

La formación y capacitación de los funcionarios y directivos de la Administración Pública

The Formation and Qualification of the Civil Servants and Directors of the Public Administration

Noris Tamayo Pineda^{1*}

¹Centro de Estudios de Administración Pública, Universidad de La Habana, Cuba.

*noris@ceap.uh.cu

Resumen

En las ulteriores reflexiones se presenta el catálogo de acciones de formación y capacitación que ha desplegado el Centro de Estudios de Administración Pública de la Universidad de La Habana (CEAP) como institución que, a partir de la experiencia que acumula desde su creación, tiene el primordial encargo estatal de contribuir a la formación y capacitación del funcionariado público. Con especial énfasis se hace un balance de los resultados en este tema durante los últimos tres años, y se presentan los principales desafíos desde lo interno y externo en pos del logro de una auténtica preparación posgraduada de los directivos, al calor de las transformaciones estructurales y funcionales que se operan en el país en el proceso de actualización de modelo económico y social.

Palabras clave: formación, capacitación, funcionarios públicos, Centro de Estudios de Administración Pública.

Abstract

In the subsequent reflections we present the catalog of training and training actions that the Center for Public Administration Studies of the University of Havana has deployed as an institution that, based on the experience it has accumulated since its creation, has the primary state mandate to contribute to the training and training of public officials. With special emphasis is made a balance of the results in this topic in the last three

years and presented the main challenges from the internal and external in order to achieve an authentic postgraduate preparation of managers in the heat of the structural and functional transformations that are they operate in the country in the process of updating the economic and social model.

Keywords: Training, Public Officials, Center for Public Administration Studies.

Recibido: 05/07/2018

Aceptado: 12/08/2018

Introducción

No puede hablarse de ciencia si no se acompaña de una conciencia cada vez más atemperada a la contemporaneidad; resulta obligado una equilibrada formación y preparación de sus medios personales y, en especial, de sus sujetos de dirección en el ámbito de la Administración Pública.

El Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP), que tuvo sus inicios en la Cátedra de Administración Pública subordinada a la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales y Postgrado de la Universidad de La Habana desde 1997, se crea el 21 de abril de 2002 por la Resolución Rectoral 70 / 02, como un Centro científico-investigativo y docente con el objeto de desarrollar acciones de superación profesional y formación académica de postgrado, investigaciones, actividades de asesoría, proyectos y convenios de colaboración, entre otras. Cuenta para ello con el liderazgo necesario y con un claustro de excelencia comprometido con la Revolución, el socialismo y el desarrollo del país.

Con el objetivo de estudiar el comportamiento de las acciones posgraduadas ejecutadas por el Centro se analizarán los últimos tres años para identificar los principales desafíos que tiene esta institución de la Educación Superior cubana en su contribución a la formación y superación de cuadros y reservas de las instituciones públicas.

Sobre la formación y superación del funcionariado público.

Ideas generales

Hoy por hoy, los procesos de modernización y reforma del Estado necesariamente conducen a la adopción de programas encaminados a la formación de capacidades gerenciales en el sector público, como vía para alcanzar una mejora en términos de eficiencia y eficacia, lo que significa dotar a los servidores públicos de las capacidades adecuadas para una labor exitosa, entre las cuales, según estudios realizados por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), se encuentran aquellas de índole científico-tecnológicas para el desarrollo de la gestión estatal; así también se identifican las aptitudes de liderazgo, vinculadas al desarrollo de capacidades en la conducción e integración de grupos humanos para la consecución de los objetivos organizacionales; las potencialidades para la toma de decisiones en situaciones complejas con alto nivel de incertidumbre y presiones del entorno; la preparación para el cambio, para la percepción de los procesos y para la readaptación; y, por último, no menos importante, el desarrollo de valores consecuentes con los intereses nacionales y la ética administrativa (Kliksberg, 1983, p. 17).

Sobre tal línea de pensamiento se defiende la idea de que el posgrado debe reconstruir una nueva educación, que prepare al ser humano para responder adecuadamente y superar los desafíos planteados en la época actual, en la que el aprendizaje innovador implica el desarrollo de facultades humanas, que incluye la autonomía, fundamento de toda autorrealización; el espíritu crítico, capacidad de formar juicios y tomar decisiones que permitan actuar con independencia y libertad personal; y la integración, como derecho del individuo a formar parte del todo para cooperar y vincularse en relaciones humanas más completas, entendiendo las interrelaciones e interconexiones de los problemas, situaciones y asuntos (De la Cruz-Soriano, Boullosa-Torrecilla y Guevara-Reyes, 2014).

