

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

PUBLIC ADMINISTRATION, DIALECTICAL DYNAMICS AND SUSTAINABILITY IN THE 21ST CENTURY.

Armando Castanedo Abay¹  <https://orcid.org/0000-0001-9317-4445>

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

✉ castanedo@ceap.uh.cu

* Autor para la correspondencia: castanedo@ceap.uh.cu

Clasificación JEL: H73, H83, K23

DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15292594>

Recibido: 15/01/2025

Aceptado: 01/04/2025

Resumen

El objetivo central del presente artículo es demostrar cómo las sociedades modernas, bajo el influjo de la globalización, necesitan transitar de un funcionamiento reactivo por excelencia a uno proactivo. La creatividad constante requerida para su adaptación y ajuste ante las exigencias vitales de supervivencia frente al empuje globalizador, en las que las demandantes exigencias sociales se convierten en un serio reto frente a un déficit presupuestario pone en jaque al desarrollo socio económico de cualquier nación. Ello conduce a que las administraciones públicas nacionales requieran de la constante dinámica dialéctica para la sostenibilidad de su propia identidad, encontrar mecanismos, vías y medios que les permitan incluirse en la cadena global de producción de bienes y servicios y su intercambio transnacional.

Palabras clave: administración pública, dinámica dialéctica, sostenibilidad, globalización, resiliencia.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

Abstract

The central objective of this article is to demonstrate how modern societies, under the influence of globalization, need to transition from a predominantly reactive to a proactive functioning. The constant creativity required for their adaptation and adjustment to the vital demands of survival in the face of the globalizing push, in which demanding social demands become a serious challenge in the face of a budget deficit, jeopardizes the socioeconomic development of any nation. This leads national public administrations to require a constant dialectical dynamic for the sustainability of their own identity, finding mechanisms, ways, and means that allow them to integrate into the global chain of production of goods and services and their transnational exchange.

Keywords: public administrations, dialectical dynamics, sustainability, globalization, resilience.

Introducción

La eficiencia y la eficacia de los procedimientos administrativos en la actualidad dependen mucho de la capacidad de cambio, ajustabilidad y de resiliencia, que tenga la organización de la gestión pública. Deben ser resilientes hasta el punto de poder eliminar o modificar los obstáculos que encuentra en su camino y que le impiden lograr sus metas más trascendentales.

La dinámica dialéctica a que viene a caracterizar a la nueva gestión pública debe ser de nuevo tipo, de cambio con capacidad de resiliencia, es decir, adaptable con facilidad a los cambios del contexto y las circunstancias, ello se traduce en una Administración pública a la altura de las exigencias del bien público y de la satisfacción de las necesidades crecientes de los administrados también de nuevo tipo en el siglo XXI.

La financiación que maneja hoy la administración pública puede verse comprometida de seguir por el camino hasta ahora transitado extrayendo su fiscalidad de la renta y comprometiéndose, desde lo público, con políticas que no recaudan lo suficiente para el reciclaje del desgaste de la gestión administrativa.

El objetivo central del artículo es reflejar la dinámica dialéctica del desarrollo de la Administración pública moderna y su trascendental vínculo con la cualidad de sostenibilidad de su gestión, en aras de lograr una eficiencia y eficacia en sus procesos y consecuentes resultados prácticos.

Materiales y Métodos

Para desarrollar la contribución se identificaron y estudiaron los materiales bibliográficos que conforman el estado del arte del tema dirigiendo el foco de atención a aquellos extremos más controvertidos y las conclusiones compartidas acerca de los mismos. También se estudiaron los trabajos de investigadores, profesores, alumnos, doctorandos y maestrantes en el ámbito de las relaciones de la Administración pública y su mutación contante en adaptabilidad a las nuevas circunstancias en las que desarrolla su gestión pública.

El método de análisis y síntesis desarrollado desde lo histórico-lógico hasta la experiencia empírica a nivel de experiencias prácticas de las administraciones públicas actuales, permite a partir de una

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

exposición desde la mayéutica socrática en que el lector se pregunta y responde a la vez según lo que comprende dilucidar los caminos que transita ala moderna administración pública.

El estudio se realizó mediante análisis documental de textos y conclusiones de eventos y conferencias internacionales relativas a la materia, así como resultados de tesis de doctorados, maestrías y diplomados vinculados al tema y las claras tendencias de los organismos administrativos internacionales en los últimos años. Su impacto pretende ser de asesoría y alerta a la necesaria sostenibilidad de una Administración pública eficiente y efectiva.

Resultados y Discusión

La dinámica dialéctica en la gestión pública administrativa.

Uno de los más severos problemas de la Administración pública ha sido y amenaza con seguir siendo es la falta de una perspectiva estratégica eficiente y eficaz, la falta de prospectiva que, sin lugar a dudas y con toda seguridad de resultados prometedores.

