

## **La modernización de la Administración Pública cubana en clave de desarrollo. Principales desafíos**

*The Modernization of the Cuban Public Administration in a Development Key. Main Challenges*

Dra. Noris Tamayo Pineda<sup>1\*</sup> <https://orcid.org/0000-0001-8625-4690>

<sup>1</sup>Centro de Estudios de Administración Pública. Universidad de La Habana, Cuba

\* Autor para correspondencia: [noris@ceap.uh.cu](mailto:noris@ceap.uh.cu)

### **RESUMEN:**

Orientar, articular e impulsar, en las entidades públicas, el proceso de modernización hacia una gestión con resultados que impacten positivamente en el bienestar del ciudadano y en el desarrollo sostenible del país constituye elementos claves de la modernización. Cuba en medio de la actualización del modelo económico social está apostando a un proceso de modernización que impone importantes desafíos a enfrentar. Las reflexiones se encaminan a identificar dichos retos para lograr una Administración Pública auténticamente moderna garante de un desarrollo sustentable.

**Palabras clave:** Cuba, entidades públicas, proceso de modernización.

### **ABSTRACT:**

*To guide, articulate and promote, in public entities, the process of modernization towards management with results that positively impact the well-being of the citizen and the sustainable development of the country are key elements of modernization. Cuba in the midst of updating the social economic model is betting on a modernization process that imposes significant challenges to face. The reflections are aimed at identifying these challenges to achieve a truly modern public administration, guarantor of sustainable development.*

**Keywords:** Cuba, public entities, process of modernization.

Enviado: 29/4/2020

Aprobado: 26/1/2021

## INTRODUCCIÓN

Hablar de modernización en el ámbito de la Administración Pública, aun cuando se ha convertido en punto casi obligado de foros y debates científicos, impone su actualización constante. Su enmarcamiento conceptual imprime ese sello distintivo, sobre todo en el entendido que su *tractus* evolutivo ha marcado diferentes miradas y ha posibilitado que el estado del arte de dicha Administración Pública camine hacia un porvenir distinto y, en la praxis, superior.

En términos generales, la modernización debe ser visualizada como un proceso socio-económico de industrialización y tecnificación con una mirada centrada al futuro y donde, esencialmente, se transita de una sociedad tradicional a una moderna bajo los cánones de progreso, sustentabilidad y desarrollo tecnológico.

Muy vinculado a estos enfoques no pueden perderse de vista los postulados que informan la teoría de la modernización que intentan identificar las variables sociales que contribuyen a ese progreso social. De igual manera, tales preceptos, tratan de explicar el proceso de evolución de la sociedad que, con hondo sentido ideológico, enfatizan no sólo en el proceso de cambio sino también en las respuestas a dichas transformaciones, analizando las dinámicas internas al referirse a las estructuras sociales y culturales y la adaptación de las nuevas tecnologías (Ulrich, 2008: 51).

Resulta significativo cómo en la actual coyuntura, caracterizada por un entorno cada vez más complejo, Cuba ha confirmado su voluntad de desarrollarse y construir una sociedad próspera, democrática, independiente, socialista y soberana (PCC, 2016).

Con tal línea de pensamiento acercarse a identificar, desde la realidad, cuáles son los principales desafíos para modernizar la Administración Pública como supuesto esencial y garantía del desarrollo y la sostenibilidad nacional, es el principal empeño de este estudio.

La reforma de un Estado es expresión cabal de su voluntad política, lo cual en Cuba está refrendado constitucionalmente; ello impone estudios cada vez más profundos en cuanto a su comportamiento y tendencias por lo que a la par de una necesidad deviene un deber académico; hacia allí se enfocan estas reflexiones.

# DESARROLLO

## Materiales y métodos

Para la investigación fueron utilizados diferentes métodos científicos. Entre estos, sobresale el dialéctico-materialista, que permitió centrar la mirada al futuro con una visión de cambio evolutivo en la estructura y funcionamiento de la Administración Pública cubana y descartar los principales problemas que existen en el proceso de modernización de la misma. También se acudió al método histórico-lógico para determinar las tendencias de la reforma administrativa expresión de la modernización que se debe operar en el contexto cubano.