Nuestra nación, empañada en avanzar hacia una sociedad independiente, soberana, próspera y sostenible, debe contar con directivos y funcionarios cada vez más preparados para ejercer sus responsabilidades respectivas y desarrollar plenamente las competencias debidamente formadas. Por ello, deviene imperativo perfeccionar el proceso de formación y capacitación del funcionariado público, que garantice una visión holística en su actuación y haga más plausible la gestión y los resultados que de dicho

ejercicio emane, lo que indudablemente tendrá que redundar en un mejor desempeño de la función pública, enrumbando a la sociedad cubana por los criterios de competitividad, sostenibilidad y prosperidad indispensables para visualizar una Administración Pública cada vez más eficiente y eficaz.

Debe tenerse en cuenta que el sector público en nuestra sociedad ocupa un cimero espacio y, unido a la complejidad de las tareas que debe afrontar el Estado para dar respuesta a esta nueva realidad y a las crecientes necesidades del país, el Consejo de Estado diseñó una «Estrategia Nacional de preparación y superación de los cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas», cuya última actualización data del año 2010, y en la que el Ministerio de Educación Superior (MES) ha desempeñado un papel preponderante, en coordinación con otros Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos territoriales, en la preparación de los dirigentes y sus reservas, apoyado por sus Centros de Educación Superior adscritos, supervisando, asesorando y controlando la ejecución de dicha Estrategia Nacional.

Tal línea de pensamiento y acción está en correspondencia con una de las exigencias enunciadas en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, acerca de la necesidad de fortalecer las competencias de los cuadros en materia de gestión de las personas, al asumir acciones de capacitación permanentes en los conocimientos y las habilidades necesarias, y articular el conjunto de mecanismos de la función pública, de tal suerte que promuevan y estimulen la mayor implicación de los sujetos de dirección en este campo.

Debe primar la concepción de que la preparación y superación de los cuadros y sus reservas constituye un sistema integrado, que es parte de la política de cuadros de cualquier organización pública y que su evaluación se realizará por los resultados que emanen de su desempeño. Por tanto, los jefes de cada Organismo de la Administración Central del Estado, de los Gobiernos Territoriales o de las entidades constituyen los máximos responsables de la preparación y la superación de sus subordinados, amén de la responsabilidad que les asiste en sí mismos, por lo que cada funcionario público tiene el deber de autosuperarse.

La Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y del Gobierno, aprobada por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República, contiene las políticas y las orientaciones principales que se deben seguir en la capacitación de los dirigentes del sector público. 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».⁽¹⁾

La experiencia cubana concibe la preparación de los cuadros y funcionarios del sector público de manera integral, en la que cada parte tiene una finalidad propia encaminada a resolver un problema específico y, a la vez, se complementa con las demás. Así se concibe la preparación política e ideológica; la preparación técnica y profesional; la preparación económica en las herramientas principales de la contabilidad y de las finanzas; la preparación en las más modernas y avanzadas técnicas de dirección existentes en el mundo y su adecuación a las condiciones y características cubanas; y la preparación para la defensa del país y de la Revolución, ya sea en el campo militar o en la preparación de la economía para condiciones especiales.

En todo este empeño deben tener un rol trascendente el sistema de escuelas del Partido, las instituciones especializadas del sector de la educación, la Asociación Nacional de Economistas (ANEC), la Unión Nacional de Juristas (UNJC) y las universidades.

El CEAP y su contribución a la formación y capacitación del funcionariado público

El Centro de Estudios de la Administración Pública de la Universidad de La Habana (CEAP), institución que tiene la misión de contribuir a la formación y capacitación del funcionariado público con una visión multi-, inter- y transdisciplinar en pos del perfeccionamiento de la Administración Pública Central y de los Gobiernos locales, principalmente en la provincia de La Habana, acumula una experticia en la concepción y el desarrollo de programas de acciones posgraduadas que tributan a dichos objetivos, al desplegar y coordinar acciones enfocadas a la formación y superación de directivos y funcionarios de las entidades públicas, así como a la realización de investigaciones, asesorías y servicios científico-técnicos.

