

EL PROCESO DE REFORMAS, MODERNIZACIÓN Y FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: LA EXPERIENCIA DE CUBA

Claudio Vigoa Llanes

Director de Recursos Humanos y Relaciones Públicas
Ministerio de Economía y Planificación. Cuba

1. Introducción

Cuba se encuentra enfrascada en un proceso de reformas económicas, cuyos matices, profundidad y alcance están en alto grado condicionados por una de las más profundas crisis económicas de su historia, cuyos principales factores han sido la desaparición del campo socialista en Europa y el recrudescimiento del bloqueo económico.

En un plazo relativamente breve, Cuba ha tenido que llevar a la práctica un conjunto de reformas económicas que le han permitido detener el proceso de contracción de su economía e iniciar una gradual recuperación, preservando sus principios políticos fundamentales y los logros alcanzados en la esfera social, especialmente en salud y educación.

El rasgo generalizador de este proceso ha sido la introducción gradual y ordenada de mecanismos de mercado con consenso social, por lo que, en los años más recientes, la economía cubana, en cuanto a conducción, control y regulación se refiere, ha transitado, y transita hoy en día, por un franco período de cambios de instrumentos y mecanismos basados

anteriormente en los flujos materiales (asignación de recursos), a métodos sustentados en buena medida en criterios de tipo financieros (regulación indirecta).

Todas las transformaciones económicas, así como la introducción de mecanismos de mercado en la economía cubana, se están realizando, y realizarán, en los marcos de una regulación estatal planificada.

No obstante, se plantean para Cuba interrogantes muy similares, a las de los restantes países del área, en cuanto a la compleja y diversa problemática Estado-mercado, aunque en una aproximación diferente desde distintas direcciones, contextos y realidades.

En las condiciones de Cuba, el tema de la reforma administrativa resulta de particular relevancia, al ser un país pequeño, altamente dependiente del comercio exterior, con grandes restricciones financieras externas y necesitado de una alta eficiencia en su gestión estatal, que preserve además el nivel de justicia social y equidad alcanzado.

2. El proceso de reformas y modernización del Estado

A partir de 1992, comienzan a introducirse diversas reformas en la Constitución de la República, en el aparato central del Estado, así como en los mecanismos e instrumentos de dirección de la economía que, sin un orden cronológico estricto, pueden describirse según la siguiente clasificación:

Institucionales

■ Reformas constitucionales de 1992, que crearon las bases jurídicas para las medidas ulteriores, entre ellas: la eliminación del monopolio estatal del comercio exterior, reconocimiento de la vigencia de la propiedad mixta y otras formas de propiedad y la modificación del carácter de la planificación.

■ El Decreto-Ley 147 (21 de abril de 1994), sobre la "Reorganización de los Organismos de la Administración Central del Estado". De un total de 50 Organismos y Ministerios, se redujeron a 32, con una disminución de plazas de 23 mil a 9 mil.

Un aspecto sumamente importante en esta reorganización, fue la revisión de las funciones de estos organismos, encaminada a la descentralización hacia las empresas y entidades económicas de las funciones y decisiones ejecutivas y administrativas, dejando en los Ministerios y Organismos Centrales, las funciones propias de dirección y control, así como el papel rector que con relación a algunas actividades les asigna el Estado.

Actualmente se reorganizan los Ministerios de la Agricultura y el Azúcar, y se inicia una nueva etapa en que se deberá evaluar lo que se ha he-

cho en el aparato central del Estado y a la vez ir hacia la reorganización de los Consejos de la Administración Territoriales.

■ Se trabaja en la delimitación de las funciones empresariales de las estatales que corresponden a los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de la Administración territoriales, atendiendo al principio que el Estado, como representante de todo el pueblo, ejerce la propiedad social sobre las empresas estatales, designa a sus directivos, aprueba sus objetivos y presupuestos, controla y exige por los resultados de la gestión; desempeña un papel regulador mediante las diferentes políticas estatales, leyes, normativas y otras disposiciones relacionadas con los diferentes aspectos del quehacer económico; no administra directamente las empresas y unidades presupuestadas sino que delega esta función y la de gestión en las administraciones designadas para ello, las cuales le rinden cuenta mediante los diferentes instrumentos de fiscalización y control establecidos.

