

“La formación en administración: análisis comparado de programas de postgrado en la Universidad de la Habana.”

**Autor: Dr. Antonio Iglesias Morell.
Centro de Estudios de Técnicas de Dirección,
Facultad de Contabilidad y Finanzas,
Universidad de la Habana.**

Introducción.

En los últimos años, en medios especializados de muchos países es cada vez más frecuente la discusión acerca de la llamada “crisis de gobernabilidad”, asociada a la incapacidad de los Estados para dar respuesta a necesidades acuciantes de los tiempos actuales.

En efecto, el entorno en el que las instituciones gubernamentales deben tomar decisiones se hace cada vez más turbulento e impredecible. La complejidad de los problemas sociales, económicos y políticos crece más rápidamente que las capacidades institucionales requeridas para enfrentarlos de manera eficaz.

Este problema es particularmente crítico en América Latina, donde la crisis de liderazgo y obsolescencia gubernamental adquieren dimensiones alarmantes, lo que se traduce en sistemas de gestión pasivos, con bajas posibilidades de previsión y reacción ante eventos inesperados y falta de análisis riguroso acerca del impacto de decisiones importantes sobre la realidad económica y social.¹

Al mismo tiempo, es ampliamente reconocido que las posibilidades de incrementar capacidades de acción de los gobiernos y, por ende, la eficiencia y eficacia de las instituciones públicas, están en estrecha correspondencia con los cambios que puedan generarse efectivamente en las actitudes y aptitudes de los decisores y demás funcionarios públicos. De ahí que la formación gerencial constituya un medio imprescindible para inducir cambios y procesos organizacionales que respondan a las nuevas realidades.

Estas consideraciones han sido reiteradamente respaldadas desde numerosas instituciones, facultades y escuelas que en muchos países latinoamericanos trabajan en la formación de directivos, en particular, para el sector público. Sin embargo, queda aún mucho por hacer, a pesar de los avances logrados y el trabajo desplegado por organizaciones regionales como el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD), a fin de promover la investigación y el intercambio de experiencias en este campo.

¹ Centro Latinoamericano de Altos Estudios de Gobierno. Parlamento Latinoamericano. Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC), Venezuela, 2001, p. 15.

Algunos problemas en América Latina.²

Ya en un estudio auspiciado hace más de una década por la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP), se identificaba un grupo de problemas significativos vinculados con la formación de gerentes públicos en Latinoamérica, entre los que se destacaban:³

- Rezago y obsolescencia de los planes y programas de estudio con relación a los problemas actuales.
- Debilidad de los programas gubernamentales de capacitación.
- Disociación entre enseñanza y capacitación.
- Ausencia de educación continúa.
- Uso excepcional de la enseñanza a distancia.
- Carencia de una formación profesional progresiva.
- Desarticulación docencia-investigación.
- Predominio de la cátedra magistral e insuficiente sistema tutorial.
- Insuficiencia de profesores de carrera.
- Escasez de insumos bibliográficos propios.

Con particular énfasis, en este documento, en el que participaron expertos de diversos países del área, se subrayaban las dificultades de muchas instituciones universitarias para instrumentar mecanismos de actualización de los contenidos de sus programas de estudio. Por su parte, la debilidad de los programas gubernamentales de capacitación se asocia a la falta de Centros gubernamentales de capacitación y a la ausencia o limitado empleo de estadías o prácticas profesionales.

Vinculado con el anterior problema se identifica la disociación entre enseñanza y capacitación, es decir, la falta de vínculo Universidad-Gobierno a fin de articular la enseñanza con la práctica profesional y las necesidades reales de este sector.

De igual modo se llega a la conclusión de que la educación continua, a través de cursos de perfeccionamiento o actualización, no constituye una práctica habitual en las universidades, lo que pudiera ser un medio muy propicio para relacionar enseñanza-capacitación, como parte esencial del trabajo de extensión universitaria. Lo mismo sucede con la educación a distancia: su empleo es insuficiente en la preparación de gerentes públicos en sus puestos de trabajo.