## Resultados

### Consideraciones generales en torno a la modernización de la Administración Pública

Para asistir ante una Administración Pública moderna, en *prima fase*, se debe identificar un Estado moderno cuya visión entrañe estar al servicio de sus ciudadanos, o sea, orientado a ellos; refiriéndose a un Estado eficiente, eficaz, unitario, descentralizado, inclusivo y abierto, dígase, transparente y que rinde cuentas.

Tales premisas conducen, esencialmente a la idea de desarrollo, de transformación, lo cual significa, en opinión de la autora, y en términos analógicos, visualizar a una Administración Pública caracterizada por:

- Estar orientada al ciudadano. Tal presupuesto significa que, sin perder sus objetivos esenciales, la Administración Pública debe ser flexible, capaz de adecuarse a las distintas necesidades de la población y a los cambios sociales, políticos y económicos del entorno. Por tanto, se expresa en una gestión pública en la que funcionarios públicos calificados y motivados se preocupan por entender y responder a las necesidades y expectativas ciudadanas.
- Ser eficiente. Implica el uso racional de los recursos con los que cuenta, buscando proveer a los ciudadanos de lo que necesitan al menor costo posible, con un estándar de calidad adecuado que conduzca a la satisfacción del interés público. Se trata de obtener los resultados que corresponden a los objetivos o normas preestablecidas con la menor cantidad de recursos; en términos generales se refiere al logro, en la esfera interna, de los resultados previstos.
- Ser eficaz. Se trata de mostrar capacidad de obtener los objetivos fijados en razón de los medios disponibles, viéndose hacia afuera de la organización. La idea que debe prevalecer, en consecuencia, es la utilidad del administrativo en la satisfacción del interés público, lo cual impone que la Administración Pública deje solo de mirar a su interior para enfocarse en la obtención de mayores y mejores resultados para los ciudadanos.

- Descentralizada. Implica una participación activa y directa de los entes locales en sus decisiones, sin sujeción para ello a los criterios del ente superior, siempre en el marco de sus competencias.
- Desconcentrada. Significa atribuirle a los órganos inferiores la competencia resolutoria para la toma de decisiones, sin tener que consultar cada una de ellas con los órganos superiores.
- Inclusiva. Garantiza asequibilidad; entraña que todos los ciudadanos tengan igualdad de oportunidades en el acceso a sus servicios y en la elección de sus opciones de vida, buscando cerrar las brechas existentes, sin distinción alguna.
- Abierta. Se traduce a una Administración transparente y accesible a los ciudadanos; fomenta la participación ciudadana, la integridad pública y rinde cuentas de su desempeño.

En cualquier sociedad, la modernización, deviene de la necesidad de generar mayor eficacia gubernamental y de optimizar los recursos, así como también, entre otras motivaciones para promoverla, alcanzar mayor credibilidad de las instituciones públicas beneficiando no sólo el desempeño institucional, sino también el sistema político y la democracia. Lo anterior transita, inevitablemente, por categorías relacionadas con la sensibilidad y la responsabilidad social de las organizaciones que colocan en primer lugar al ciudadano.

Constituye una meta, actualmente, construir administraciones públicas cada vez más modernas y ello no es una misión fácil pues, entre otras cosas, tal empeño transita por un abanico de presupuestos y con ello desafíos a enfrentar que se les impone en *primer lugar* a las agendas políticas y que las administraciones públicas vienen llamadas a concretar, sobre lo cual se profundizará en posteriores folios.

Un proceso de modernización en este ámbito implica mejorar la manera en la que el Estado se ha desempeñado (Castelazo, 2009:15). Se trata, pues, de introducir en cada uno de los procesos de las instituciones públicas mecanismos más transparentes y eficientes en la provisión de bienes y servicios, entre otros aspectos (Cerna Lara, 2019: 11).