Apertura externa

■ La eliminación del monopolio del comercio exterior, incluido en las reformas constitucionales, ha permitido que más de 200 empresas realicen directamente actividades de exportación e importación y posibilitado la participación en el mercado interno, hasta ciertos límites, de proveedores extranjeros.

■ La Ley 77 (septiembre de 1995), "Sobre la Inversión Extranjera", constituyó un importante elemento complementario a la solución de uno de los problemas más acuciantes de la economía cubana, la formación bruta de capital en la difícil situación de carencia de créditos financieros de largo plazo para el desarrollo, propiciando, además, la obtención de tecnología y el acceso a mercados. Los antecedentes inmediatos, que posibilitan la asociación con capital foráneo, se encuentran en el Decreto-Ley 50 de 1982.

El paso anterior, posibilitó que las inversiones extranjeras ascendieran en 1997 a más de 2.200 millones de dólares, de menos de 100 millones en 1990. A finales de 1997, se encontraban operando en Cuba 317 empresas mixtas y asociaciones con capital extranjero, de apenas unas 10 asociaciones en 1990. Existen, además, acuerdos bilaterales de promoción y protección de la inversión, firmados con 30 países.

■ En junio de 1996 se promulgó el Decreto-Ley 165, para el Desarrollo de Zonas Francas y Parques Industriales, como una vía para estimular la inversión foránea.

■ La operación de 3 Fondos de Inversión orientados hacia Cuba y constitución por primera vez de empresas mixtas en el campo de la infraestructura y la generación eléctrica.

■ Se elabora un proyecto de régimen legal sobre Bienes Raíces.

■ También se emitió una Resolución Conjunta de los Ministerios de Finanzas y Precios y de Comercio Exterior (N° 5 de 1996), que modifica la Ley Arancelaria de 1990, para materializar los compromisos con la Organización Mundial del Comercio (OMC).

Nuevas formas organizativas

■ Se emitió, en 1993, el Decreto-Ley 142 "Sobre las Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC)", mediante el cual se realizó la transformación de cientos de empresas agrícolas estatales en entidades cooperativas, procediéndose a un redimensionamiento del tamaño de las mismas. En la actualidad, el 78% de la tierra asume formas de explotación no estatal, agrupadas en unas 3.880 UBPC y 2.615 cooperativas agrícolas de otros tipos.

■ Se han entregado más de 100 mil hectáreas de tierra en usufructo para autoconsumo familiar y desarrollo de nuevos cultivos a unas 60 mil personas y se ha iniciado un proceso de fortalecimiento económico de las cooperativas campesinas de créditos y servicios existentes.

■ La utilización de esquemas de autofinanciamiento en divisas y presupuestos de ingresos y gastos en divisas se ha generalizado como sistema de planificación y control. Estos sistemas consisten en la utilización, por la entidad que genera la divisa, de parte de la misma para sufragar sus gastos, a fin de garantizar la continuidad de los ciclos productivos, lo que permite programar un compromiso de aporta al Estado.

■ Se encuentran en estudio, trabajos encaminados a la formulación de una política para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas, fundamentalmente estatales, las que deben desempeñar un papel dinámico y flexible en la producción y los servicios, así como en la creación de empleos.

Nuevos espacios económicos

■ Se dictó el Decreto-Ley 141 (3 de septiembre de 1993), "Sobre el ejercicio del trabajo por cuenta propia", concebido para liberar al sector estatal de actividades en la producción de bienes y servicios que no puede administrar eficientemente, y como alternativa de empleo. En la actualidad existen registrados unos 186 mil trabajadores por cuenta propia.