Para la concreción de tales fines, sobre la base de la Estrategia Nacional, ha implementado un compendio de acciones posgraduada que responden en gran medida a las necesidades de aprendizaje de los directivos en su desempeño actual. Este abanico,

debidamente entronizado con las líneas de investigación del Centro, permite recorrer transversalmente, desde su diseño, todas las aristas que se requieren y están marcadas como prioridades con el Gobierno de la capital, fundamentalmente.

En los últimos tres años, de manera intencionada, se han ido perfeccionando cada una de estas acciones a punto de partida de sus Planes de mejora continuos. Entre las más sobresalientes se destacan las siguientes:

- Diplomado Provincial en Administración Pública que se imparte en la Escuela Superior del PCC Níco López, con XIX ediciones concluidas: desde 2011, el Centro coordina el diplomado y da respuesta también a las necesidades de las Escuelas Ramales y de la Escuela Nacional de Cuadros. Se han realizado diecinueve ediciones del Diplomado, con la participación de treinta y ocho profesores de gran prestigio de diferentes áreas de la UH. Esto ha garantizado la superación de cuatrocientos doce directivos de las provincias de La Habana y Artemisa, con un impacto importante en la continuidad de estudios, puesto que ciento veintiuno de ellos han continuado en vínculos con las acciones posgradadas que desarrolla el Centro y trece han matriculado la Maestría.

En los últimos tres años, se han realizado nueve ediciones del Diplomado, el cual ha garantizado la superación de doscientos veintinueve directivos y reservas; el CEAP ha sido el responsable de planificar, organizar y dirigir la ejecución, y evaluar las ediciones desarrolladas. Todos los participantes han terminado con trabajos dirigidos por el claustro del diplomado y que han abordado temáticas concretas de interés de las organizaciones a la que pertenecen.

El incremento del impacto social del trabajo de los profesores a partir del perfeccionamiento continuo del proceso docente, tomando en cuenta el análisis de las encuestas de satisfacción que se aplican a los graduados, el monitoreo de los graduados en coordinación con la dirección de cuadros del CAP de La Habana, las necesidades sociales y el trabajo metodológico de los coordinadores y profesores de los diferentes cursos, como parte del sistema de gestión de la calidad del centro, revelan un perfeccionamiento constante de su programa y su mejora continua como proceso.

- Diplomados en Administración Pública para Cuadros del Estado y el Gobierno, con presencia en ENCEG, y los que se desarrollan en la provincia La Habana, en las diferentes Escuelas Ramales, dígase el Banco y el Instituto Superior de Relaciones Internacionales, en materias de Derecho Constitucional, Administrativo y Mediación.

- Diplomados en Administración Pública para Cuadros del Instituto de Farmacia y Alimentos, del Polo Científico y de los CAMs de la Lisa y Marianao, y la propia Universidad de La Habana, para sus directivos específicamente.

En análisis realizado a partir del estudio de sus respectivos Programas, el calendario académico, las encuestas de satisfacción y las evaluaciones docentes, se evidencian los éxitos de dichas acciones.

En la Escuela Nacional de Cuadros del Estado y el Gobierno, la presencia se ha hecho notar en particular con la impartición de los contenidos referidos a la mediación y solución de conflictos; y también en la Especialidad, con participación en tribunales para las defensas de trabajos finales.

- Especial referencia tiene el Diplomado en Administración Pública para Directivos de la UH, con un claustro de excelencia, y que ha logrado graduar treinta y dos directivos, lo cual se suma al esfuerzo nacional de superación.
- Diplomado en Gestión de Gobierno: incluyó ocho cursos, dirigidos a Cuadros de las Asambleas Municipal y Provincial de Artemisa, como parte de la contribución del Centro para acompañar a la joven provincia en la implementación del experimento aprobado por la máxima dirección del país, y que contó con el respaldo de las máximas autoridades de la Asamblea Provincial del Poder Popular. Todos los trabajos fueron defendidos exitosamente frente a tribunales establecidos al efecto, con treinta y un graduados.
- Diplomado en Administración Pública: se han realizado dos ediciones en estos tres últimos años; se desarrollaron ocho cursos en cada edición, que contaron con un total de cuarenta y tres participantes. Fueron tutorados los trabajos finales en temáticas seleccionadas por los participantes con interés para sus organizaciones. Todos los trabajos fueron defendidos exitosamente frente a tribunales establecidos al respecto.
- Diplomado en Estudios Avanzados de la Administración Pública: se desarrollaron los ocho cursos; durante los años objeto de investigación se

llevaron a cabo tres ediciones, y se graduaron un total de sesenta y un directivos. Fueron tutorados los trabajos finales en temáticas seleccionadas por los participantes con interés para sus organizaciones.

