

LA FORMACIÓN EN ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN AMÉRICA LATINA, CANADÁ Y CUBA: PARTICULARIDADES Y TENDENCIAS ACTUALES

*Antonio Iglesias Morell / Lourdes Tabares Neyra**

Introducción

La naturaleza del sector público ha sido siempre objeto de cambios, pero quizás nunca antes como los ocurridos en los últimos años, derivados de reformas del Estado, en consonancia con nuevas políticas económicas y sociales, y bajo la influencia de las actuales circunstancias económicas, políticas y sociales que imperan a nivel mundial.¹ Hoy el sector público en muchos países abarca no solo los departamentos y agencias gubernamentales, sino también organizaciones políticas, grupos de interés, firmas de consultoría o investigación, sectores voluntarios, organizaciones que suministran servicios públicos sobre bases contractuales, así como agencias internacionales e instituciones de enseñanza superior.

* Profesores del Programa de Maestría en Administración Pública de la Universidad de la Habana.

¹ Ver: Iglesias A. "Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva". *Boletín Informativo para cuadros del Estado*. MES. No. 8 C. Habana, junio 1997.

En este nuevo contexto, la capacidad de administrar bien las cosas se hace más relevante y se convierte en prioridad política. El problema de la eficiencia y eficacia del aparato público constituye ahora una cuestión de Estado. Si antes se sopesaban los costos políticos de una reforma del aparato estatal, ahora el razonamiento es a la inversa: los costos políticos que se evalúan son los de no hacer las reformas en aras de la eficiencia y la eficacia.²

Parece evidente que 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.

En otras palabras, la capacidad gerencial se ha convertido a fines del siglo XX en un recurso precioso y crítico para el avance de cualquier sociedad. Este es un hecho reconocido internacionalmente y, particularmente en Canadá y en muchos países de América Latina se vienen desarrollando desde hace algunos años importantes esfuerzos que han conducido al establecimiento de numerosas instituciones, facultades y escuelas que trabajan en la formación de gerentes públicos.

Tendencias en América Latina

En una investigación auspiciada en los años 80 por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) en algunos países seleccionados de nuestra región, a fin de lograr una aproximación al perfil del “administrador público necesario”, se identificaba la necesidad del desarrollo de determinadas capacidades para la adecuada interpretación estructural de los fenómenos y para la implementación de tecnologías administrativas en este sector. Entre estas capacidades se destacan:³

² Kliksberg, B.: “Perspectivas de la gerencia en los años 90”. *Pensamiento Iberoamericano*, No. 9, México, 1991.

³ Kliksberg, B.: “Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina”, Fondo de Cultura Económica, INAP. CLAD, México, 1983.

- Capacidades científico-tecnológicas para el desarrollo de la gestión estatal, lo que incluye la generación o transferencia crítica de tecnología administrativa y la innovación “doméstica”.
- 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, es decir, capacidades para la percepción de los procesos de cambio, la investigación dinámica de sus características y la readaptación de conductas y mecanismos de acción.
- El desarrollo de valores en consecuencia con los intereses nacionales y la ética administrativa estatal.

En el propio estudio se analizaban los esfuerzos que en ese momento realizaban las universidades de dichos países en la formación de administradores para el sector público. Según encuesta realizada a académicos y funcionarios gubernamentales, entre las características del “administrador ideal” se identificaban: una buena formación científica y cultural general, capacidad crítica, capacidad creativa, conciencia de la realidad nacional y capacidad técnica en su especialidad. Sin embargo, los programas de formación en este campo se caracterizaban como sigue:

- En el plano cognoscitivo los planes de estudio eran traslaciones mecánicas, que en muchos casos no respondían a las realidades nacionales.
- La preparación técnica era limitada y pocos planes estaban específicamente orientados a este perfil.
- Metodologías pedagógicas pasivas, sin estimular capacidades crítico-creativas.
- Ausencia de investigaciones en este campo en las instituciones.

A pesar de los años transcurridos, muchos de estos rasgos se han mantenido vigentes en nuestros programas, al margen de los

avances logrados por diversas instituciones del área y el trabajo desplegado por organizaciones como el CLAD para propiciar la investigación y el intercambio de experiencias en esta esfera.

En un estudio más reciente, auspiciado por la Red Iberoamericana de Instituciones de Formación e Investigación en Gerencia Pública (RIGEP), identifica un grupo adicional de problemas significativos vinculados con la formación de gerentes públicos en Latinoamérica, entre los que se destaca:⁴

- 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 continua.
- 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.

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.

⁴ 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.

De igual modo se llega a la conclusión 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, le que impide preparar los funcionarios públicos en función de sus capacidades, aptitudes, vocación y desarrollo profesional.

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.

Otro serio problema que se repite con frecuencia es la insuficiencia de profesores de carrera, es decir, a tiempo completo, y su conocida repercusión en todo el proceso de enseñanza-aprendizaje.

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.

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 empresarial.⁵ 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

⁵ Cabrera, M.E.: *Del administrador público al gerente público*, INAP. México, 1995.

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: eficiencia, productividad, precio, financiamiento, recuperación de 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 entrono 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.