■ El Decreto-Ley 191 (19 de septiembre de 1994) "Sobre el Mercado de Productos Agropecuarios", se establece como mecanismo para estimular la comercialización de excedentes agrícolas; tanto por campesinos privados, cooperativas y empresas agrícolas estatales.

■ El Decreto 192 (21 de octubre de 1994), "Sobre el Mercado de Artículos Industriales y Artesanales", constituye una complementación a la expansión del autoempleo, mediante el cual se busca propiciar la comer-

cialización, a precios de oferta y demanda, de distintos productos y servicios ofrecidos, tanto por el sector privado como por el estatal.

Administración financiera gubernamental

■ Se aprobó un Programa de saneamiento financiero interno, el cual ha constituido un elemento de singular importancia en la política económica aplicada en el país en los últimos años.

El mismo ha estado dirigido a restablecer los necesarios equilibrios macroeconómicos, a partir de los desequilibrios generados en medio del proceso recesivo de la economía, que implicó una importante contracción de la oferta agregada. Se ha evitado al máximo un alto costo social en el período de ajuste.

Estos desequilibrios se originaron directa y principalmente en la monetización de un agudo déficit fiscal, que en su momento más crítico, en 1993, estuvo por encima del 30% del PIB, reduciéndose a un 2% en 1997 a precios corrientes.

Las medidas aplicadas en una primera etapa, estuvieron encaminadas, por una parte, a reducir el excedente monetario en circulación en manos de la población a límites manejables, para evitar las correspondientes presiones inflacionarias mediante la elevación de los precios de bienes no esenciales y de algunos servicios, así como la eliminación de ciertas gratuidades.

Asimismo, se redujo el déficit fiscal al limitarse los subsidios a las empresas estatales, mediante un control riguroso y estricto del gasto y los resultados económicos.

Los resultados obtenidos se expresan en la reducción del excedente de liquidez en un 25% y en el descenso de los precios que se logra hasta el presente.

La discusión y aprobación de estas medidas, por el Parlamento cubano en junio de 1994, fue precedida por un amplio y masivo proceso de consulta popular, como fiel reflejo del carácter participativo de los ciudadanos en la gestión pública del país y del consenso social alcanzado.

■ Una segunda fase del reordenamiento financiero interno que se viene aplicando, está relacionada con el fortalecimiento del sistema impositivo, el incremento de la oferta de productos liberados a precios de mercado, la introducción gradual de precios por libre concertación en las relaciones interempresariales y modificaciones en los sistemas de retribución al trabajo, entre otras.

A tal efecto, se creó la Oficina Nacional de Administración Tributaria (ONAT), que sentó las bases organizativas necesarias para la aplicación eficaz del Sistema Tributario.

■ Se han introducido modificaciones en los procedimientos de elaboración del Presupuestos del Estado, con elementos importantes de des-

concentración en cuanto a las fuentes y aplicaciones del gasto, incorporándose medidas de flexibilidad para hacer más eficaces sus funciones regulatorias y redistributivas en las nuevas condiciones. Además, para ordenar y regular la captación de determinados ingresos, se adoptan las disposiciones legales necesarias.

Desregulación

■ dictó el Decreto-Ley 140 (13 de agosto de 1993), mediante el cual se despenalizó la tenencia de divisas. Esto conllevó la creación de una red de tiendas estatales a fin de captar, por la vía comercial, la divisa circulante, derivada del incremento del turismo, la visitas de familiares residentes en el exterior y el envío de remesas al país.

■ La introducción del peso convertible como un nuevo signo monetario en diciembre de 1994, la apertura de casas de cambio para la compraventa de divisas a la población, en octubre de 1995, unido con la aplicación selectiva de estímulos y formas de pagos en pesos convertibles a trabajadores de empresas públicas, ha propiciado que la tasa de cambio pesos/dólares haya pasado de 110 a 1 en junio de 1994 a 20 a 1 en junio de 1998.

