiorización del contenido de sus preceptos, lo que constituye una dirección de trabajo a seguir en la capacitación de los dirigentes en el sector público local.

4.- Resultados de investigaciones.

En un estudio documental realizado en el año 2004 sobre el estado de la capacitación de los dirigentes del sector público en las instancias de base, se tomó como muestra la información obtenida en las visitas efectuadas por el Ministerio de Educación Superior a los gobiernos municipales del país para el control y evaluación de la marcha de la preparación y la superación de los dirigentes entre 1996 y 2003. Fue analizada la documentación de 38 visitas, en las cuales participaron 164 profesores como evaluadores y se interactuó con 3998 dirigentes y reservas de los Consejos de Administración Municipal de las 14 provincias que tiene Cuba y de 109 de los 169 municipios.

Uno de los aspectos analizados se encaminó a comprobar en qué medida han sido incorporados en las estrategias y planes de capacitación de esos dirigentes los temas referidos al Código de Ética y a los valores, como temas centrales. Los resultados mostraron que el primero ha sido incorporado en el 42,1% de los casos, mientras que el segundo sólo en el 20% de los casos. Las causas principales que se aluden para estas cifras están en la falta de un trabajo metodológico y de orientación precisa acerca de cómo incorporarlos y de cómo ejecutarlos, lo que evidencia una insuficiencia que es preciso resolver. Estos temas son complejos y requieren la implementación de un plan encaminado a dotar a quienes dirigen esta actividad y a los profesores y entrenadores encargados de capacitarlos en su contenido, de los conocimientos, las habilidades y las capacidades, que les permitan asumir el reto de preparar a los dirigentes en estas temáticas.

Otro estudio realizado mediante la aplicación de una encuesta a un total de 260 miembros de los Consejos de Administración Municipal de cuatro provincias seleccionadas (Ciudad de La Habana, La Habana, Guantánamo y Pinar del Río), permitió conocer los criterios de los propios dirigentes sobre cuáles consideran que deben ser las cualidades éticas fundamentales en los dirigentes de ese nivel. Los resultados fueron los siguientes:

- El 70,3% consideró como la principal cualidad la honestidad.
- El 48,4% seleccionó la disciplina y la consagración.
- El 32,3% señaló la sencillez.
- El 31,15% seleccionó las buenas relaciones humanas.
- El 28,4% indicó el ejemplo personal junto al espíritu revolucionario.

Todas ellas están contenidas en los preceptos del Código de Ética de los Cuadros, que representa el modelo a seguir por los dirigentes del sector público cubano y constituye elemento esencial de la preparación político-ideológica y de la educación de todos los dirigentes del sector público.

5.- La capacitación de los dirigentes del sector público, como forma de armarlos para la lucha por la ética, los valores y la transparencia

Hoy en día la capacitación de los dirigentes constituye uno de los elementos esenciales de las políticas y de los sistemas de gestión de los recursos humanos de cualquier organización, para dar respuesta a las exigencias siempre cambiantes del entorno, dotándolos de las habilidades necesarias para relacionarse con el, diseñar estrategias, diagnosticar y dar solución a problemas cada vez más complejos y heterogéneos, desarrollar la comunicación y las relaciones interpersonales adecuadas, trabajar en equipo, analizar, negociar y solucionar conflictos de muy diversa índole, así como desarrollar una amplia dosis de competitividad y creatividad en el desempeño de sus funciones.

Ello es consecuente con los postulados de la Carta Iberoamericana de la Administración Pública, que señala la necesidad de la profesionalidad de los recursos humanos al servicio de las administraciones públicas, como garantía de calidad de los servicios a los ciudadanos. Para ello, los empleados públicos deberán recibir la capacitación adecuada para complementar su formación de base, enfrentarse a nuevas tareas, hacer frente a las nuevas exigencias de rendimiento, reforzar su crecimiento profesional y afrontar los cambios organizativos.

En el caso cubano la preparación de sus dirigentes del sector público resulta una condición para poder enfrentar y vencer los retos de un entorno siempre cambiante y para lo cual se dispone de muy pocos recursos materiales, pero se cuenta con un recurso inestimable que hay que cultivar, que es la capacidad y la inteligencia de sus recursos humanos. El país necesita directivos capaces y con habilidades y aptitudes gestoras, con posibilidades de liderar los procesos de transformación que tienen lugar hoy en día en todas las esferas de la sociedad y cuyo efecto se refleja de manera muy particular en el campo de la Administración Pública.

