

REFORMA DEL ESTADO Y FORMACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS. RETOMANDO EL TEMA EN LA UNIVERSIDAD DE LA HABANA.

Trabajo presentado a GEAP 2007 (VI Conferencia Nacional de Gestión Empresarial y Administración Pública los días 19 y 20 de junio de 2007). Aprobado por el Comité Científico del Congreso y el Comité Editorial de Folletos Gerenciales el 1 de julio de 2007.

Autores:

Dr. Antonio Iglesias Morell.

Profesor titular del Centro de Estudios de Técnicas de Dirección de la Universidad de la Habana. Coordinador de la Maestría en Administración Pública.

Dra Lourdes Tabares Neyra.

Profesora titular. Directora del Centro de Estudios de Administración Pública de la Universidad de la Habana.

RESUMEN:

El debate en torno al papel del Estado no es algo nuevo: ha ocupado un espacio importante en la literatura sobre gobierno y sociedad en diferentes épocas. En particular, en las dos últimas décadas del pasado siglo se produjeron diversos procesos de reformas en muchos países que introdujeron cambios significativos en el aparato y las organizaciones públicas, en cuanto a estructura, comportamiento, campo de acción, dimensiones y otros aspectos.

Un tema recurrente en estos procesos de reforma ha estado vinculado con los requerimientos de eficiencia y flexibilidad en la actividad del Estado y sus relaciones con el sector privado y la sociedad civil. Bajo los efectos de políticas neoliberales y su globalización en nuestra área geográfica, se han desarrollado tendencias a sobredimensionar el papel de la iniciativa privada y a “satanizar” la acción económica del Estado, por considerarlo “intrínseca e irremediabilmente ineficiente”. De ahí que se promuevan procesos de privatización de empresas públicas, “terciarización” de servicios, descentralización, desregulación de la actividad económica, apertura a inversiones extranjeras, recortes presupuestarios, etc. Sin proponernos un análisis exhaustivo de este fenómeno, vale apuntar que el fracaso de este modelo es hoy ampliamente reconocido en sectores académicos y políticos de muchos países.

Palabras clave: papel del Estado, organizaciones públicas, políticas neoliberales, globalización.

INTRODUCCIÓN

El debate en torno al papel del Estado no es algo nuevo: ha ocupado un espacio importante en la literatura sobre gobierno y sociedad en diferentes épocas. En particular, en las dos últimas décadas del pasado siglo se produjeron diversos procesos de reformas en muchos países que introdujeron cambios significativos en el aparato y las organizaciones públicas, en cuanto a estructura, comportamiento, campo de acción, dimensiones y otros aspectos. El nivel de complejidad de éstos es de diverso grado y va desde simples procesos de reestructuración del aparato, hasta cambios profundos en el comportamiento institucional enmarcados en reformas de carácter integral.

Un tema recurrente en estos procesos de reforma ha estado vinculado con los requerimientos de eficiencia y flexibilidad en la actividad del Estado y sus relaciones con el sector privado y la sociedad civil. Bajo los efectos de políticas neoliberales y su globalización en nuestra área geográfica, se han desarrollado tendencias a sobredimensionar el papel de la iniciativa privada y a “satanizar” la acción económica del Estado, por considerarlo “intrínseca e irremediabilmente ineficiente”.⁹ De ahí que se promuevan procesos de privatización de empresas públicas, “terciarización” de servicios, descentralización, desregulación de la actividad económica, apertura a inversiones extranjeras, recortes presupuestarios, etc. Sin proponernos un análisis exhaustivo de este fenómeno, vale apuntar que el fracaso de este modelo es hoy ampliamente reconocido en sectores académicos y políticos de muchos países. Si bien en algunos casos se registraron avances en algunos indicadores macroeconómicos, su efecto social ha sido muy negativo, con el incremento de índices

de pobreza, desigualdad, corrupción, endeudamiento público, entre otros males.

Ante la evidente incapacidad de las fórmulas neoliberales con sus recetas de mercado para asegurar un avance sostenido, en particular, en materia de desarrollo humano, en los últimos años se aprecian a nivel internacional tendencias que apuntan a una revalorización de la gestión estatal y de la Administración Pública. De ahí que en muchos países de América Latina comienza a promoverse una nueva relación Estado-sociedad, partiendo de que “sin un Estado eficaz el desarrollo es imposible”¹⁰, como reconociera el propio Banco Mundial.