Se realizan estudios para introducir a mediano plazo una tasa de cambio económicamente fundamentada para cuando se creen las condiciones económicas necesarias para su implementación.

■ Cambios en el Sistema Nacional de Planificación y los métodos de planificación hacia procedimientos más descentralizados con instrumentos de regulación indirectos, principalmente mediante indicadores financieros, manteniéndose una decisión altamente centralizada en el control de las divisas, los combustibles y los alimentos importados.

En lo adelante, el proceso de perfeccionamiento de la Planificación tendrá como eje central el logro de una mayor eficiencia en las nuevas condiciones de la economía y deberá buscar la integridad del plan entre los aspectos del corto, mediano y largo plazos; en su expresión financiera, apoyará el avance hacia relaciones monetarias estables entre las empresas a partir de la moneda nacional; y en lo territorial, buscará la armonización de los objetivos más generales del país con las necesidades de desarrollo económico y social, las características y posibilidades de las diferentes regiones y la preservación del medio ambiente, respaldando además objetivos estratégicos de la defensa nacional y territorial.

Jurídicas

Para complementar jurídicamente las medidas adoptadas, se introdujeron modificaciones sustantivas al Código Penal, mediante el Decreto-Ley 175 de junio de 1997.

En el mismo se agravan o incluyen nuevas sanciones para delitos como actos en perjuicio de la actividad económica o la contratación, cohecho, exacción fiscal y negocios ilícitos, abusos en el ejercicio del cargo, infracción de las normas de protección de los consumidores, insolvencia punible, utilización indebida, descontrol y falta de protección de recursos del Estado. Asimismo, se crean nuevas figuras delictivas como el tráfico de influencias.

En Cuba no existe un fenómeno generalizado de corrupción, aunque se presentan hechos aislados de malversación, que tan pronto se detectan, los infractores son separados de sus cargos y sancionados según la ley.

3. Reorganización del sistema bancario

La reorganización del Sistema Bancario tuvo como primer objetivo la creación de un Banco Central responsabilizado exclusivamente con estas funciones y no como hasta el presente en que dichas actividades se desarrollaban junto a otras de carácter comercial en el Banco Nacional de Cuba.

El segundo objetivo fue dotar al Sistema Bancario de un grupo de entidades financieras requeridas para responder a las necesidades de créditos y servicios financieros del país y apoyar el desarrollo de vínculos de las empresas cubanas con los mercados financieros y bancarios externos.

Con este enfoque el Sistema Bancario ha quedado conformado por un Banco Central, 7 Bancos comerciales y 4 entidades financieras no bancarias. Además, se ha otorgado licencia a 16 Oficinas de Representación de entidades financieras extranjeras, de las cuales 13 son bancos.

Las entidades que conforman el sistema bancario son las siguientes:

■ Banco Central de Cuba. Fundado el 28 de mayo de 1997 (Decreto-Ley n° 172). Entre las principales funciones que acometerá se encuentran: la emisión de la moneda nacional y velar por su estabilidad; proponer y ejecutar la política monetaria adecuada para alcanzar los objetivos macroeconómicos nacionales; regular las relaciones de los mercados financieros asegurando el buen funcionamiento y la estabilidad del sistema de pago; conducir el proceso de normalización de nuestras relaciones financieras internacionales; actuar como agente fiscal y financiero del Estado; custodiar y administrar las reservas internacionales del país, así como supervisar el resto de las instituciones financieras.

Bancos comerciales

■ Banco Nacional de Cuba (BNC). Creado el 23 de diciembre de 1948 (Ley n° 13). Empezó sus operaciones en 1950. En 1997 es liberado de

sus funciones de Banco Central y de rector del sistema bancario, traspasando la totalidad de sus sucursales al Banco de Crédito y Comercio. Continúa sólo con actividades de carácter comercial, fundamentalmente de transacciones relacionadas con el comercio exterior.