Es por ello que en este trabajo se define la capacitación de los dirigentes y funcionarios públicos como un proceso integrador, práctico, orientado a resultados y que está encaminado a dotar a los dirigentes de los conocimientos, las habilidades y las capacidades que necesitan para el desempeño exitoso de sus responsabilidades en la función pública. Está conformada por la preparación y la superación. La preparación es un proceso de enseñanza dirigido a brindar a los dirigentes y reservas los nuevos conocimientos, las habilidades, las técnicas y cualidades que necesitan para desempeñar de forma eficaz y eficiente sus responsabilidades. La superación, por su parte es un proceso de enseñanza enfocado a elevar los conocimientos, las habilidades, las técnicas y las cualidades que poseen los dirigentes y reservas, a mantenerles y elevarles su nivel de competitividad y a la búsqueda de la excelencia en la gestión.

Esta política está recogida de manera oficial en la Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros y las Reservas del Estado y del Gobierno, aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de Cuba, que encarna las aspiraciones y refleja las indicaciones generales en esta tarea. Esta Estrategia tiene como razón de ser: "Garantizar la educación continua del personal de dirección para cumplir sus funciones ejecutivas en la gerencia empresarial y pública y lograr que sean capaces de dirigir profesionalmente colectivos laborales cohesionados, eficientes, competitivos, con un alto sentido político, conciencia económica y compromiso con los resultados de la organización y el país" (Estrategia:2000:1) y constituye elemento de referencia para la elaboración de sus respectivas estrategias y planes de capacitación por parte de todas las entidades estatales y gubernamentales.

La Estrategia se fundamenta en los siguientes PRINCIPIOS:

- La preparación y la superación de los dirigentes y sus reservas es parte integrante de la política de cuadros de la organización empresarial o pública. No es un fin en sí misma.
- La evaluación principal de la preparación y superación de un directivo será por su desempeño, por los resultados concretos de la actividad que dirige.
- El jefe de cada Organismo de la Administración Central del Estado, de los Gobiernos Territoriales o de cada entidad es el máximo responsable de la preparación y la superación de sus subordinados.
- El directivo es el primer responsable de su preparación y superación, por lo que tiene el deber de autosuperarse.
- La preparación y superación de los dirigentes debe concebirse y funcionar como un sistema integrado.

La experiencia cubana concibe la preparación de los dirigentes del sector público de manera

integral, donde cada parte tiene una finalidad propia encaminada a resolver un problema específico y a la vez, se complementa con las demás. Así la conceptuamos en cinco COMPONENTES, que son:

- 1.- **La preparación político-ideológica** en los principios, políticas y elementos que fundamentan el proceso revolucionario cubano.
- 2.- **La preparación técnica y profesional** específica en el campo de actuación de su profesión, incluyendo la informática y los idiomas extranjeros.
- 3.- **La preparación económica** en las técnicas y herramientas principales de la contabilidad y de las finanzas.
- 4.- **La preparación en las más modernas y avanzadas técnicas de dirección** existentes en el mundo y su adecuación a las condiciones y características cubanas.
- 5.- **La preparación para la defensa** del país, ya sea en el campo militar o en la preparación de la economía para condiciones especiales o desastres naturales.

Nuestra Estrategia de preparación y superación de los dirigentes de este sector es coherente con las líneas principales que contempla el programa de perfeccionamiento de la labor del Estado y del Gobierno.

Para complementar y asegurar la ejecución exitosa de este propósito se han elaborado y puesto en marcha diferentes programas para la capacitación en estos aspectos de forma dirigida y controlada, de todos los dirigentes cubanos, y que incluyeron la impartición de cursos, el asesoramiento y otras modalidades de superación de manera intensiva en periodos relativamente cortos de tiempo, de todos los cuadros principales del país. Entre estos programas se destaca el de Preparación Jurídica, que durante los años 2004 y principios de 2005, fue cursado por más de 70 mil dirigentes y funcionarios del sector público, como una forma de elevar su cultura jurídica y promover los valores deseados en la administración cubana.

En nuestra concepción, el tema de la ética en el sector público, además de un asunto de la esfera moral, lo es también de la capacitación. Urge seguir realizando el trabajo encaminado a preparar a los funcionarios públicos para ejercer su función desde la más estricta honradez y fidelidad a los principios, a partir del criterio de que para el buen desempeño del cargo, los directivos del sector público deben caracterizarse por sus principios éticos y morales, por su honestidad a toda prueba, por su incorruptibilidad, por su disciplina, su espíritu colectivo, por su austeridad, modestia y estilo de vida sencillo. Por ello no puede faltar el estudio profundo y sistemático del Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano en todos y cada uno de los tipos y modalidades de capacitación que se imparten.