Por su parte, la CEPAL destaca la necesidad de “no aplicar de forma mecánica los modelos de gestión privada cuya razón de ser es la generación y maximización de utilidades”; que muchos aspectos del accionar público son de carácter intangible, conceptual, que no se prestan a medición, así como que el sector público debe intermediar, conciliar, equilibrar objetivos (de eficiencia, equidad, estabilidad, crecimiento) e intereses ciudadanos o sociales de diversa índole que compiten con los escasos recursos, lo que requiere con frecuencia de una valoración política de las opciones disponibles.¹¹

Salen entonces a la luz también otros requerimientos de eficacia y legitimidad en la gestión estatal y, junto a cambios políticos, se desarrollan procesos importantes de reformas en países de la región como Venezuela, Bolivia, Brasil, Argentina, Uruguay, Ecuador, Nicaragua, en la búsqueda de soluciones a problemas sociales acumulados.

En resumen, importantes cambios económicos y sociales se han producido en el mundo en los últimos años que han

⁹ Santana, L. “La transformación del gobierno y la formación ética de los servidores públicos”. *Revista de Administración Pública*. Vol. 33-34. 2001-02. Universidad de Puerto Rico.

¹⁰ Ver: Banco Mundial. Informe sobre el desarrollo mundial. 1997. El Estado en un mundo de transformación. (Resumen). Washington DC. pp.3-4

¹¹ CEPAL/ILPES “Modernización del Estado, reforma administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública”. La Habana, Oficina Nacional de Estadísticas. 2000.

repercutido decisivamente en el quehacer de los gobiernos. Las reformas del Estado para dar respuesta a estas nuevas necesidades conllevan, entre otras cosas, modificaciones en el comportamiento de sus instituciones y del personal que realiza sus funciones para poder dar respuesta a nuevos retos de la vida social, política y económica. En estas nuevas condiciones, parece evidente que los procesos de reforma requieren simultáneamente la adopción de acciones encaminadas al desarrollo de la capacidad gerencial, a tenor de las nuevas circunstancias.¹²

América Latina ante nuevos retos de formación gerencial de servidores públicos. Un tema no tan nuevo.

En muchos países de América Latina desde hace algunos años se vienen dedicando importantes esfuerzos al establecimiento de numerosas instituciones, algunas de ellas de nivel universitario, que trabajan en la capacitación de servidores públicos. La formación en Administración Pública se ha convertido en un incuestionable campo de desarrollo profesional, ya sea a través de instituciones de Educación Superior o adscriptas a órganos del Estado o Gobierno. Y es que la Administración no puede adaptarse a las nuevas realidades que imponen las demandas sociales y la dinámica de la sociedad en su conjunto si sus directivos no actúan como agentes de observación, conocimiento y acción.

El directivo de hoy en día debe ser ante todo un agente de cambio, desarrollar iniciativas y capacidades de innovación, así como capacidades de integración y negociación para asegurarlo. En este contexto, la formación es indiscutiblemente un elemento esencial en la estrategia de cambio. La formación del funcionario tiene que estar integrada en la necesidad de aprendizaje de la administración. El éxito entonces estaría en correspondencia con la

capacidad de adaptación y respuesta a los nuevos retos o necesidades que demanda la sociedad y dependerá en buena medida de cómo la organización aprende.¹³

Ahora bien, cabe destacar aquí que, como apuntara el profesor Prats, la formación de funcionarios públicos es una condición necesaria pero no suficiente. “De hecho, una actividad de formación que no se estructura en una política de recursos humanos de largo aliento, difícilmente conseguirá otra cosa que reproducir los valores y comportamientos presentes, en el mejor de los casos...”¹⁴ Y concluye que lo importante no es la formación, sino la política de recursos humanos.