■ Banco Popular de Ahorro (BPA). Creado el 18 de mayo de 1983 (Decreto-Ley n° 69). Cuenta con 249 agencias. En sus inicios concentró sus operaciones en el fomento del ahorro y el otorgamiento de créditos a la población. El 4 de noviembre de 1997 el Banco Central le ratifica la licencia otorgada por el Banco Nacional de Cuba mediante licencia general asumiendo funciones de banca universal y realizando operaciones en moneda nacional o libremente convertible, con lo cual se duplica la red de servicios que se prestan al sistema empresarial.

■ Banco de Crédito y Comercio (BANDEC). Se le otorgó una licencia general el 5 de agosto de 1997 (Resolución n° 1/97) que lo autoriza a realizar operaciones bancarias en moneda nacional y en divisas en todo el territorio nacional y en el extranjero. Fundamentalmente, presta servicios financieros a los sectores agrícolas, industrial y comercial nacionales y asume las 210 sucursales subordinadas anteriormente al Banco Nacional de Cuba en todo el país.

■ Banco Financiero Internacional, S.A. (BFI). Fundado el 3 de noviembre de 1984. Cuenta con 20 sucursales en 11 provincias del país. Fue la primera entidad bancaria cubana jurídicamente privada. Le fue otorgada licencia para operar en divisas, brindando todo tipo de servicios bancarios.

■ Banco Internacional de Comercio, S.A. (BICSA). Fundado en 1994. Sus principales servicios bancarios incluyen operaciones documentarias de todo tipo relacionadas con el comercio exterior, transferencia desde y hacia Cuba, depósitos a plazo, préstamos a bancos y clientes institucionales y operaciones de compra y venta de divisas. Brinda servicios a empresas cubanas y mixtas, así como a particulares cubanos y extranjeros.

■ Banco Metropolitano, S.A. Creado a principios de 1996. Es un banco de servicios personalizados que no tramita operaciones comerciales, brindando servicios de cuentas corrientes, cuentas de depósitos y depósitos a plazo fijo en monedas extranjeras, ventas de cheques de viajeros y tarjetas de crédito, transferencia de fondos y otros.

■ Banco de Inversiones, S.A. Creado en 1996. Debe cubrir un espacio no asumido por ninguna entidad, hasta hoy, en el Sistema Bancario Nacional, desempeñando un rol fundamental no sólo en la canalización del financiamiento externo y del mercado local hacia sectores prioritarios y más productivos de la economía del país, sino también en el asesoramiento de las empresas nacionales y la promoción de sus proyectos.

Instituciones financieras

■ **Financiera Nacional, S.A. (FINSA).** Creada en abril de 1995. Está autorizada a realizar operaciones de intermediación financiera con el propósito de financiar la exportación e importación de mercancías, equipos y servicios, utilizando modalidades tales como: el descuento de efectos comerciales, el factoraje y el arrendamiento financiero, entre otros.

■ **Casas de Cambio, S.A. (CADECA).** Creada en 1995. Cuenta con una red de 11 gerencias, 37 casas de cambio y 6 sucursales en 12 provincias del país. Comenzó a operar brindando servicios de canje de monedas en el sector del turismo y en octubre del propio año inició sus operaciones con la población, siendo sus principales operaciones: compra de divisas por USD o pesos cubanos convertibles, compra de divisas por pesos cubanos, venta de pesos cubanos convertibles por pesos cubanos, pago en efectivo de tarjetas de crédito, cambio de cheques de viajeros, etc.

■ **Compañía Fiduciaria, S.A.** Fundada en 1997. Realiza actividades fiduciarias reconocidas en la práctica internacional. Dentro de los principales encargos de confianza que acepta de personas, corporaciones o autoridades judiciales están: gestión de cobros interempresariales; control de financiamientos; soluciones financieras en el ámbito de la inversión, la administración, las garantías, el desarrollo inmobiliario y la actividad contable y estadística.