Así, disímiles premisas deben ser tenidas en cuentas en el afán de modernizar la Administración Pública y ello, según criterio de la autora, presupone esencialmente:

- Novedosos modelos de gestión.
- Alianzas público-privadas.
- Mayor integración.
- Instituciones públicas socialmente sensibles.
- Instituciones públicas socialmente responsables.

- Mejores y mayores canales de información y comunicación.
- Mayores mecanismos descentralizadores y desconcentradores.
- Legitimidad normativa.
- Sistema cada vez más eficaz de tutela de derechos.
- Formación y capacitación continua del funcionariado.
- Elevación de la ética y valores.
- Uso cada vez más eficientes de las TIC.
- Mayor participación ciudadana.
- Sistema de evaluación efectivo de la calidad.

La modernización de la Administración Pública comprende un proceso continuo de mejora con el fin de que las acciones del Estado puedan responder a las expectativas de los ciudadanos.

Ciertamente no existen recetas universales de modernización que, amparadas en un tecnicismo neutral, conduzcan mágicamente a hacer las administraciones públicas más eficaces y efectivas. Tampoco son recomendables las estrategias que agrupan herramientas basadas en diferentes marcos teóricos y las yuxtaponen sin un debate político previo, que ponga en claro el modelo de Estado y Administración que se persigue, y por tanto enfatice un núcleo central y coherente de reforma (Fuente & Guemes, 2009:57). La modernización surge como una nueva forma de gestión que pretende mejorar y transformar de raíz los procesos y acciones que se venían haciendo de manera tradicional.

A este último presupuesto al que se hizo referencia debe prestársele especial atención, en particular a su visión y contextualización; una Administración Pública moderna debe ser eficiente, eficaz y efectiva. Deberá contar con sistema de indicadores que midan la calidad de su ejercicio el cual deberá transitar los diferentes niveles. Así la microcalidad, enfocada a la visualidad en las relaciones internas de la organización, se ubica en el tercer nivel y puede avanzar hacia el segundo peldaño de la escalera y desde la mesocalidad referida a las relaciones entre productores y gestores, llegar a la macrocalidad, o sea el primer nivel, en cuyo peldaño se ubican las relaciones del Estado y la sociedad civil.

Sentado lo anterior, resulta imprescindible para cualquier institución pública moderna, evaluar la calidad de los procesos que en ella tiene lugar por sí misma en un proceso autoevaluativo que le permita conocer el estado el arte e identificar sus falencias y virtudes, sus fortalezas y debilidades. A partir de estas últimas, trazar una estrategia donde se enruten las medidas de mejora continua para llegar a obtener los niveles de eficacia deseada en la organización que la catalogan como una institución pública moderna.

Estos temas están relacionados conceptualmente y en ese camino se precisa identificar y reunir datos acerca de servicios o actividades específicas, estableciendo criterios para valorar si es exitoso o no y establecer las diferencias, expectativas y percepciones que compone el ciclo de una actividad administrativa. La calidad debe ser situada como un principio rector de la Administración Pública que transversaliza todos los procesos y que, en cualquiera de sus categorías, dígame, funcional, técnica o social, va a la búsqueda del impacto que se precisa para cumplir su cometido en pos de la satisfacción del interés público. No puede perderse de vista que un patrón de calidad previamente concebido es garante que se define a partir de los elementos que conforman el adecuado ejercicio administrativo y que determina el grado de satisfacción del usuario.

La observación anterior, implica la realización de una amplia gama de acciones que tienden a incrementar la eficacia de la gestión pública, entre las que se encuentran la simplificación de trámites, el uso de las tecnologías, la gestión de los procesos, y el fortalecimiento de capacidades de los funcionarios (PNUD, 2000). Como un sistema articulador, debe, además, promover la creación de espacios y mecanismos de coordinación que permitan generar una visión compartida y consensuada de una organización y gestión pública moderna y por tanto necesita de una permanente retroalimentación a través de las herramientas de evaluación y monitoreo, con el fin de identificar las áreas en las que se puede seguir mejorando.