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 responsabilidad pública en el manejo eficaz de los recursos, de equidad, justicia, cumplimiento de las leyes y procedimientos jurídicos vigentes, etcétera. Es decir, el administrador público como servidor público, debe cumplir también objetivos políticos y sociales.

Según un estudio comparado de programas de postgrado de Administración Pública, realizado por el Instituto Nacional de Administración Pública (INAP) de México en un grupo de instituciones reconocidas de América y Europa, una de las tendencias actuales predominantes que se observa precisamente es su enseñanza a partir de una perspectiva interdisciplinaria.⁶

⁶ Cabrera, M.E.: *Del administrador público al gerente público*, INAP. México, 1995.

El caso canadiense

El enfoque interdisciplinario también es característico de los programas de formación de muchas universidades y escuelas canadienses. Por ejemplo, la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Carleton, Ottawa, se propone como objetivo proveer a los cursistas de una capacidad balanceada, conceptual y técnica, teórica y práctica, para entender y contribuir al desarrollo de políticas (cómo y por qué se elaboran), de la gestión pública (cómo se estructura el sector y se provee de personal y recursos) y de implementación política (cómo se llevan a cabo las intenciones políticas y cómo se canalizan las inquietudes y quejas de la población). Este programa persigue proporcionar una comprensión avanzada del sector público con un enfoque interdisciplinario de ciencias políticas, económicas y administrativas, aplicado en el contexto canadiense.⁷

Por su parte, La Escuela de Administración Pública de la Universidad Dalhousie, Halifax, tiene concebidos programas de pre y postgrado, así como investigaciones y servicios de consultoría y desarrollo en este campo. Este Centro parte de las siguientes presunciones: que el proceso administrativo es característico tanto del sector público como del privado, pero que cada uno tiene sus especificidades que justifican un estudio especializado; que la Administración Pública es tanto un campo académico como profesional que contempla la obtención de conocimientos, la combinación de la teoría con la práctica, así como la observancia de altos estándares éticos por parte de aquellos que sirven al público; que los estudios de Administración Pública tienen un carácter interdisciplinario, basados en la experiencia colectiva de disciplinas básicas como la economía y las ciencias políticas, y la contribución de los métodos de investigación cualitativa y cuantitativa, y otras disciplinas aplicadas en determinados campos; por último, que el perfil de Administración Pública tiene que ver con todas las unidades y niveles de gobierno,

⁷ Carleton University. Graduate Calendar for Academic Year 1999-2000.

así como con organizaciones no gubernamentales y grupos de ciudadanos.⁸

En correspondencia con lo anterior, los programas de esta Escuela, la más antigua de Canadá en esta especialidad, están regidos, entre otros, por los principios de diferenciación entre los sectores privado y público, sin negar la similitud de propósitos que sustentan una práctica administrativa eficaz en cada caso; de distinción de las contribuciones que hacen los estudios de política pública y de *management* a la propia comprensión de la teoría de la Administración Pública, considerando a ambos como elementos básicos en este perfil.

Otra institución canadiense muy reconocida en este campo es la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP) de la Universidad de Quebec, cuyos programas enfatizan en el perfeccionamiento del funcionamiento de las organizaciones públicas; la ejecución de políticas públicas y la oferta de servicios de calidad al mejor costo; la búsqueda y selección de medios e instrumentos para asegurar dicha ejecución; el papel y la responsabilidad de los directivos con respecto a los resultados esperados; la comprensión del ambiente de gestión; la adquisición y desarrollo de habilidades gerenciales desde una perspectiva de formación continua.⁹

En particular, el concepto didáctico de la ENAP se basa en la enseñanza orientada al desarrollo de habilidades y al dominio de herramientas intelectuales y técnicas, pero se distinguen por el empleo de una pedagogía abierta, centrada en la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias de los propios estudiantes, a través de métodos interactivos, el estudio de casos, ejercicios prácticos, etc.

La ENAP se propone formar administradores públicos generalistas, capaces de manejar eficazmente las organizaciones, los programas y los recursos a su disposición. Sin embargo, han concebido dos tipos de programas de Maestría en Administración Pública con perfiles terminales bien diferenciados: uno para diri-

⁸ Dalhousie University Faculty of Management – Graduate Programs for Academic Year 1998-99.

⁹ Université de Québec. Ecole Nationale d'Administration Publique. Direction de la Coopération Internationale. 1999.

gentes y otro para analistas, consultores e investigadores en este campo. Su ubicación geocultural hace que en esta Escuela converjan tradiciones europeas de ciencia política, derecho administrativo y las teorías norteamericanas de *management*, con un carácter multidisciplinario y una creciente tendencia a la formación interdisciplinaria.

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.

Este problema está presente 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 fundamentalmente a necesidades de tipo técnico y al 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. Su repercusión inmediata en la economía interna condujo al aplazamiento de muchos planes de desarrollo social y a la reorientación de la economía hacia sectores vitales. En estas nuevas condiciones, 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 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. Es preciso propiciar el desarrollo de una cultura que contribuya a la profesionalización de la gestión pública y, con ello, a una mayor efectividad en el funcionamiento de estas entidades y un mayor nivel de los cuadros que ocupan posiciones directivas en esta esfera.