■ **Rafin, S.A.** Se creó para realizar operaciones financieras.

4. Reforma del sistema empresarial

Dando continuidad al programa de modernización del Estado, en agosto de 1998, el Consejo de Estado aprobó mediante el Decreto-Ley n° 187, las bases generales del Perfeccionamiento Empresarial para su aplicación progresiva en la economía nacional.

Para iniciar este proceso, se han seleccionado 95 empresas públicas de todos los sectores económicos del país, donde laboran unos 115 mil trabajadores. De ellas, 20 pertenecientes a ramas de la industria básica, incluyendo todas las entidades de la Unión del Níquel. 16 agrícolas, 15 Complejos industriales azucareros, así como otras empresas de las ramas sideromecánica, construcción, alimentaria, pesca, industria ligera y otras.

A estos efectos se ha creado un Grupo Gubernamental que llevará a cabo este proceso, supervisando sus resultados.

Los principios generales de este proceso de perfeccionamiento empresarial son los siguientes:

■ La empresa estatal es el eslabón fundamental de la economía en la que se combinan las decisiones adoptadas centralmente por el Gobierno con aquellas que se descentralizan a la empresa.

■ Las empresas tienen que lograr su autofinanciamiento dentro del objeto social aprobado.

■ Las organizaciones empresariales elaboran sus planes anuales y perspectivas, que son aprobados por la instancia correspondiente del Gobierno, que a su vez nombra al órgano superior de dirección empresarial.

■ Las empresas administran los recursos financieros y materiales y la fuerza de trabajo. El Gobierno puede aprobarles que ejecuten un nivel de gastos en moneda libremente convertible dentro del marco del presupuesto.

■ La estimulación al hombre es la base del sistema empresarial. La estimulación colectiva se realiza en correspondencia con la eficiencia obtenida. Se mantiene el principio socialista de: De cada cual según su capacidad, a cada cual según su trabajo.

■ Las utilidades -después del pago de los impuestos- se distribuyen por la instancia correspondiente del Gobierno. Una parte se empleará en la creación de las reservas de las empresas.

■ Para aplicar el perfeccionamiento, la empresa debe tener una contabilidad que refleje los hechos económicos, y garantizados los aseguramientos necesarios y el mercado.

■ La política laboral y salarial persigue cuatro objetivos básicos:

1) Obtener mayor vinculación entre el salario devengado y los resultados económicos.

2) Establecer una adecuada diferenciación que estimule a ocupar cargos de mayor calificación y responsabilidad.

3) Descentralizar los elementos de organización del salario.

4) Autofinanciar la aplicación de las medidas salariales que se establezcan.

5) En función de ello se acordaron 18 grupos salariales, desde el I con un salario de 130 pesos hasta el XVIII, con 700.

6) Asimismo se aprobó comenzar a aplicar la contribución especial a la seguridad social que estará entre el 5 y el 7 por ciento del salario devengado a los trabajadores de las entidades en Perfeccionamiento.

5. Sistemas de control del Estado

Se han creado diferentes mecanismos y procedimientos de control y supervisión del Estado cubano hacia sus instituciones y empresas públicas. Entre las más importantes se encuentran:

■ Creación de Comisiones Gubernamentales para la atención y evaluación de diferentes asuntos específicos.

■ Reuniones Anuales de Balance de Trabajo de cada Organismo Estatal, donde se analiza el desempeño y cumplimiento de las tareas asignadas y se trazan los objetivos estratégicos de trabajo para el próximo año.

■ Controles Gubernamentales periódicos a los Organismos de la Administración Central del Estado, mediante comisiones especiales del Gobierno Central, a fin de garantizar la sistematicidad del trabajo y la adecuada orientación y supervisión de las tareas asignadas a cada institución.

■ Creación de la Oficina Nacional de Auditoría (ONA), en junio de 1995, para la fiscalización, supervisión y control de la utilización adecuada de los recursos materiales y financieros y el correspondiente control financiero contable, de las instituciones públicas.