Si se intentara identificar las principales condicionantes a tener en cuenta en el afán de caminar hacia una Administración Pública moderna, en el más amplio sentido, cabría entonces precisar los siguientes:

- Contar con una voluntad política: Constituye un elemento esencial pues si los líderes políticos no se convierten en impulsores y promotores de la reforma administrativa no se lograrán y legitimarán los cambios que deben ser operados.
- Uso de un pertinente marco regulatorio: Solo a través de un régimen jurídico que legitime y desarrolle las políticas aprobadas en este campo puede avanzarse; resulta imprescindible actuar en los marcos de legalidad y que se regule el alcance y límite de actuación de la administración y de los llamados administrados, normando los mecanismos interoperabilidad e innovación, imprescindible en un proceso de esta naturaleza.
- Poseer una estructura institucional y por procesos: La institucionalidad debe responder a una lógica cuya estructura y funcionamiento se organice por procesos, de tal suerte que la organización funcione como un todo, con entradas y salidas que coloquen al ciudadano en el punto más elevado y formando parte del proceso *per se*. Se trata de una alternativa que enfoca el trabajo en el mejoramiento continuo de las actividades que en la institución tienen lugar mediante la identificación, selección, descripción,

documentación y mejora continua. Se sitúa al usuario del servicio público como el centro de todo el quehacer organizacional.

- Se precisa de colaboración intra e interinstitucional: Se trata de concretar alianzas estratégicas; la interoperabilidad debe ser un instrumento para el logro de los fines propuestos. Los encadenamientos y las sinergias entre los diferentes eslabones de la institución y fuera de sus predios son garantes de eficiencia.
- Se requiere gestionar el cambio: Es vital revisar los distintos estadios de las mutaciones que en la institución puedan tener lugar; es importante dar seguimiento debido a estas fases, dígame: negación, confusión, alivio, aceptación y entusiasmo; por tanto, debe tenerse conciencia de qué y cómo se cambia y luego evaluar los resultados de la transformación que en ella tiene lugar. Incluye cambio de mentalidad que conduzca, también, al cambio de paradigmas.
- Ubicar a la ciudadanía como protagonista: Ello significa en toda lógica administrativista, que, si la Administración Pública tiene como misión existencial la satisfacción del interés público, deviene trascendente que la población participe. La participación ciudadana, además de ser un principio de actuación y organización que le es propio, es garante de los procesos de metamorfosis que en el seno de ella puedan tener lugar en clave de desarrollo; todo ello asume un sentido profundamente inclusivo.
- Lograr conectividad e infraestructura: Supone mayor inversión de servicio de telecomunicaciones, lo cual obliga a poner foco de atención a las alianzas público-privadas y a las diferentes modalidades de servicios públicos que incluye, por ejemplo, la concesión administrativa. Precisa de implementar diferentes soluciones para facilitar la realización de trámites *online*. Pudiera estarse hablando del diseño de plataforma de Trámites a Distancia y de un auténtico Sistema de Gestión Documental Electrónica.
- Poseer accesibilidad digital: Implica garantizar, con un sentido inclusivo, que todos los ciudadanos, sin distinción alguna puedan acceder a la información, para ello se requiere, esencialmente, asumir el principio de igualdad como pauta consustancial de la existencia humana, hacer totalmente asequible la información a los grupos vulnerables y eliminar las brechas urbano-rural.
- Preparación general-integral de los servidores públicos y la ciudadanía general: Es indispensable empoderar de conocimientos a los servidores y también a los destinatarios de los servicios; se requiere de una alfabetización en el ámbito tecnológico, instalando mayores capacidades; en la medida en que haya mayor apropiación de conocimientos garantizaremos una Administración Pública más moderna y desarrollada.