Siguiendo la lógica permitida en las normas vigentes en materia de posgrado (Resolución N.º 132, 2004, p. 3), en el Centro se explotan de manera racional los Cursos de formación y capacitación; en este camino sobresalen en la etapa los siguientes:

- Curso *online* en el área de Protección al Consumidor: se desarrollaron dos ediciones, de manera *online*, en las cuales se abordaron aspectos básicos que fundamentan la protección de los derechos de los consumidores y usuarios en Cuba, a los efectos de una ulterior profundización en cuestiones de trascendencia práctica. Estas ediciones fueron desarrolladas con éxitos sobre la base de un Convenio de Colaboración con la empresa FORDES, el cual se montó sobre una plataforma Moodle y se dirigió a directivos del MICOM; se graduaron sesenta y cinco funcionarios.

Esta modalidad ha permitido agilizar los procesos docentes a partir del uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, y ha revelado la necesidad de extenderse a otros públicos y materias.

- Curso Formación de Auditores: deviene un curso de especial interés para el CAP de La Habana y, de manera particular, para la UCAI. Se ha concebido un programa que permite la formación de auditores y cuenta con el reconocimiento del Gobierno y la Contraloría, respectivamente. En la etapa, en sus tres ediciones, se graduaron treinta y tres cursistas.
- Curso a estudiantes Norteamericanos: impartidos en todos los años que incluyó este estudio. A partir de una Carta de Intención firmada con el CIEE y cumpliendo las formalidades establecidas, se desarrollan estos cursos de semestre donde se reciben en el CEAP a estudiantes de la Universidad de Pittsburg, E.U.A; cursaron estudios veintiocho estudiantes.
- Curso de Sociología Jurídica: se impartió en el curso 2016-2017 con la participación de prestigiosos profesores invitados y colaboradores del CEAP. Participaron treinta estudiantes con resultados favorables.

- Curso Género y Políticas Públicas: impartido en el curso 2015-2016. Contó con un claustro de excelencia y cursaron estudios veinticinco directivos. El programa de dicho curso se sometió a autoevaluación, por lo que se concibió un plan de mejora con vista a futuras ediciones, a partir de su positivo impacto.
- Curso de Mediación en la Escuela Nacional de Cuadros en las tres ediciones: impartido cada año que abarca la muestra escogida. Los principales organismos y las organizaciones que más han aprovechado estas actividades de superación son: CAP de La Habana y de Artemisa, MININT, MINSAP, MINCIN, MINJUS, Tribunales, Fiscalía, MINED, Escuelas Ramales, Consejo de Estado, CECM y Cámara de Comercio. Las provincias y municipios que más han estado presentes son Plaza de la Revolución, 10 de Octubre, Regla, San Miguel del Padrón, Playa, Marianao, Cerro, Habana del Este, Guanabacoa, Cotorro, Habana Vieja, Arroyo Naranjo, Boyeros, Lisa, Centro Habana, Mayabeque y Artemisa.

De manera general, pudiera afirmarse que, como impacto de los cursos de superación, han surgido trabajos finales, tesinas 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 CAP en La Habana, la colaboración en la elaboración del proyecto de Ley de Protección al Consumidor, la formulación de las bases y los presupuestos para una futura Ley de Municipios, la formulación de las bases y los presupuestos para una futura Ley de Administración Pública y el estatuto del Funcionario Público, y la elaboración de un sistema de atención ciudadana que se implementa en varias instituciones públicas; también, los fundamentos para una futura Ley orgánica de información y comunicación, así como un sistema de indicadores para medir el estado y la calidad de la administración pública local.

En otro orden, una modalidad a la que se le ha brindado, en los últimos años, especial atención es a los talleres.