■ Funcionamiento de la Comisión Central de Cuadros del Estado y el Gobierno, y las respectivas Comisiones en territorios y organismos, para contribuir a un mayor rigor en la selección de los cuadros y exigencia en los procesos de evaluación, así como mejores planes de estudio y superación profesional.

■ Promulgación del Código de Ética de los Cuadros del Estado cubano, adoptado mediante el Acuerdo n° 4050 del Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros, en julio de 1996, el cual define y sistematiza las normas que deben regir la conducta y desempeño de los directivos del sector público.

6. Formación de recursos humanos

En Cuba, la formación profesional de los funcionarios de la Administración Pública proviene fundamentalmente de las Universidades y otros Centros de Enseñanza Superior.

Como resultado del esfuerzo educacional de estos años, el país cuenta con 615 mil graduados de nivel superior, es decir, casi 6 por cada 100 habitantes, lo que permite contar con una fuerza laboral altamente calificada.

A pesar de los efectos de la crisis de los últimos años, anualmente se gradúan unos 30 mil universitarios y unos 50 mil estudiantes de la enseñanza técnica y profesional. En 1997, el 10% del PIB se destinó a gastos de la educación.

Adicionalmente a estos esfuerzos, existe un sistema de Escuelas y Centros de Estudios subordinados a los Organismos Centrales del Estado que se dedican a la superación profesional y posgraduada de los funcionarios de esas Instituciones, donde se efectúan cursos cortos, entrenamientos y Diplomados, en materias afines a los mismos.

Actualmente existen más de 15 de estos Centros, entre ellos, el Instituto de Comercio Exterior, la Escuela de Estudios Financieros, el Centro de Superación Bancaria, el Centro de Superación Profesional del Ministerio de Economía y Planificación, FORMATUR para el Sector del Turismo, la Escuela Superior de la Industria Básica, el Centro de Gestión Empre-

sarial del Ministerio de la Industria Sideromecánica y Electrónica etc., que anualmente capacitan a miles de funcionarios y cuadros de dirección de todo el país.

Se ha generalizado en los Organismos de la Administración Central del Estado y los Consejos de la Administración, el estudio y aplicación de técnicas modernas de computación, así como de Técnicas de Dirección, estas últimas en especial en temas tales como la Dirección por Objetivos, Gerencia de Proyectos, Proyectos de Financiación, entre otros.

En relación a los estudios de Administración Pública, las acciones han estado encaminadas, en primer lugar, a ofrecer estudios gerenciales a directivos de las empresas públicas, y en segundo lugar, hacia el diseño de cursos de Administración Pública para funcionarios y cuadros de Órganos Centrales del Estado.

En Cuba no existían antecedentes de estos estudios hasta fecha muy reciente. En la actualidad se desarrollan Programas de Maestrías en Política Regional en las Universidades de La Habana y Camagüey, mientras que diferentes Organismos imparten en sus respectivos Centros de Estudios, Diplomados en temas sectoriales como Comercio Exterior, Banca Central y Administración Financiera, entre otros.

En relación con la superación profesional en materia de Administración Pública, el Centro de Superación del Ministerio de Economía y Planificación, encargado de los estudios de Economía Global y Administración Pública, imparte actualmente un Diplomado en Economía Global y trabaja para el diseño y organización de un Diplomado en Política y Gestión Pública para altos funcionarios de la Administración Central del Estado.

En el perfeccionamiento de los estudios de Administración Pública en Cuba hemos comenzado relaciones de colaboración internacional para fortalecer y ampliar los diseños de cursos, programas de estudios, formación de profesores, bibliografía e intercambio de experiencias que aspiramos a seguir impulsando.

La experiencia de España y otros países de América Latina, junto a la modesta experiencia cubana, puede ser de utilidad recíproca, por lo que estamos abiertos a nuevas propuestas y formas de cooperación. 