Otro aspecto a destacar, quizás como resultado de lo anterior, es la carencia de una formación profesional progresiva, lo que impide preparar los funcionarios públicos en función de sus capacidades, aptitudes, vocación y desarrollo profesional.

² Ver: Iglesias A. La formación en Administración Pública en América Latina, Canadá y Cuba: particularidades y tendencias actuales. Folletos Gerenciales. CCED-MES. Año V. No. 11. Noviembre 2001. pp. 32-40

³ Guerrero, O. Políticas y criterios técnicos para la Modernización curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica. RIGEP. Serie Documentos Técnicos No. 3 – Octubre, 1992.

A la falta de vínculo docencia-investigación se aducen muchas insuficiencias, tales como desconocimiento de la realidad administrativa de los países y de las necesidades reales de formación, carencia de bibliografía, estudios de casos y otros materiales docentes propios, transmisión de conocimientos de otras realidades, etc.

La cátedra magistral, es decir, el sistema de enseñanza tradicional a través de conferencias, continúa siendo el método fundamental utilizado en muchos programas, donde están ausentes los métodos activos de enseñanza y el trabajo de tutoría, basado en la educación programada y el autoaprendizaje.

Por último, otra preocupación vinculada con algunos de los problemas anteriores lo constituye la limitada producción bibliográfica y de materiales docentes propios, tanto para programas de carácter presencial como para la enseñanza a distancia.

Obviamente, la mayoría de estos problemas también está presente en los programas de formación en gerencia empresarial o de negocios.

Desde otro punto de vista, con frecuencia los programas de formación de gerentes públicos en muchos países de nuestra región han reflejado la compleja naturaleza de la lógica estatal en contraposición con la lógica empresarial⁴. Por un lado, existen programas de formación con un evidente sesgo empresarial y, por otro, programas con perfiles generalizados de administración pública que no establecen diferencias sectoriales, de nivel o tipo de organización. Ambas tendencias parten de supuestos básicos y de ahí definen como variable determinante el mercado o el Estado.

Si la variable determinante que se reconoce es el mercado, el perfil de formación se estructura alrededor del sector de actividad empresarial y los valores o categorías que priman son la eficiencia, la productividad, los precios, el financiamiento, la recuperación de la inversión, etc. Esta concepción conduce a una formación que no se diferencia de la de la administración de negocios y responde al conocido paradigma del “gerencialismo”.

Por otro lado, si se asume como variable fundamental el Estado, los programas se estructuran alrededor de la naturaleza estatal de las organizaciones y los criterios que se manejan desde esta perspectiva están más bien vinculados con la dinámica política, el entorno social y su vinculación con políticas y estrategias estatales, las estructuras administrativas, etc. Esta concepción apunta hacia una formación global que responde a la dinámica de los procesos y del aparato estatal en su conjunto.

Otros especialistas argumentan que es la creciente especialización la que incide en la diversidad de enfoques, la fragmentación del objeto de estudio y la complejidad de los programas actuales en algunos países.⁵ De ahí la existencia de programas de Administración Pública dentro del campo de las ciencias políticas; programas orientados

⁴ Cabrero, M.E.: “Del administrador público al gerente público”, INAP. México, 1995.

⁵ Santana R., L.: ‘Tendencias curriculares en la enseñanza de la Administración Pública en los Estados Unidos.’ Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 17. Junio 2000, p. 247

al desarrollo de destrezas y tecnologías administrativas; programas de perfil de políticas públicas; programas abarcadores que ofrecen un currículo mas flexible que permite combinar enfoques en política, gerencia y política pública; y por último, programas orientados a la formación especializada en determinadas áreas como administración de servicios de salud, gestión local, gestión urbana, administración de cooperativas, entre otras.