Hace cerca de cinco lustros, a partir de estudios auspiciados por el CLAD, fue identificado un grupo de problemas significativos vinculados con la formación para el sector público en América Latina, entre los que se señalaban:¹⁵

- Rezago y obsolescencia de los planes y programas de estudio con relación a los problemas actuales. Se subrayan las dificultades de muchas instituciones universitarias para instrumentar mecanismos de actualización de los contenidos de sus programas de estudio a partir de su propia realidad y necesidades.
- Debilidad de los programas gubernamentales de capacitación. Se asocia a la falta de Centros de capacitación y a la ausencia o limitado empleo de estadías o prácticas profesionales.

¹² Ver: Iglesias, A; Tabares, L. “Problemas y perspectivas de la formación de directivos para la Administración Pública: experiencias en la Universidad de la Habana”. V Congreso Internacional del CLAD. Santo Domingo, 23-27 octubre de 2000.

¹³ Ver: Zapico, G. Eduardo. “La formación del nuevo directivo en Europa”. IEAP. Jornadas “La formación para la Administración Local en los 90”. Barcelona, junio de 1989.

¹⁴ Prats i Català, J. “Formación, modelos organizativos y perfiles gerenciales en las administraciones públicas españolas.” Ponencia. ESADE, España, 2001.

¹⁵ Guerrero, O. “Políticas y criterios técnicos para la modernización curricular de la formación de gerentes públicos en Iberoamérica.” RIGEP. Serie Documentos Técnicos. No. 3. Oct. 1992

- Disociación entre enseñanza y capacitación, es decir, falta de vínculo Universidad –Gobierno a fin de articular la enseñanza con la práctica profesional y las necesidades reales de este sector.
- Ausencia de educación continua y uso excepcional de la enseñanza a distancia.
- Carencia de formación profesional progresiva, en función de capacidades, aptitudes, vocación y desarrollo de carrera.
- Desarticulación docencia–investigación. A este problema se aducen muchas insuficiencias, tales como el desconocimiento de la realidad administrativa de los países y las necesidades reales de formación; carencia de bibliografía, estudio de casos y otros materiales docentes propios; transmisión de conocimientos a partir de otras realidades, etc.
- Predominio de la cátedra magistral e insuficiente sistema tutorial. La cátedra magistral, es decir, el sistema de enseñanza tradicional a través de conferencias, continuaba siendo el método fundamental utilizado en muchos programas, donde estaban ausentes los métodos activos de enseñanza, la educación programada y el auto-aprendizaje.
- Insuficiencia de profesores de carrera, es decir, a tiempo completo, y su conocida repercusión en todo el proceso de enseñanza –aprendizaje.
- Escasez de insumos bibliográficos nacionales. La producción bibliográfica y de materiales docentes propios era muy limitada, tanto para programas de carácter presencial como para la enseñanza a distancia.

Y no solo en América Latina: estudios más recientes sobre la formación del funcionario directivo en Europa, realizados por el Instituto Europeo de Administración Pública, ponen de relieve un conjunto adicional de obstáculos que frenan el desarrollo de los programas de formación para este sector, entre los se destacan:

- Escasez de análisis sistemático de las necesidades de formación.
- Debilidad y alcance limitado de la evaluación del impacto de los diferentes programas de formación en el rendimiento del funcionario y/o de los servicios.
- Gran separación entre el mundo académico y el mundo administrativo, a pesar de que se reconoce que el desarrollo de los programas de formación requiere un proceso activo y duradero de relaciones entre ambos grupos.
- Claro déficit de oferta de programas de formación de directivos en el sector público.
- Escasa relevancia de la investigación comparada disponible sobre la eficiencia de otros modelos de formación existentes en la práctica.

Muchos de estos problemas se mantienen vigentes en nuestros días en América Latina y han estado también presentes en la enseñanza de la Administración Pública en Cuba.¹⁶ En nuestro caso, entre otras debilidades, las investigaciones desarrolladas en este campo siguen siendo aún escasas y los programas que se han diseñado por algunos Centros de Educación Superior orientados específicamente hacia este sector, siguen siendo aún limitados.

La formación de servidores públicos en la Universidad de la Habana.