6.- El tema de los valores entre los contenidos esenciales de la capacitación de los dirigentes del sector público.

Si en la actualidad se abre paso la convicción de que el dirigente de la Administración Pública no puede ser sólo un administrador que maneja recursos financieros, humanos, materiales, sino que es un gerente que gestiona políticas públicas y busca la mayor eficiencia de la gestión y calidad de los servicios a los ciudadanos, es incuestionable que los sistemas tradicionales de capacitación no se corresponden con este nuevo modelo de funcionario público, dotado de cualidades éticas y valores muy especiales.

Uno de los paradigmas que se abre paso a gran velocidad es el de concebir la dirección como un proceso colectivo, en el cual se vierten las inteligencias de todos para producir un efecto cualitativamente superior, que refuerza cada una de las partes. El equipo de dirección no es la simple suma de todos los directivos, sino la expresión de una voluntad común que origina resultados superiores tanto en el orden colectivo como en el individual. “En la actualidad, el trabajo más eficaz y gratificante es el que se hace mediante la colaboración de equipos de personas que trabajan en un objetivo común” (Bennis:2001:28), lo que es aplicable al sector público, en el que es una necesidad la formación de equipos de trabajo sólidos y estables, que multipliquen sus resultados y propicien una gestión pública eficiente, transparente y responsable.

Los procesos de modernización y reforma del Estado hoy plantean la necesidad de adoptar programas encaminados a la formación de capacidades gerenciales en el sector público, como vía para alcanzar una gestión pública más eficaz y ajustada a las necesidades del desarrollo económico y social, lo que significa dotar a los servidores públicos de las capacidades y herramientas adecuadas para un desempeño exitoso. En estudios realizados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), entre las capacidades que estos deben poseer, se mencionan:²

- Las capacidades científico-tecnológicas para el desarrollo de la gestión estatal.
- Potencialidades para la toma de decisiones en situaciones complejas con alto nivel de incertidumbre y presiones del entorno.
- Aptitudes de liderazgo, vinculadas al desarrollo de capacidades en la conducción e integración de grupos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales.
- Preparación para el cambio, para la percepción de los procesos y para la readaptación.
- El desarrollo de valores en consecuencia con los intereses nacionales y la ética administrativa estatal.

En el caso específico de Cuba, coincidimos con los criterios expresados en el estudio del CLAD y es preciso añadir que diferentes estudios de necesidades de capacitación indican el requerimiento de que los dirigentes públicos en el ámbito local, además de los aspectos anteriormente señalados, posean conocimientos básicos de la esfera jurídica, la legislación vigente que concierne a la función pública, las políticas sociales y sectoriales, el desarrollo local y la gestión de proyectos para el desarrollo endógeno, el funcionamiento de los Órganos Locales del Poder Popular, el cuidado del medioambiente, la administración de empresas públicas, la preparación político-ideológica, el liderazgo participativo, así como los valores y la ética del sector público.

Ello evidencia la necesidad de renovar constantemente los programas y los planes diseñados y en ejecución, en pos de responder a las nuevas exigencias del entorno (Iglesias:2000:1), en tanto esos dirigentes se ven precisados a legitimar su actuación no sólo a través del cumplimiento formal de procedimientos sino también por los resultados concretos que obtengan de su gestión y en su conducta personal, lo que les exige un pensamiento estratégico y liderazgo proactivo en su organización, lo cual seguirá requiriendo de una atención especial por parte de todos los organismos e instituciones encargadas de esta

² Kliksberg, B, “Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina”, Fondo de Cultura Económica, INAP, CLAD, 1983, citado por Iglesias, A. en Folletos Gerenciales, ENPSES, Cuba, Noviembre 2001, pag. 33.

importante tarea.

A modo de conclusión.

Los dirigentes y funcionarios del sector público hoy día están cada vez más comprometidos con la toma de decisiones políticas ante los ciudadanos, ante la sociedad civil y ante los propios órganos de la Administración, lo que los inclina favorablemente a oponerse a las ilegalidades y la corrupción económica, política, administrativa y a todo lo que atente contra el ordenamiento legal y el bien público, rescatando los principios éticos en el ejercicio de su función. Es una responsabilidad del gobierno y de sus órganos e instituciones, propiciar las vías para que el servidor público cumpla cabalmente sus funciones, incluyendo el proveerle de la preparación y la formación en el terreno de la ética y de los valores, los que se proyecten en su actuación consecuente, como un arma en la lucha por una gestión pública transparente y responsable.