A partir de estos objetivos, se elaboró un programa de diplomado en Administración Pública que se ha venido ofertando desde hace dos años y se trabajó en un proyecto de Maestría en este campo, en el que contamos con la valiosa colaboración de la Escuela de Administración Pública de la Universidad de Carleton, Canadá, la Universidad de Puerto Rico y otras instituciones extranjeras. Este programa de Maestría se inició en 1999 y en él imparten docencia especialistas de nueve facultades y centros de estudios de nuestra Universidad.

La Maestría 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.¹⁰

¹⁰ Programa de Maestría en Administración Pública. Cátedra de Administración Pública. Universidad de la Habana. 1999.

Este programa se propone el desarrollo de conocimientos y habilidades para diseñar 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.

Para la consecución de estos objetivos generales se conformó un currículum que contempla un conjunto de actividades académicas, obligatorias u opcionales, que tienen que ver con el entorno, áreas funcionales, contenidos de integración o de soporte técnico. También se prevén créditos por actividades no lectivas que incluyen la elaboración y defensa de proyectos de aplicación o trabajos de análisis y sistematización bibliográfica, participación como ponentes en eventos, publicación de artículos y la elaboración y defensa de una tesis final.

El objetivo pedagógico del Programa es no sólo transmitir y propiciar la generación de conocimientos teóricos, sino, sobre todo, desarrollar capacidades prácticas de gestión, por lo que sirve de entrenamiento en el que cada participante aporta sus conocimientos y experiencia y se enriquece con la de los demás. El trabajo en grupo es ampliamente utilizado, integrado a diferentes métodos de enseñanza como el estudio de casos, la conferencia-discusión, juegos de roles, dinámicas grupales y discusión de videos, entre otras. Este Programa ha tenido una alta aceptación y demanda, sobre todo de la Administración Local de la Ciudad de la Habana, en la que labora la mayor parte de los maestrantes.

Por otro lado, desde hace algunos años, la Universidad de La Habana preside el Equipo Asesor del Gobierno Provincial de la capital para la preparación y superación de cuadros, en el que participan otras Instituciones de Educación Superior y escuelas ramales del territorio, lo que le ha permitido tener una activa participación en la determinación de necesidades y la elaboración de estrategias de capacitación de los directivos de este sector.

Para poder dar una mejor respuesta a las crecientes demandas y encauzar adecuadamente los objetivos arriba expuestos, se constituyó en la Universidad una Cátedra de Administración Pública con un Consejo Científico multidisciplinario adscrito.

A través de la Cátedra se continúan ampliando las acciones de capacitación, asesoramiento, investigación e intercambio de experiencias. Se abrieron nuevos diplomados en Gestión de Gobierno – para cuadros electos– y sobre Consumo y Desarrollo Sustentable, y se han diseñado nuevos cursos de formación continua sobre Gestión de Medio Ambiente, Mujer Directiva, Economía, etc., en los que se involucran diversas áreas universitarias, desde Química y Geografía, hasta Derecho y Comunicación.

En el campo de las investigaciones se han desarrollado cuatro talleres universitarios sobre experiencias de capacitación y administración empresarial y pública y cinco seminarios internacionales, la mayoría de ellos, en coordinación con la Universidad de Carleton, Ottawa, lo que indudablemente ha contribuido a estimular la investigación y el intercambio de experiencias en este campo.

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 estudio.¹¹

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 es el reto que se propone enfrentar el

¹¹ Núñez, J.: Epistemología, interdisciplinariedad y medicina. (Inédito). Habana, 1999.

perfeccionamiento de los programas de postgrado de Administración Pública en la Universidad de la Habana y 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.

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 de directivos públicos con un enfoque interdisciplinario. 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 sobrestimar el papel de la capacitación 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 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.
- Carleton University. *Graduate Calendar for Academic Year 1999-2000*.
- Dalhousie University. Faculty of Management. *Graduate Program for Academic Year 1998-1999*.
- Estrategia Nacional para la Preparación y Superación de los Cuadros del Estado y el Gobierno*. La Habana, Consejo de Estado, 4 de julio de 1995.
- Iglesias, A.: *Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva*. *Boletín Informativo de Cuadros*. No. 8. MES. La Habana, julio de 1997.
- Kliksberg, B.: *Universidad, formación de administradores y sector público en América Latina*. Fondo de Cultura Económica. INAP, CLAD. México, 1983.
- Kliksberg, B.: "Perspectivas de la gerencia en los años 90". *Pensamiento Latinoamericano*. No. 9, México, 1991.
- Núñez, J.: *Epistemología, interdisciplinariedad y medicina*. (Inédito), 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 Pública*. Cátedra de Administración Pública. Universidad de la Habana, 1999.

Santana Rabell, L.: *Retos actuales de la Administración Pública*. Conferencia. Universidad de la Habana. 18 de noviembre de 1996.

Université de Québec. *Ecole Nationale d'Administration Publique*. Direction de la Cooperation Internationale. 1999.