Sin embargo, en los últimos tiempos han ido surgiendo tendencias intermedias de formación con carácter interdisciplinario que parten de un enfoque multidimensional del problema. Se reconoce que la administración pública debe buscar eficiencia, productividad, rendimiento, competitividad, pero al mismo tiempo debe tener sentido de la ética y la responsabilidad social en el manejo eficaz de los recursos, de los valores y principios políticos del sector, de equidad, justicia, del cumplimiento de las leyes y procedimientos jurídicos vigentes, etcétera. Es decir, el administrador público como servidor público, debe cumplir también objetivos políticos y sociales. Además, los programas de formación deben lograr transmitir el significado de la Administración Pública como institución (estructura, aparato) y como campo de estudio e investigación.

Desde esta perspectiva, la formación no puede limitarse solo a los enfoques tradicionales de las diversas disciplinas de las ciencias sociales, sino que debe permitir interpretar la realidad de una manera transformadora y bajo una perspectiva interdisciplinaria.⁶

Los estudios de Administración Pública en Cuba.

La formación interdisciplinaria es un tema de mucha actualidad también en el ámbito académico en Cuba, en particular, en el campo de la formación académica de postgrado. Se evidencia la necesidad de abandonar el modelo tradicional de estructuras curriculares rígidas, divididas en disciplinas o materias que dejan al estudiante la responsabilidad de integrar conocimientos y aplicarlos a una realidad que no siempre se presenta estructurada y clara.

Muchos de los problemas antes expuestos han estado presentes también en la enseñanza de la Administración Pública y en la formación de administradores públicos en nuestro país. Las investigaciones desarrolladas en este campo son aún escasas y los programas que se han diseñado por algunos Centros de Educación Superior han sido concebidos con frecuencia para dar respuesta más a necesidades de tipo técnico y de desarrollo de habilidades gerenciales. Los planes de formación orientados específicamente hacia este sector son aún limitados.

Para nuestro país, la necesidad de formar directivos y especialistas en este campo se refuerza con los bruscos cambios que se han producido en la arena internacional, la consecuente desarticulación de su sistema de relaciones económicas exteriores y el recrudecimiento del bloqueo económico, comercial y financiero de los Estados Unidos,

⁶ Centro Latinoamericano de Altos Estudios de Gobierno. Op. cit. p. 18.

con su conocida repercusión inmediata en la economía interna de la nación. En estas nuevas condiciones, la práctica de los últimos años ha demostrado que la administración efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros es un factor primordial para rebasar la crisis y continuar avanzando desde el punto de vista económico y social.

El peso del sector público en nuestra sociedad y la complejidad de las tareas que debe afrontar el Estado para dar respuesta a esta nueva realidad y a las crecientes necesidades del país, determinan la conveniencia de preparar cuadros y especialistas de alto nivel, especialmente para este sector que, además de desarrollar sus capacidades técnicas de gestión, contribuyan a la concepción e instrumentación de políticas de perfeccionamiento de la Administración Pública.

De ahí que, en particular, la Universidad de La Habana se haya propuesto en los años 90 una línea de trabajo e investigación en este campo, a fin de contribuir a la elevación de la eficiencia y eficacia de las entidades de administración pública, mediante la capacitación de directivos y otras acciones, teniendo en cuenta necesidades actuales y futuras que demandan los cambios que se vienen produciendo en el país y la asimilación crítica de experiencias internacionales.

Luego de un proceso de determinación de necesidades, intercambio de experiencias con especialistas y académicos de diferentes universidades extranjeras, el estudio comparado de programas de diferentes IES y de trabajo metodológico interdisciplinario, se diseñaron los primeros cursos y diplomados hasta llegar a la concepción de un programa de formación académica de postgrado en este campo. Así nació la **Maestría en Administración Pública**, que fue concebida con dos perfiles terminales: **Políticas Públicas y Gestión Local**. El primero, dirigido a directivos y funcionarios de la Administración Central del Estado, encargados del diseño e implantación de políticas globales y sectoriales, mientras que el segundo está orientado a dirigentes y especialistas de órganos e instituciones de la administración local.⁷

Este programa se propone el desarrollo de conocimientos y habilidades para proyectar e implementar estrategias de acción que combinen la máxima satisfacción de necesidades públicas, la utilización racional de los recursos y el aprovechamiento de las oportunidades del entorno; formular, ejecutar y evaluar el impacto de políticas y programas en diferentes sectores del servicio público; aplicar de manera efectiva la norma jurídica vigente y los distintos marcos conceptuales e instrumentos de política económica y de gestión, observando los principios éticos en el desempeño del servicio público.⁸ Se inicia así por primera vez en el país un programa de formación académica de esta naturaleza, que se diferencia sustancialmente de otros ya existentes en el campo de la Administración, pero de corte empresarial o de negocios.