En el periodo que abarca este estudio se realizaron treinta y nueve talleres sobre diferentes materias, esencialmente relacionadas con los servicios públicos, la comunicación y la gestión de la calidad en la administración pública local. Estos han

contado con un total de doscientos diecinueve beneficiados y han estado dirigidos fundamentalmente a los directivos municipales y provinciales de La Habana, con un desarrollo exitoso, que ha contado con invitados con experticia en los temas tratados en la práctica cotidiana.

Vale destacar los talleres celebrados en 2016 sobre Desarrollo económico local, que se realizaron en Artemisa con miembros de los gobiernos locales, cuentapropistas, y presidentes y miembros de cooperativas agropecuarias y no agropecuarias. Estos posibilitaron la creación de un tejido productivo en la provincia, que contribuyó al desarrollo local y permitió estrechar los vínculos con la Universidad de Artemisa y aprovechar un proyecto de desarrollo auspiciado por el PNUD. También los Talleres sobre perfeccionamiento de la Administración Pública en Cuba, desarrollados en 2015, 2016 y 2017, de carácter internacional y donde se imbricaron protagónicamente redes académicas y prestigiosos invitados, permitieron capacitar a 21 directivos de La Habana y de otras provincias del país.

Vital importancia en este empeño de motivar a la superación y capacitación de los directivos y reservas, cobran las conferencias impartidas: una modalidad de gran impacto en diferentes sectores de la sociedad, en la que sobresalen:

- Conferencias en la preparación política de los cuadros del gobierno provincial de La Habana.
- Conferencias a directivos del Gobierno Provincial de La Habana sobre retos y perspectivas de la Administración Pública cubana.
- Conferencias sobre la actividad administrativa en Cuba a funcionarios del MININT.
- Conferencias a directores municipales del Sistema de la Vivienda en la provincia La Habana, sobre la calidad de los servicios públicos cubanos.
- Conferencias en diferentes instituciones, entre los que se destacan: ISRI, Empresa Provincial de Alojamiento, ALBEST (UCI) y los Cuadros Provinciales del CAP de la capital.

Ahora bien, como colofón de este abanico concebido en el afán de preparar a lo funcionariado público, se identifica la Maestría en Administración Pública, única de su

tipo en el país y acreditada por la Junta Nacional de Acreditación del Ministerio de Educación Superior como Maestría de Excelencia.

La maestría en cuestión ha concluido cinco ediciones y en la actualidad se encuentra en desarrollo la sexta edición con una matrícula de treinta y cinco estudiantes. Se destaca que han egresado de esta noventa y tres estudiantes, y casi la totalidad de los maestrantes son directivos y funcionarios del gobierno, lo que implica una gran responsabilidad y complejidad en su desarrollo.

Los temas de investigación desarrollados por los maestrantes se encuentran directamente vinculados con su actividad laboral, 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 de manera muy significativa en su satisfacción personal, su prestigio profesional y, en menor medida, en su producción intelectual. La investigación en las organizaciones ha estado acompañada, en no pocos casos, de actividades de consultoría o asesoría en las que se ha visto involucrada buena parte del claustro.

Para el perfeccionamiento continuo del proceso docente se han tomado en cuenta el análisis de las encuestas de satisfacción que se aplican a los graduados, el monitoreo de estos en coordinación con la dirección de cuadros de los Gobiernos como parte de los estudios de impacto realizados, las necesidades sociales, y el trabajo metodológico del comité académico y de profesores de los diferentes cursos, como parte del sistema de gestión de la calidad de la maestría.

Principales desafíos en pos de la mejora continua de los procesos de formación y capacitación del funcionariado público

El sistema vigente toma en cuenta las exigencias actuales de disponer de dirigentes altamente competitivos en los aspectos técnicos y administrativos, y con visión holística de los problemas humanos, sociales, económicos y organizacionales, apertrechados de un pensamiento estratégico y sistémico, y a la vez, con un sentido ético de su responsabilidad.

Resulta loable la contribución del CEAP en este campo; solo baste señalar que se identificaron como beneficiados de tales acciones un total de 1 871 directivos y

reservas; y que, de ellos, 67.8 % ha continuado vinculado con otras acciones que ejecuta el CEAP en función de su capacitación constante, lo cual es expresión de la pertinencia, la utilidad y la satisfacción que se tiene de los cursos recibidos.