En nuestro país, la práctica de los últimos tiempos ha demostrado fehacientemente que la administración efectiva de los recursos humanos, materiales y financieros es un factor primordial para rebasar la crisis que hemos venido afrontando en los últimos años, asociada a factores harto conocidos, y continuar avanzando desde el punto de vista económico y social.¹⁷

¹⁶ Ver: Pérez, L.; Iglesias, A. Informe de relatoría del III Simposio de la REDAPP., Santo Domingo, <http://www.clad.org.ve/notirp7.html> 2001/07/24

¹⁷ Iglesias, A.; Tabares, L. "Problemas y perspectivas ...op. cit. P. 3.

Como se ha fundamentado frecuentemente, el peso del sector público en nuestra sociedad, unido a la complejidad de las tareas que debe afrontar el Estado cubano para dar respuesta a las crecientes necesidades del país, determinan la conveniencia de preparar cuadros y especialistas de alto nivel, capaces de manejar enfoques y técnicas más eficientes de gestión y de contribuir a la concepción e instrumentación de políticas económicas y sociales más eficaces.¹⁸ Este objetivo estaría en correspondencia con uno de los “requerimientos funcionales” enunciados en la Carta Iberoamericana de la Función Pública, acerca de la necesidad de “fortalecer las competencias de los directivos en materia de gestión de las personas, asumiendo líneas de capacitación permanente en los conocimientos y habilidades necesarias, y articular el conjunto de mecanismos de la función pública en forma tal que promuevan y estimulen la mayor implicación y responsabilización de los directivos en este campo.”¹⁹

A raíz de las nuevas condiciones arriba señaladas, el gobierno cubano 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 2004,²⁰ y encarga al Ministerio de Educación Superior (MES) de “dirigir y controlar acorde con la política trazada por el Gobierno y en coordinación con los Organismos de la Administración Central del Estado y los Gobiernos territoriales, la preparación de los dirigentes y sus reservas” por lo que el MES será el encargado, apoyado en los Centros

de Educación Superior adscritos, de supervisar, controlar y asesorar la ejecución de la Estrategia Nacional.

Por su parte, la Universidad de La Habana, que próximamente cumplirá 280 años de fundada, se propuso desde los años 90 una línea de trabajo e investigación específica para este sector, a fin de contribuir a la elevación de la eficiencia y eficacia de las entidades de la administración pública, principalmente de la gestión local, mediante la capacitación de directivos y otras acciones, teniendo en cuenta necesidades actuales y futuras que demandan los cambios que se venían produciendo en el país y la asimilación crítica de experiencias internacionales. Así mismo, se trazó como objetivos propiciar el desarrollo paulatino de una cultura que contribuyera por un lado a la profesionalización del servicio público, y por otro, al fortalecimiento del papel del Gobierno mediante la formación de funcionarios no profesionales, elegidos por el pueblo, para que puedan desempeñarse con mayor efectividad y cumplir con el encargo dado por sus electores.

El sistema de capacitación concebido en correspondencia con estos objetivos se ha orientado, en primer lugar, a dar respuesta a las necesidades del gobierno local: la provincia de Ciudad de la Habana y sus municipios. Para ello, se han desarrollado diversas investigaciones de identificación de necesidades de capacitación y se ha asesorado al gobierno local para tratar de lograr que su “Estrategia de preparación y superación de cuadros y reservas” forme parte de su sistema de Gestión de los Recursos Humanos y, al mismo tiempo, que responda cada vez mejor a necesidades de la Planificación Estratégica del Gobierno de la capital.

De los objetivos anteriores se derivó un conjunto de tareas, entre ellas, la realización de un DNA (determinación de necesidades de aprendizaje) en las Asambleas Municipales de la Capital y sus Consejos de la Administración; el diseño e impartición de programas de formación de entrenadores, el desarrollo de consultorías o asesorías en entidades de la

¹⁸ Ver: Programa de Maestría en Administración Pública. CEAP. Universidad de la Habana. 2007.

¹⁹ Carta Iberoamericana de la Función Pública. Segunda versión. 3 de junio de 2003. CLAD-UN (DESA) art.52-c)

²⁰ Estrategia Nacional de Preparación y Superación de Cuadros del Estado y el Gobierno y sus Reservas”.

Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. 17 de septiembre de 2004.

administración local. Junto a esto, se promovió y organizó el desarrollo de talleres de intercambio de experiencias sobre temas de capacitación y administración empresarial y pública a nivel municipal y provincial.

A partir de las necesidades identificadas se diseñaron los primeros programas de formación continua para cuadros y funcionarios de las administraciones locales y para la preparación de entrenadores a nivel de provincia y sus municipios. Este diagnóstico se actualiza periódicamente y con ello se perfeccionan los programas implementados y se desarrollan otros nuevos.

Para poder dar una mejor respuesta a las crecientes demandas y encauzar adecuadamente los objetivos antes expuestos, se constituyó en la Universidad una Cátedra de Administración Pública con un Consejo Científico multidisciplinario adscrito. A través de la Cátedra se continuaron ampliando las acciones de capacitación, asesoría, investigación, así como el intercambio de experiencias con otras instituciones académicas nacionales y extranjeras.

Los resultados anteriores, unido a la posibilidad de dirigir por más de 12 años el Equipo Asesor del Gobierno Provincial para la capacitación de directivos, permitió a la Universidad ir ganando credibilidad por su contribución al perfeccionamiento de la gestión local y ha posibilitado obtener un importante apoyo logístico del gobierno de la ciudad para la creación y puesta en marcha a partir del año 2002, del Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP), adscrito a la Universidad de la Habana y único existente en el país, que funciona como interfase entre la Universidad y el Gobierno de la capital.

El CEAP actúa además como órgano coordinador, para la satisfacción de necesidades de formación, con diferentes áreas universitarias que tributan a estos propósitos. Es objetivo del Centro integrar cada vez mejor los programas que se ofertan con un enfoque multidisciplinario e interdisciplinario, fruto del trabajo en equipo

de académicos de diferentes perfiles: jurídico, administrativo, económico, político, ético, medioambiental, de comunicación interpersonal, de planeación estratégica y por objetivos, así como del estudio de aspectos relacionados con la práctica del gobierno en su interacción con las dependencias administrativas y con la población.

Con el desarrollo de estos proyectos se han fortalecido incuestionablemente los vínculos entre la Universidad y el Gobierno Local a favor de la sociedad, a través de la proyección extramuros de los resultados que se alcanzan en los mismos, así como de la articulación que se ha ido obteniendo entre los distintos programas concebidos con este propósito. En esto juega un papel importante la actualización periódica de la Estrategia de preparación y superación de los cuadros de la provincia, con un enfoque integral, atendiendo la satisfacción de necesidades de capacitación en dos áreas, en la modalidad de formación continua: el aparato profesional de la Administración Pública local (municipios y provincia) y los funcionarios electos periódicamente. Específicamente, atendiendo a sus peculiaridades, se desarrollan dos programas de Diplomado: en Administración Pública y en Gestión de Gobierno.

Los diplomados fueron diseñados con la participación de especialistas de diferentes disciplinas, teniendo en cuenta la correspondencia de los planes con las exigencias laborales en cada caso, identificadas a través de un diagnóstico de necesidades, lo que dio lugar a programas donde se destacan temáticas de corte jurídico, económico, administrativo, político, comportamental y de comunicación social, entre otras. Se integraron aspectos de la producción y los servicios y se diseñaron programas flexibles, interactivos, que valorizan la actividad práctica y su efectividad para poder incidir en su transformación y desarrollo.

Paralelamente, se trabajó en el diseño y oferta de un programa Maestría en Administración Pública que fue también concebido, desde su primera versión en

1999, con un enfoque multidisciplinario y la participación de varias áreas universitarias y no universitarias. Es el único programa de este perfil que existe hasta el presente en el país y, por sus características, tiene un alcance nacional.

La Maestría incluye objetivos vinculados al desarrollo de conocimientos y habilidades para abordar con un enfoque integrador problemas relacionados con el servicio público, la aplicación de la normativa jurídica vigente, sí como diferentes marcos conceptuales y de gestión, observando principios éticos en el desempeño del servicio público; para 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.²¹ Se inició así por primera vez, hace cerca de una década, un programa de formación académica de esta naturaleza, que se diferenciaría sustancialmente de otros ya existentes en el país en el campo de la Administración, pero de corte empresarial o de negocios.