⁷ Programa de Maestría en Administración Pública. Cátedra de Administración Pública. Universidad de la Habana. 1999

⁸ Op. cit. p.3

La gestión empresarial: particularidades de algunos programas de formación en este perfil en la Universidad de la Habana.

En los últimos años se han venido introduciendo en las empresas estatales cubanas nuevas formas de gestión y dirección a través de un proceso conocido como de "Perfeccionamiento Empresarial".

En realidad el perfeccionamiento se inició experimentalmente en el país antes de la década de los 90, en organizaciones del sistema empresarial de las Fuerzas Armadas, a raíz del análisis de errores y tendencias negativas generado por el entonces vigente Sistema de dirección y Planificación de la Economía. Atendiendo a sus positivos resultados, esta experiencia se empezó a generalizar a toda la economía cubana en los últimos años, aunque no al ritmo deseado, debido a múltiples factores que no es nuestro propósito abordar aquí.

Es reconocido que en la concepción de este nuevo enfoque se han tenido muy en cuenta tanto las nuevas tendencias y prácticas modernas de gestión empresarial en el mundo como las necesidades del propio desarrollo en el país en este campo.

Sin pretender analizar las innovaciones introducidas en el conjunto de subsistemas que contempla el perfeccionamiento, es indudable que ha ido dando respuesta a problemas identificados en la gestión de recursos humanos, en los métodos y técnicas administrativas empleados, en la organización de la producción y el trabajo, las estructuras organizativas, la gestión contable y financiera, incluyendo el desarrollo de nuevas técnicas de control, de negociación y de marketing, entre otras.

La experiencia ha demostrado que una barrera importante a franquear para que el sistema sea "viable, eficiente, eficaz y participativo"⁹ lo constituye la propia forma de pensar y actuar de muchos directivos, acostumbrados a esperar orientaciones desde arriba o por temor al riesgo. De ahí la importancia de la necesidad de la educación para el cambio y de la preparación de gerentes y trabajadores para actuar en nuevas condiciones, tanto internas como del entorno.

En estas nuevas circunstancias, también las universidades cubanas vienen trabajando en la última década en programas de formación académica de postgrado que den respuesta a necesidades específicas de este perfil. No es casual que el primer programa de Maestría aprobado en el país fuera el de **Maestría en Dirección**, iniciado simultáneamente en la Universidad de la Habana y el Instituto Superior Politécnico "José Antonio Echevarría" en 1992 y el más extendido actualmente en Centros de Educación Superior cubanos.

En este caso, el programa está concebido para desarrollar profesionales en el ámbito de la gestión y dirección de empresas y organizaciones, lo que incluye proyectar y dirigir el desarrollo efectivo de las entidades, identificar, procesar y utilizar la información pertinente para la gestión empresarial, desarrollar e implantar estrategias, emplear

⁹ Rodríguez Cruz, F, Periódico "Trabajadores". 23-09-2003. p.7.

métodos y desarrollar habilidades técnicas para la toma de decisiones, perfeccionar el estilo de dirección y las relaciones interpersonales, entrenar y conducir equipos de trabajo para la solución de problemas, entre otros objetivos específicos.¹⁰ Como se observa, aquí el acento se pone en el desarrollo del cuadro centro de la organización y así está previsto en los requisitos de ingreso al programa, concebido para gerentes en activo o sus reservas y su perfil es eminentemente empresarial, al que también responden las líneas de investigación asociadas a este programa.