Se sabe de dónde se parte, pero, rara vez, se tiene claro y definido hacia dónde ir, por qué y para qué; de hecho, se basa constantemente en apuntalar los escollos del camino en vez de focalizar en el logro estratégico de sus objetivos más trascendentales; las administraciones públicas se han venido convirtiendo en paleadoras de crisis en vez de potenciadoras de resultados según su misión socio económica.

Las referidas administraciones públicas, con su falta de identidad estratégica a cuestas, ni cuando deciden hacer reformas en sus procederes ven más allá del estado en que se encuentran en el presente; se limitan a realizar diagnósticos del pasado y a proponer soluciones que sólo tienen sustanciación en el futuro más cercano sin tan siquiera atender a algo tan importante que determina su supervivencia, su sostenibilidad.

De esta manera alcanzan más o menos éxito a corto plazo que comprometen su operatividad futura y, por supuesto, su necesaria resiliencia frente a los cambios del contexto en que se desenvuelven siempre que se atienda al conocimiento de los expertos de cada materia relacionada con la solución de dificultades del desarrollo.

Lo cíclico de las crisis es lo que ha resultado hasta ahora resiliente y ello se debe en ocasiones a haber solucionado parte del sistema que, a la postre, modifica a la otra parte que más adelante se convierte en crítica u obstáculo para las propias administraciones públicas y, en definitiva, lo que las ha conducido a ser insostenibles. Sólo queda que se modifiquen estructuralmente, bajo amenaza de una crisis de la cual no puedan salir y, por tanto, desaparezca la gobernabilidad que las sostiene.

El aguante coyuntural, la corrección circunstancial y las reformas ocasionales sólo alejan a la Administración pública del administrado y conducen a este a un detrimento de su calidad de vida y lo confina en la más clara sobrevivencia.

Díaz-Canel Bermúdez & Delgado Fernández.¹ en su excelente artículo “Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo”, aclaran que la gestión de gobierno requiere de

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

políticas de dinámica dialéctica para el cumplimiento de los objetivos trazados con un enfoque integrado² que sean coherentes y compatibles con el contexto y la dirección estratégica. Para ello, es necesario comprender la naturaleza y la dinámica de los problemas y procesos de innovación, tener en cuenta las partes interesadas, los aspectos más relevantes para el país o región y sus efectos transformadores en la economía y la sociedad.³

Asimismo, deberá promover la exportación e inserción en cadenas globales de valor, la atracción de inversiones y la contribución eficaz y eficiente de los sectores productivos y de servicios en la economía. La visión global de estas políticas de dinámica dialéctica requiere de las competencias y el aprendizaje interactivo, basado en la experiencia, el conocimiento, la cooperación y la calidad de las relaciones.⁴

Entonces, ¿qué paradoja aparece?, ¿cuál es la elección que se pone sobre la mesa? pues que las administraciones públicas nacionales se modifican estructuralmente bajo un pensamiento prospectivo y pasan a ser más proactivas que reactivas, o la intromisión de la Administración pública global le restará gobernanza en sus propios contextos identitarios y, en definitiva, gobernará por ellas obligándoles a aceptar reglas del juego que nada tienen que ver con sus esencias idiosincráticas.

Susan Tolchin⁵ razona que, ante un panorama donde el poder transnacional impera, esa potestad planetaria no debe ser el sujeto que mueva a su antojo a los Estados nacionales, sino una preocupación del gobierno y un campo de acción de los manejadores genuinamente públicos. Ese mundo del intercambio comercial no debe ser visualizado como un paraíso del mercado, sino como un ámbito de acción del gobierno como el sujeto con iniciativa, no como el objeto del manipuleo de las corporaciones transnacionales privadas.

De reportarse a la necesaria e imprescindible reforma estructural, la Administración pública nacional de hoy día podrá filtrar estas reglas del juego de la Administración pública global y convertirlas de manera que jueguen con su identidad e idiosincrasia sin afectar los patrones de validación nacional pensando en sus administrados.

En cuanto a los disímiles procedimientos administrativos, resulta verdaderamente trascendental que la reforma estructural a la cual se hace referencia, analiza desde la óptica, en primera instancia, de la satisfacción de las necesidades e intereses del administrado, es decir, al proyectarse un proceder se debe partir de la mencionada satisfacción y desde esta hasta el primer funcionario que deba intervenir trazar el proceso, la ruta del cambio y, de este modo, garantizar su eficiencia y efectividad.

El paradigma post burocrático requiere de cambiar variados y complejos valores:

1. Del interés público al del valor del resultado para los clientes.
2. De una visión eficientista a una que imponga la calidad y el valor de resultado como criterio.
3. De la administración de cosas a la producción de servicios.
4. Del control de los recursos y los gastos a la de impulsar, ganar y obtener la confianza del público sobre el manejo de los recursos a través del compromiso.
5. De la especificación de funciones, autoridad y estructura a la identificación de misión, servicios, clientes y resultados.
6. De justificar costos a entregar valor.
7. De obligar por responsabilidad a construir responsabilidad.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

8. De seguir reglas y procedimientos a comprender y a aplicar normas, identificar y resolver problemas y mejorar continuamente procedimientos.
9. De operar sistemas administrativos a realizar una separación de los servicios del control, construir apoyo a las normas, expandir las elecciones de los clientes, impulsar la acción colectiva, proveer incentivos, medir y analizar resultados y enriquecer la retroalimentación⁶

¿Al quitar el velo, qué queda?, falta de presupuesto en firme estructura.