Vale la pena subrayar que el objetivo pedagógico de la Maestría no es sólo transmitir o propiciar la generación de conocimientos teóricos, sino, sobre todo, desarrollar capacidades prácticas de gestión, por lo que sirve a la vez de entrenamiento en el que cada participante aporte sus conocimientos y experiencia y se enriquece con las de los demás. En ese sentido, coincidimos con el profesor Joan Prats cuando precisa que “el contenido curricular de los programas debe construirse no sólo alrededor de un núcleo básico de conocimientos, sino también de habilidades, valores y comportamientos, capaces en su conjunto de propiciar al gerente la competencia necesaria para

formular, organizar y gerenciar servicios públicos complejos.”²²

Algunas experiencias y resultados.

Los resultados alcanzados son también fruto del trabajo coordinado con la Dirección de Cuadros de la Asamblea Provincial del Poder Popular de la Ciudad de La Habana, para la proyección estratégica de la formación de directivos en la capital, así como de la participación de varios de los especialistas del Centro en acciones de capacitación, asesoría o consultoría en organismos de la Administración Central del Estado, incluyendo una edición de la Maestría para funcionarios del Consejo de Estado.

No menos importante resulta la colaboración interinstitucional: se han desarrollado acciones de intercambio con otras universidades del país, como la Universidad de Oriente, Universidad de Cienfuegos, Universidad de Granma, Universidad de Pinar del Río y el Centro Universitario de la Isla de la Juventud, donde se imparte un diplomado en Administración Pública para los cuadros del gobierno local.

De esta forma, entre los principales resultados o experiencias positivas obtenidos en la interacción Universidad-Gobierno local en la ciudad de la Habana en los últimos años, pudieran destacarse los siguientes:²³

- La coordinación entre diferentes instituciones que se ocupan de la formación de recursos humanos para el sector público en el territorio, dando una respuesta más coherente a necesidades y objetivos del Gobierno local.
- La incorporación en los programas de formación de cuadros electivos del Gobierno, desde el nivel de Consejo Popular hasta delegados a la Asamblea

²¹ Ver: Programa de Maestría en Administración Pública. CEAP. Universidad de la Habana 2007.

²² Prats, Joan. Op. cit. P.13

²³ Ver: Iglesias, A.; Tabares, L. “La Universidad y la gestión de recursos humanos como soporte de perfeccionamiento de la gestión local”. XXIII Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos – LASA 2001, Washington, DC, 6-8 septiembre.

Provincial o diputados a la Asamblea Nacional que radican en la capital.

- El diseño y ejecución de programas de superación profesional y formación académica de postgrado para funcionarios profesionales y ejecutivos del Consejo de Administración Provincial (CAP) y de los Consejos Municipales (CAM).
- Sistematización del trabajo de formación de entrenadores de cuadros de la Administración local en diferentes componentes de su estrategia de preparación y superación (económico, contable y financiero, jurídico, administrativo, de control interno, etc.).
- Incorporación de nuevas vertientes de superación en temas de actualidad e interés para el territorio, como Gestión medioambiental, Dirección por Objetivos, Gestión de Recursos Humanos, Protección del Consumidor, Derecho Administrativo, Control Interno, Política Internacional, etc.
- El desarrollo de asesorías y consultorías en diferentes esferas de trabajo de la Asamblea o del Consejo de Administración, tanto provinciales como municipales, incluyendo en la Planificación Estratégica local o asesorías especializadas en diferentes comunidades, vinculadas con la problemática medioambiental.
- Atención a la reserva joven de directivos de la Administración local, con el desarrollo de encuentros de intercambio de experiencias y de un programa específico de formación.
- Concepción y ejecución del llamado "Proyecto Simiente", consistente en la captación y preparación de jóvenes egresados de Institutos Politécnicos de Economía (de nivel medio) para ocupar cargos técnicos en distintas dependencias de la Administración local, a fin de alcanzar mayor estabilidad y preparación de la fuerza laboral y el mejoramiento de la gestión económico-administrativa. Por su parte, estos jóvenes obtienen la garantía y facilidades para continuar estudios

universitarios en carreras afines con el compromiso de servir en la administración local por el tiempo que duren sus estudios.