En cambio, la **Maestría en Administración de Negocios** –que se imparte también en la Universidad de la Habana y en otros Centros de Educación Superior del país– prepara especialistas de alto nivel para las empresas, capaces de asesorar a la dirección de éstas en la toma de decisiones que competen a cada uno de los subsistemas de las organizaciones. Esto incluye el diseño de estrategias corporativas y funcionales, estudios de mercado, de productos, precios, canales de distribución, publicidad, de factibilidad de nuevas inversiones, así como análisis técnico económicos, financieros y de efectividad en la gestión de operaciones, con el apoyo de instrumental técnico económico, estadístico, informático, etc. Es decir, este programa prepara ante todo gerentes de “staff” y especialistas de alto nivel en problemas de administración de empresas.¹¹

En este contexto, merece un análisis particular el proceso de formación en gerencia de cooperativas. En efecto, producto de las nuevas circunstancias antes enunciadas que determinaron una carencia crítica de recursos de todo tipo, a partir de 1993 comienzan a producirse en Cuba importantes cambios en la agricultura. Son concebidas nuevas formas de organización de la producción social, en este caso, en forma de cooperativas, que van a reemplazar las empresas agrícolas estatales.¹²

Se da así el inicio en el país de una experiencia singular en el contexto internacional actual en el que proliferan modelos neoliberales -que tampoco es el caso analizar aquí- con sus correspondientes recetas de desregulación y privatización de empresas y entidades de producción y de servicios públicos y sus conocidos descalabros en muchos países de la región. En contraposición con este fenómeno, en Cuba se llevó a cabo un proceso necesario de desestatización en la agricultura estatal, a través del desarrollo del cooperativismo en la producción agropecuaria.

La creación de estas nuevas empresas, conocidas como Unidades Básicas de Producción Cooperativa (UBPC), constituye una de las medidas más radicales adoptadas en el país a fin de elevar la eficiencia de la producción agrícola en las nuevas condiciones.

¹⁰ Maestría en Dirección. Dictamen nacional con consideraciones mínimas para estos programas en Cuba. COPEP-MES, Abril de 1997.

¹¹ Programa de Maestría en Administración de Negocios. Facultad de Economía. UH. Nueva versión. 2001.

¹² Iglesias, A. « Les réformes économiques á Cuba dans les années 90 et la réorganisation de l'agriculture ». Ponencia presentada en Coloquio Internacional « Empresas y sociedades ». HEC, Universidad de Montreal, Canadá, 21-23 de agosto de 1995.

Se trata de organizaciones económicas y sociales con personalidad jurídica propia, integradas por obreros agrícolas que se unen voluntariamente para explotar tierras que el Estado les entrega en usufructo gratuito y por tiempo indefinido. Su objetivo esencial es el crecimiento continuo de la producción agropecuaria, así como el empleo racional de los recursos disponibles y el mejoramiento de las condiciones de vida y de trabajo de sus miembros.

Como se plantea en sus documentos normativos, estas nuevas organizaciones se proponen asegurar el vínculo del hombre a la parcela, su interés por el trabajo, su sentido de la responsabilidad y su estimulación según los resultados.¹³

Otro objetivo importante es el autoabastecimiento alimentario de los obreros y sus familiares, así como el carácter electivo de su junta directiva, la que debe rendir cuentas periódicamente de su gestión ante la asamblea de miembros.

Ya a fines de 1995 se habían organizado en todo el país más de 1700 UBPC con cerca de 132 mil cooperativistas, ocupando una superficie del 42% de las tierras laborables.

La organización de las UBPC ha representado, además, un paso importante en la formación de un amplio sector de pequeñas y medianas empresas en la economía cubana.

Ahora bien, las empresas cooperativas no se diferencian sustancialmente del resto del mundo empresarial por el tamaño, estructura, volúmenes de ventas, desarrollo tecnológico, objetivos económicos, etc. Sin embargo, se rigen por determinados principios que las distinguen, como la incorporación libre y voluntaria de los socios, autonomía de gestión, participación equitativa en la distribución de los beneficios, el carácter electivo de las juntas directivas y la rendición de cuentas periódica a los asociados.¹⁴ Al mismo tiempo, las organizaciones cooperativas, por su naturaleza, se apoyan en principios y tradiciones éticas de honestidad, transparencia en la gestión, responsabilidad social y atención a la comunidad, así como en valores como la democracia, igualdad, equidad, solidaridad y ayuda mutua.