Pero tales resultados no logran cubrir totalmente las expectativas, razón por la cual se impone introducir cambios paradigmáticos que impliquen el rediseño de esquemas del conocimiento, de divulgación y de investigación científica, así como de nuevas estrategias en torno a la superación de estos actores.

A lo externo es necesario repensar acerca del diseño actual de la Estrategia Nacional de Superación a los efectos de incluir los espacios que brindan las Escuelas Nacionales, Provinciales y Ramales, evaluando las acciones y midiendo su impacto.

Lo anterior conduce a renovar las estrategias de superación en pos de consolidar y elevar a estadios superiores la preparación integral de los profesionales que egresan de las altas casas de estudio, a través de diferentes modalidades para el mejor desempeño de sus funciones, contemplando como requisito de obligatorio cumplimiento haber vencido y actualizado cursos posgraduados para todo aquel que asuma la condición de funcionario o directivo de la Administración Pública.

A lo interno, del resultado que arrojó cada acción de posgrado realizado, quedó demostrado que resulta vital contar con un diagnóstico oficial por parte de los gobiernos de la necesidad de aprendizaje de sus directivos y reservas; y, si bien es cierto que dicho diagnóstico deberá ser dinámico, este permitiría enrumbar con un pensamiento estratégico las líneas futuras de formación y capacitación.

Aunque constituye una realidad que todos los directivos no cuentan con un nivel superior, se hace necesario diseñar otros tipos de cursos, como un traje a la medida, para este tipo de estudiantes, de manera tal que aunque la composición continúe siendo heterogénea, lo que da un valor añadido a estos diplomados, permita un trabajo más individualizado.

Se impone, además, dar debido seguimiento a los resultados de los trabajos finales y su validación en el entendido que estos iban encaminados a resolver una problemática puntual de su organización.

En ese mismo sentido es trascendente evaluar los impactos de cada acción posgraduada con un criterio integrador e involucrar en ello a sus beneficiarios, en *prima fase*.

Contar con funcionarios cada vez más profesionales resulta una necesidad que debe conducir a la consecución de objetivos estratégicos. De esta manera, los ideales de

profesionalización se fortalecería y, con ello, la garantía de un desarrollo estable y perdurable.

Conclusiones

La profesionalización de la función pública implica un conjunto de aspectos que resulta imprescindible tener en cuenta en el proceso de modernización del Estado y del Gobierno.

La formación y capacitación del funcionariado público cubano adquiere especial dimensión en el proceso de actualización del diseño económico y social, teniendo en cuenta el papel que desempeñan la ética, la integridad y la sensibilidad social como pilares de la función pública del siglo XXI.

Gran contribución ha tenido el CEAP como institución universitaria, lo cual genera nuevas ideas que devienen en retos en esta materia, tanto para el Centro *per se* como para el resto de las instituciones que tributan a este noble empeño.

REFERENCIAS

- DE LA CRUZ-SORIANO, R.; BOULLOSA-TORRECILLA, A. y GUEVARA-REYES, O. (2014): «Resultados más significativos del posgrado en una universidad cubana. Perspectivas del proceso desde el contexto del municipio», *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, vol. V, n.º 14, pp. 110-125.
- ESTRATEGIA NACIONAL DE PREPARACIÓN Y SUPERACIÓN DE LOS CUADROS (2000): Ediciones CECM, febrero, La Habana.
- IGLESIAS, A. (2001): «La Formación en Administración Pública en América Latina, Canadá y Cuba. Particularidades y Tendencias Actuales», Folletos Gerenciales, ENPSES, Cuba.
- INFORME DE RESULTADOS DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN PARA EL PNCT DE CUADROS (2002): «Percepción Social del Dirigente», mayo, La Habana.
- KLIKSBERG, B. (1983): «Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina», Fondo de Cultura Económica, INAP, CLAD, México.
- KLIKSBERG, B. (2002): *Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración*, <<http://www.cefir.org.uy/>> [15/05/2007].

REGLAMENTO DE EDUCACIÓN DE POSGRADO EN CUBA (2004): Resolución No. 132/2004,
ENPES, La Habana.

1.Estrategia Nacional de Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno (ENPSC),
documento emitido por el Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros de la República de Cuba, 2000.