## **Hacia una Administración Pública moderna y desarrollada sosteniblemente en Cuba.**

### **Principales desafíos**

Cuba, en medio de la actualización del modelo económico social y a tono con su conceptualización y el Plan Nacional de Desarrollo Económico Social hasta 2030, ha definido que el objetivo estratégico del modelo es impulsar y consolidar la construcción de una sociedad socialista, próspera y sostenible en lo económico, social y medioambiental, comprometida con el fortalecimiento de los valores éticos, culturales y políticos forjados por la Revolución, en un país soberano, independiente, socialista, democrático, próspero y sostenible.

Así mismo ha declarado que son decisivas la educación, la salud, la ciencia, la tecnología e innovación, la cultura y la comunicación social, así como la protección de los recursos y el medio ambiente, entre otras dimensiones del desarrollo. Como ejes estratégicos ha identificado la transformación productiva e inserción internacional y el potencial humano, ciencia, tecnología e innovación y como fuentes de crecimiento ha considerado las capacidades potenciales de los recursos humanos y la modernización tecnológica, basada en el desarrollo y la aplicación de la ciencia, tecnología e innovación.

Lo anterior ha alcanzado su máxima expresión al elevarse a rango constitucional elementos que tienen que ver con el desarrollo sostenible, científico técnico y cultural de la nación y el necesario avance de la ciencia, tecnología e innovación. Con tal lógica resulta pertinente el estudio del artículo 1 de la norma suprema que proclama que Cuba es un Estado socialista de derecho y justicia social; esta lectura debe extenderse hasta el artículo 13 e) que señala que el Estado tiene como fines esenciales: promover desarrollo sostenible que asegure prosperidad individual y colectiva, y en su inciso i) regula expresamente la intención de asegurar el desarrollo científico técnico y cultural del país. Por último, resulta pertinente el análisis del artículo 21 proclamando que el Estado promueve el avance de la ciencia, la tecnología y la innovación como elementos imprescindibles del desarrollo económico y social (Constitución de la República de Cuba, 2019).

Sobre esta base resulta interesante las reflexiones de Díaz-Canel y Delgado (2020) al considerar que la innovación

constituye una alternativa que conduce al desarrollo sostenible, en función del sistema político, económico, social y cultural, así como del enfoque que se adopte en la gestión (...)

Para la generación de la innovación se pueden utilizar diversas fuentes que la impulsan, como la I+D; la innovación abierta con el uso intensivo de las redes, actores y alianzas; las indicaciones del nivel superior de dirección; la creatividad y motivación de los equipos de trabajo; las necesidades de los usuarios; el mercado; la tecnología; los proveedores; el

diseño; el análisis comparativo con buenas prácticas; los procesos intensivos de formación y capacitación; la búsqueda de información de patentes; las consultorías; las ferias comerciales, entre otras. (p. 313)

La nación cubana en perfecta traducción del mandato de la CEPAL ha desarrollado gradualmente el encargo de las TIC, promoviendo solidaridad social, creando valores y contribuyendo a la sostenibilidad económica, cultural y política, de tal manera que puedan optimizarse los servicios, los procesos de gestión, contribuir al desarrollo económico, a una mayor intercomunicación entre los órganos rectores, instituciones públicas y el pueblo y que todo ello tribute a la efectividad en Administración Pública.

Con tal lógica de pensamiento se ha defendido el concepto que la modernización en el ámbito nacional entraña informatizar la sociedad y en ello está concebida la digitalización como garante del comercio electrónico y gobierno electrónico.

Dicha política de informatización contempla estos ámbitos fundamentales, sin perder de vista que existen tres vertientes principales: la informatización para garantizar el desarrollo socioeconómico sostenible, ya sea aplicándolas a la propia informática como industria, como a las restantes industrias y sectores productivos de la sociedad; la informatización para la Administración Pública que incluya una tramitación ágil y efectiva de cara al ciudadano, con una creciente virtualización e interoperabilidad; y la utilización masiva de las TIC en el desarrollo de los procesos sociales (ciencia, educación, salud, ocio, etc.) a escala nacional e internacional

No puede desconocerse que gobierno electrónico significa el uso de las TIC por el aparato gubernamental para mejorar la información y los servicios que se ofrece a los ciudadanos, orientar la eficacia y eficiencia de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del sector público y la participación de la población.