Las particularidades distintivas anteriores, unidas a algunos problemas identificados en la gestión de estas organizaciones como el excesivo tutelaje por parte de organizaciones estatales, la alta fluctuación laboral, la insuficiente estimulación por el trabajo, la participación aún limitada de los trabajadores en la gestión económica, el débil desarrollo de la cultura organizacional, el empleo insuficiente del control económico como instrumento de gestión y la insuficiente formación de sus cuadros de dirección, entre otros, han determinado la necesidad de diseñar un programa de formación académica de postgrado específicamente para este perfil gerencial.

De esta forma, la **Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas**, que se imparte también en la Universidad de la Habana, se va a distinguir por el enfoque de

¹³ Documentos normativos de los UBPC. MINAGRI, 1994.

¹⁴ Ibid. p. 16.

investigación-acción participativa y el desarrollo de conocimientos y habilidades que permiten a los cursistas contribuir a mejorar la gestión y el funcionamiento económico-productivo y participativo de las UBPC. Aquí un lugar relevante lo ocupan los métodos y técnicas que propician una participación activa de los integrantes de las UBPC y otros actores sociales en los procesos de gestión y desarrollo organizacional en el campo.¹⁵

Un análisis más detallado de los programas de formación académica antes referidos en el campo de la Administración nos permite comprobar una concepción cada vez más multidisciplinaria en sus diseños, en particular, los programas de las Maestrías en Administración Pública y en Gestión y Desarrollo de Cooperativas, en cuyos claustros participan académicos de diferentes áreas universitarias.

Sin embargo, con frecuencia en los procesos multidisciplinarios cada cual ofrece su visión del objeto, sin que necesariamente se generen síntesis integradoras. El trabajo en equipo es una condición necesaria, pero no suficiente de la interdisciplinariedad. Se requiere de un equipo integrado por especialistas con marcos epistémicos, metodológicos y conceptuales compartidos y que trabajen basados en una estrategia metodológica que parta de la formación de problemas auténticamente interdisciplinarios y cuya solución conduzca al conocimiento multidimensional del objeto de estudio¹⁶.

La enseñanza interdisciplinaria no se basa en el establecimiento de “relaciones diplomáticas” entre disciplinas o grupos de especialistas: se trata de la cooperación orgánica y la comunicación efectiva entre diferentes campos del conocimiento que revelen nuevos objetos de estudio, amplíen la visión e incentiven el espíritu crítico y el debate científico. Este debe ser un reto a enfrentar en el perfeccionamiento de los programas de postgrado en Administración en la Universidad de la Habana y en la organización y desarrollo de investigaciones en este campo.

Conclusiones.

Existen suficientes evidencias empíricas que demuestran la necesidad para cualquier país de contar con una gerencia competente, capaz de liderar los procesos objetivos de cambio que se producen en los últimos años de forma vertiginosa y turbulenta.

En particular, los procesos de modernización y reforma del aparato del Estado para dar respuesta a las nuevas necesidades económicas y sociales, requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas al desarrollo de la capacidad gerencial, a tenor con las nuevas circunstancias.

La formación en Administración Pública se ha convertido en un campo incuestionable de desarrollo profesional que se ha extendido en nuestro continente, fundamentalmente, a través de instituciones de educación superior.

¹⁵ Programa de Maestría en Gestión y Desarrollo de Cooperativas. FLACSO-UH; CIDA, Canadá; IRECUS, Universidad de Sherbrooke. C. Habana, 2000

¹⁶ Núñez, J.: Epistemología, interdisciplinariedad y medicina. (Inédito). Habana, 1999.