BIBLIOGRAFÍA

- Barredo Medina, L, “*Democracia, Sociedad Civil y Gobernabilidad en Cuba en los 90*”, <http://www.cuba.cu/gobierno/demo.htm>, 2001.
- Bennis, W. y Heenan, D. “*Co-liderazgo: la nueva dimensión del poder*”. Harvard Deusto Business Review. No. 104, sep./oct. 2001.
- CLAD, “*La Responsabilización de la Nueva Gestión Pública Latinoamericana*”, Estudio coordinado por el Consejo Científico del CLAD, Editorial Eudeba, 2000
- Código de Ética de los Cuadros del Estado Cubano, (1997), Ediciones CECM, La Habana.
- Columbié, M, “*La Ética y los Valores en el sector público: Un reto para el tercer milenio*”, V Congreso del CLAD, Santo Domingo, Octubre 2000.
<http://www.clad.org.ve/congres8.html>
- Columbié, M y otros, Informe de la Investigación “*El Código de Ética de los Cuadros. Su implementación. Medidas para optimizar su acción en el comportamiento de los cuadros*”, Publicación del CCED, Cuba, 2002
- Correo del Diputado, La Habana, Enero 2005
- Echeverría Arisnabarreta, K. “*La Administración Pública en la Era del Management*”, Tesis de Doctorado, Publicación ESADE, España, 1992
- Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, Ediciones CECM, La Habana, 2000.
- García Brigos, J, Oponencia al Informe de Investigación “*El papel de los Cuadros de la Administración Pública ante el desarrollo sostenible y el perfeccionamiento de la Dirección Estratégica Territorial*”, mecanografiado, Instituto de Filosofía, CITMA, Cuba, 2002.
- Goldsmith, J. y Cloke, K. “*El arte de despertar a la gente. Cultivando la autenticidad y conciencia en el Trabajo*”, Edición GERCONS, La Habana, 2003.
- Iglesias Morell, A y Tabares Neyra, L. “*Problemas y Perspectivas de la Formación de Directivos para la Administración Pública: Experiencia de la Universidad de La Habana*”, Ponencia al V Congreso del CLAD, Santo Domingo, 2000.
http://www.clad.org.ve/siare/biblo/biblo_a.html
- Kliksberg, B, “*Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina*”, Fondo de Cultura Económica, INAP, CLAD, 1983
- Longo, F. y Echevarría, K. “*Nueva Gestión Pública y Regulación en América Latina. Balances y Desafíos*”. CLAD, Editorial Texto C.A., 2001

López, W. Ponencia a la IV Conferencia Iberoamericana de Ministros de Administración Pública y Reforma del Estado, República Dominicana, 27 y 28 de junio del 2002, Publicación del CECM.

Nieves Ayús, Concepción; García Brigos, Jesús; González Palmira, Edith; Informe de investigación *“La relación dirigentes-dirigidos en el discurso político de Fidel Castro”*, CITMA, septiembre, 2001

Rosales, O. *“Reformas económicas y Gobernabilidad en América Latina”*. Revista *“Instituciones y Desarrollo”* No. 2, Diciembre 1998, Instituto Internacional de Gobernabilidad, Barcelona, España.

Schein, Edgard H. *“La Cultura Empresarial y el Liderazgo. Un Enfoque Dinámico,”* 1985.

Stiglitz, Joseph, Periódico La Prensa, Argentina, 10 de Noviembre del 2001.

RESEÑA BIOGRÁFICA

Lic. Clara Mariela Columbié Santana.

Directora del Centro Coordinador de Estudios de Dirección del Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Es Licenciada en Sociología y en Ciencias Políticas, Profesora Adjunta de la Universidad de La Habana y de varias Escuelas de Negocios en Cuba.

Es Directora Cubana del Diplomado Europeo de Administración y Dirección de Empresas, coauspiciado por cinco universidades europeas y Miembro de la Comisión de Estudios de Posgrado del Ministerio de Educación Superior de Cuba.

Ha impartido docencia de pre y de posgrado en diferentes universidades en Cuba, en México, España, Venezuela, República Dominicana y en Canadá. Igualmente ha recibido cursos y entrenamientos en diferentes países. Tiene numerosas publicaciones sobre la Ética, los Valores, la Dirección Estratégica, la capacitación de directivos de los sectores público y empresarial. Ha dirigido y dirige diferentes investigaciones sobre estos temas. Ha participado como ponente, miembro de tribunales y comités organizadores de más de 80 eventos científicos nacionales e internacionales.

Dirección Postal: Ministerio de Educación Superior

Calle 23 No. 565, Vedado, CP 10400

Ciudad de La Habana, Cuba

Teléfono: (537) 55 2344

FAX : (537) 831 0152

E-mail: mariela@reduniv.edu.cu, cmariela@yahoo.es