Lo anterior transcurre a través de las fases identificadas como: Presencia, Interacción, Transacción y Transformación, bajo la premisa de que, sin informatización social, la cultura informática e informacional no tiene sentido; pero sin cultura informática e informacional, la informatización social es ciega. (Díaz-Canel, 2019).

De tales afirmaciones se evidencia la necesidad de incentivar una cultura general-integral ciudadana, profesionalizar la función pública, y promover vocación de servicio; debe prevalecer la idea que, ante las complejidades del entorno, las carencias de índole material y los riesgos internos y externos a los que está sometido el suelo patrio, debe ponerse una elevada dosis de sentimiento individual y colectivo enalteciendo los valores que son identitarios.

Cuba en este orden, puede mostrar incuestionables avances y lo primero a reconocer es el cumplimiento de los requisitos primarios, en opinión de la autora, desencadenantes del resto de los supuestos, que es contar con la voluntad política del Estado para las transformaciones sustanciales que en este plano deben suscitarse.

Existen debilidades identificadas y que pueden resumirse en:

- Problemas estructurales.
- Carencia de guía de buenas prácticas para mejorar el posicionamiento y rendimiento de los portales web de Gobierno.
- Inexistencia, en algunos casos, de catálogos en línea con los servicios y trámites que ofrece el organismo o entidad; carente información sobre la planificación de actividades o eventos y un directorio con correo electrónico y teléfonos de contacto institucionales de directivos y funcionarios.
- Insuficiente desarrollo del gobierno y comercio electrónico.
- Registros públicos aún no informatizados.
- Ausencia de algunas normas jurídicas.
- Falta de preparación en los servidores públicos.
- Insuficiente cultura jurídica y general –integral.

Tal estado del arte conduce a comulgar con la idea de que se asiste a una Administración Pública inmersa en un proceso de transformaciones estructurales y funcionales que se legitima a partir de un marco regulatorio cada vez más atemperado a la realidad nacional, pero que amén de lo paulatino de los procesos de cambio, se requiere agilizar en algunas líneas las acciones que conducen al progreso a punta de partida de la modernización de la Administración Pública como garante del desarrollo.

Lo anterior conlleva a mirar por dentro las instituciones públicas y con ojo crítico constructivista identificar cuáles son los principales desafíos, sobre los que se llama la atención en los siguientes:

- Asegurar la organización y gestión de la calidad para garantizar la calidad en la organización y gestión administrativa, ello incluye, por ejemplo, la implementación de guía de buenas prácticas.
- Generalizar las mejores experiencias, mostrando las potencialidades del sector público, empresarial y no estatal, a través de la exhibición de nuevos productos y servicios.
- Incorporar y difundir las TIC en los procesos productivos y comerciales a todos los niveles de acción.
- Continuar la digitalización e informatización de los registros públicos.