Según investigaciones internacionales, los programas de formación en este perfil no han respondido con frecuencia a realidades nacionales; se ha producido una "apropiación mecánica" de soluciones gerenciales de moda, sin un esfuerzo de investigación y desarrollo para generar "innovación doméstica".

Cuba no ha estado exenta de estos problemas y, a pesar del importante peso específico del sector público en la sociedad, durante mucho tiempo las investigaciones y los programas específicos para dar respuesta a necesidades en esta esfera eran muy limitados.

La Universidad de la Habana ha emprendido pasos sólidos en la formación gerencial con un enfoque diferenciado, atendiendo a necesidades concretas de determinados sectores o perfiles profesionales. La experiencia derivada de la práctica de los últimos años demuestra que es imprescindible privilegiar el trabajo en equipo, en las investigaciones y el estudio de necesidades. En este empeño es importante no subestimar el papel de la capacitación con un enfoque interdisciplinario en el logro de una administración eficiente y eficaz.

Si bien es cierto que bajo los efectos de la globalización se internacionalizan con rapidez muchas experiencias y prácticas administrativas, supuestamente "universales", que se proponen dar respuesta a los cambios actuales, no se puede desconocer lo singular y específico de cada sociedad en un constante estudio y confrontación.

Bibliografía.

- ✓ Cabrero, E.: "Del administrador público al gerente público." INAP. México, 1995.
- ✓ Centro Latinoamericano de Altos Estudios de Gobierno. Parlamento Latinoamericano. Universidad Latinoamericana y del Caribe (ULAC), Venezuela, 2001.
- ✓ Documentos normativos de las UBPC. MINAGRI, 1994.
- ✓ Iglesias, A.: "Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva." Boletín Informativo de Cuadros. No. 8. MES. La Habana, julio de 1997.
- ✓ -----: "La formación en Administración Pública en América Latina, Canadá y Cuba: particularidades y tendencias actuales." Folletos Gerenciales. CCED-MES. Año V. No. 11. Nov. 2001. pp.32-40.
- ✓ -----: « Les réformes économiques á Cuba dans les années 90 et la réorganisation de l'agriculture. » Ponencia. Coloquio Internacional "Empresas y Sociedades" HEC, Universidad de Montreal, Canadá, 21-23 agosto 1995.
- ✓ Introducción a la gerencia de cooperativas cañeras. Colectivo de autores. Publicaciones azucareras. La Habana, 2002.
- ✓ Guerrero, O. "Políticas y criterios técnicos para la modernización curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica." Serie Documentos No. 3. RIGEP-CLAD, octubre 1992.

- ✓ Kliksberg, B.: Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina. Fondo de Cultura Económica. INAP, CLAD. México, 1983.
- ✓ -----.: Perspectivas de la gerencia en los años 90. Pensamiento Latinoamericano. No. 9, México, 1991.
- ✓ Maestría en Dirección. Dictamen nacional con consideraciones mínimas acerca de estos programas en Cuba. COPEP-MES, abril de 1997
- ✓ Núñez, J.: Epistemología, interdisciplinariedad y medicina. (Inédito), Universidad de la Habana, 1999.
- ✓ Panengo, M.: El rol de gerente público en el proceso de cambio. Ponencia. I Congreso Iberoamericano sobre Reforma del Estado y de la Administración Pública. Río de Janeiro, Brasil, nov. 1996.
- ✓ Programa de Maestría en Administración de Negocios. Facultad de Economía. Universidad de la Habana. Nueva versión. 2001.
- ✓ Programa de Maestría en Administración Pública. Cátedra de Administración Pública. Universidad de la Habana, 1999.
- ✓ Rodríguez Cruz, F. Periódico "Trabajadores", 23/09/2002. p. 7.
- ✓ Santana, L.: "Tendencias curriculares en la enseñanza de la Administración Pública en Estados Unidos." Revista CLAD Reforma y Democracia. No. 17. Junio 2000, p. 247

Calle L No. 353, entre 21 y 23,
 Vedado, C. Habana. Cuba.
 Teléf: (537) 832 8898 (537) 832 8913
tonigles@fcf.uh.cu