- Ampliación y sistematización de la actividad de investigación científica en esta esfera. Organización o participación en eventos locales, nacionales o internacionales. Se destaca la organización de 8 talleres provinciales sobre "Experiencias de capacitación y administración empresarial y pública" y varios seminarios internacionales sobre temas de Administración Pública, la mayoría en coauspicio con Universidades extranjeras.
- Ampliación de las relaciones de colaboración e intercambio internacional en este campo con organismos y universidades de diversos países.

Cabe señalar que las acciones de la Universidad de la Habana no se circunscriben sólo a la satisfacción de necesidades de la Administración Pública local. Se participa activamente en la formación de directivos de entidades y empresas públicas nacionales, incluyendo diversas Maestrías en Administración y Gestión o programas específicos de Especialidad para algunos sectores. Profesores de la Universidad asesoran permanentemente a 15 Ministerios y otras instituciones en Planeación Estratégica y Dirección por Objetivos, y colaboran en programas que se imparten en otras universidades del país.

Solo en el año 2006 se capacitaron en la Universidad de la Habana en diferentes cursos y programas 13848 cuadros y funcionarios de la Administración local y nacional, de ellos, 2109 en Maestrías y Especialidades.

Conclusiones.

En resumen, en los últimos años la Universidad y su Centro de Estudios de Administración Pública, han emprendido pasos sólidos en la formación de directivos y funcionarios públicos con un enfoque multidisciplinario, en particular, para la Administración local, como parte de una estrategia encaminada a contribuir a la

elevación de la eficiencia y eficacia de la gestión, así como la profesionalización del servicio público, en correspondencia con necesidades actuales y futuras del país. Evidentemente, quedan aún muchos problemas por resolver, tales como la necesidad de incrementar la producción científica y materiales docentes nacionales; desarrollar nuevas formas de capacitación en el puesto de trabajo a través de la educación a distancia, incluyendo cursos "on-line"; la necesidad de diseñar y experimentar formas más efectivas para medir el impacto de la capacitación y formación en este sector.

La experiencia derivada de la práctica de los últimos años demuestra que es imprescindible privilegiar el trabajo en equipo, 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 local eficiente y eficaz.

Bibliografía.

1. Banco Mundial. "Informe sobre el desarrollo mundial. 1997. El Estado en un mundo de transformación". Washington D.C.
2. CEPAL/ILPES. "Modernización del Estado, reforma administrativa y evaluación del desempeño de la gestión pública". La Habana, Oficina Nacional de Estadísticas. 2000.
3. Carta Iberoamericana de la Función Pública. Segunda versión. 3 de junio de 2003. CLAD-UN (DESA).
4. Estrategia Nacional de preparación y superación de cuadros del Estado y el Gobierno y sus reservas. Comité Ejecutivo del Consejo de Ministros. La Habana, 11 de septiembre de 2004.
5. 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.
6. Iglesias, A.: "Administración Pública y formación de gerentes públicos: actualidad y perspectiva." Boletín Informativo de Cuadros. No. 8. MES. La Habana, julio de 1997.
7. Iglesias, A.; Tabares, L. "Problemas y perspectivas de la formación de directivos para la Administración Pública: experiencias en la Universidad de la Habana". V Congreso del CLAD. Santo Domingo, 24-27 octubre de 2000.
8. Iglesias, A.; Tabares, L. "La Universidad y la formación de recursos humanos como soporte de perfeccionamiento de la gestión local". XXIII Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos. LASA 2001. Washington, D.C. 6-8 de septiembre.
9. Pérez, L.; Iglesias, A. Informe de relatoría del III Simposio de la REDAPP. Santo Domingo. <http://www.clad.org.ve/notirp7.html> 2001/7/24.
10. Prats i Català, J. "Formación, modelos organizativos y perfiles gerenciales en las administraciones públicas españolas". Ponencia. ESADE, España, 2001.
11. Programa de Maestría en Administración Pública. CEAP. Universidad de la Habana. 2007.
12. Santana, L. "La transformación del gobierno y la formación ética de los servidores públicos". Revista de Administración Pública. Vol. 33-34. 2001-02. Universidad de Puerto Rico.