- Ejercer de manera eficiente, eficaz y transparente las potestades y facultades que ostenta la Administración Pública.
- Asumir los principios rectores del servicio público como pautas consustanciales a la actividad pública y concebir los resortes de garantía de su ejercicio efectivo.
- Perfeccionar el marco regulatorio relativo a la gestión documental; las telecomunicaciones; la ciberseguridad y avanzar en normas de desarrollo relacionadas con la organización y funcionamiento administrativo.
- Generar sinergias de manera inteligente y organizada entre todos los actores; apoyada por la experiencia y por las técnicas matemáticas, informáticas, económicas y comerciales científicamente validadas para la agilización del proceso sobre todo en el espacio local (municipio).
- Aumentar la cooperación e intercambio entre los actores de un mismo sector o actividad productiva o de servicio, así como de la economía en general.
- Utilizar pertinentemente la memoria histórica de las instituciones públicas.
- Implementar un sistema estructural y funcional para el control popular e institucional de la actividad administrativa con énfasis en los servicios públicos que tengan en cuenta un patrón de calidad previamente concebido.
- Potenciar desde la Estrategia Nacional de Superación, la formación y capacitación constante del funcionariado público.
- Promover acciones de formación y capacitación bajo tecnologías de información y comunicación.
- Reforzar la cultura ciudadana en materia de protección a derechos de los consumidores, y a la innovación.
- Reforzar las alianzas público–privadas con pensamiento estratégico.
- Fomentar la vocación de servicio.
- Rescatar los valores del sector público en este campo mediante el control y cuidado efectivo de los recursos económicos y bienes en cada organización pública.
- Implementar fases más avanzadas del comercio y el gobierno electrónico que permitan una verdadera interactividad entre el pueblo y sus gobernantes y una prestación de servicios en línea.
- Hacer mucho más asequibles a la población los servicios de internet por datos móviles, (explorar fórmulas establecidas por subsidios, créditos, etc.).
- Extender la experiencia de la Unidad de servicio de trámites con enfoque de ventanilla única.
- Avanzar mucho más en la etapa de interacción (Administración Pública, gobierno, población).

- Avanzar mucho más en la etapa de transacción donde se generalice el pago electrónico en trámites y servicios.
- Alcanzar la transformación: Lograr la participación efectiva del pueblo en la construcción del Poder Popular y la democratización en la gestión de gobierno y la Administración Pública.

## CONCLUSIONES

Una Administración Pública moderna es aquella que cada vez más cumple su cometido para con el ciudadano de manera eficiente y eficaz utilizando todos los recursos tecnológicos posibles. Esta modernización asegura el desarrollo. Las reformas que este ámbito se operen deben garantizar el progreso.

Cuba, al calor de la actualización del modelo económico social y a pesar de las dificultades y carencias materiales, encamina sus esfuerzos en pos de lograr una Administración Pública auténticamente moderna.

Muchos son los desafíos a enfrentar: se precisa avanzar en la informatización de la sociedad; impulsar la generación de la innovación en la gestión administrativa; incentivar una cultura general-integral ciudadana; profesionalizar la función pública, entre otros.

Se requiere, en sentido general, vencer obstáculos objetivos y también barreras de índole subjetiva que posibiliten dar el salto cualitativamente superior que se precisa. En ese camino se transita, siempre a la búsqueda de prosperidad, sustentabilidad y justicia social.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Castelazo, J. R. (2019). Reflexiones sobre modernización y modernidad político-administrativa. La Modernización de la Administración Pública en México. *Revista Administración Pública*, XLIV (3), 13-33.

Cerna Lara, M. A. (2019). ¿Por qué modernizar la Administración Pública? *Agenda. Profesionales & Negocios*, 22, 11-25. [www.revistaagenda.net](http://www.revistaagenda.net)

Asamblea Nacional del Poder Popular (ANPP). (2019). *Constitución de la República de Cuba*. La Habana.

Fuente, G. & Guemes, C. (2009). Modernizar y democratizar la Administración Pública. Una mirada desde la realidad latinoamericana. *Revista Enfoques*, VII (11), 55-84.

Díaz-Canel Bermúdez, M. (2019). II Taller de Informatización y Ciberseguridad Territorial. La Habana.

Díaz-Canel Bermúdez, M. & Delgado Fernández, M. (2020). Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4 (3), 300-313. <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>

Partido Comunista de Cuba (PCC). (2016). Plan Nacional de Desarrollo económico y social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. *Documentos del VII Congreso del PCC*. La Habana: PCC.

Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). (2000). *Strategy Note on Governance for Human Development*. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Recuperado a partir de [www.undp.org](http://www.undp.org).

Ulrich, B. (2018). Encyclopedia Britannica. *Lexicon des gesamten Buchwesens. Online*. Consultado el 13 de noviembre, 51.

### **Conflicto de intereses**

La autora declara que no existe conflicto de intereses.