Identificar un presupuesto para la Administración pública en su gestión y determinar hacia dónde dirigir el golpe principal es imposible pues no hay un solo golpe a dar sino múltiples y con infinitud de matices, además lo relativo del desarrollo depara sorpresas inesperadas e impactos que en realidad no son tales.

Resulta verdaderamente interesante como se vislumbra el escenario, o más bien el abismo, hacia el cual se dirigen las Administraciones públicas de hoy en el tema de sus presupuestos correspondientes, tal y como lo grafica Ramió Matas⁷: la Administración pública de las próximas décadas va a vivir en una extraordinariamente compleja situación que pone totalmente en duda su sostenibilidad económica. Va a estar estrangulada por una pinza ya que, por una parte, se puede vaticinar una caída importante en sus ingresos fiscales y, por otra parte, un incremento enorme de su gasto ante las nuevas necesidades de los ciudadanos.

Si a estos dos escenarios se le añade el nacimiento de una nueva economía (la economía colaborativa) la situación, sobre los futuros ingresos de los sistemas públicos, es muy sombría, tal como sigue:

- La concentración de la riqueza en unas pocas personas jurídicas (grandes multinacionales) y personas físicas implica unos bajísimos ingresos fiscales por la capacidad de estas grandes fortunas globales de mover su capital y escaparse de los sistemas fiscales nacionales.
- La cada vez más enorme base social de personas que viven en un modelo precario de mera subsistencia también genera un escenario de bajísimos ingresos fiscales. La clase media irá desapareciendo tanto por la lógica económica como por la insostenible presión fiscal que les habrán impuesto los Estados para resistir económicamente durante unos años. Entre unos y otros habrán matado a las gallinas sociales de los huevos de oro.
- Buena parte de la nueva economía colaborativa va a operar de forma gratuita sin posibilidad de aplicarle impuestos. La economía colaborativa que si posea capacidad de generar negocio económico va a ser difícil de imponerle una elevada fiscalidad. Tanto por problemas técnicos como en términos de alianzas, ya que para los Estados débiles un puntal de apoyo pueden ser los actores que dominen la economía colaborativa en su lucha por el espacio de influencia con la economía capitalista tradicional.

Las soluciones a este panorama son evidentes: pasar de una fiscalidad sobre la renta a una fiscalidad sobre el consumo, aunque en una situación de contracción económica tampoco se resuelve gran cosa. La opción más clara consiste en gravar la riqueza en vez de la renta.

El problema es que para que esta opción sea posible haría falta avanzar en una gobernanza pública de carácter mundial para evitar la domiciliación de los más ricos en jurisdicciones especializadas en muy

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

bajos impuestos. Viene a ser un dilema del prisionero de carácter mundial muy difícil de resolver políticamente.

Los excesivos gastos en las políticas públicas sociales como son el tema de las pensiones y la atención médica a una población mundial cada día más envejecida; el desenfreno de las grandes corporaciones empresariales por identificar y emigrar a paraísos con mano de obra barata y bajos impuestos; la aparición y desarrollo de las economías colaborativas entre el sector privado y el público que, por cierto, al final de la jornada, conducen a privatizar las ganancias y hacer públicos los gastos; la gran asimetría en las tendencias del mercado laboral fluctuante entre el sector privado y el público y la evasión fiscal, conducen a repensar las tácticas administrativas y ponerlas un poco más en función de proyecciones estratégicas eficientes en sus procesos de formación y ejecución y efectivas en sus resultados y que conduzcan a reciclarle el presupuesto necesario para ello.

Una tarea para las administraciones públicas modernas es que deben reaprender a cómo lograr que la riqueza que utilizan en el bien público se revierta al propio erario público, cómo encontrar vías que garanticen la amortización rápida de las inversiones en el sector público y establecer organizaciones de economía colaborativa que permitan la reinversión en el bienestar público.

El invertir en una gestión pública (GP) organizada y dirigida a una eficiente interacción con las novedades de la dinámica dialéctica a escala global sería una oportunidad y se convertiría en una fortaleza para la sobrevivencia de las administraciones públicas nacionales.

La Administración pública desde su componente de ejecutividad se le ha asimilado a la gestión pública. La intención de abordar esta “como un eslabón esencial de la dinámica de funcionamiento económico en los diferentes países contribuyó a que se haya mantenido hasta el presente como el centro de un creciente debate a escala internacional, el cual abarca diversas aristas. Entre estas sobresalen:

1. La pertinencia de insertar a la GP como parte constitutiva de las ciencias sociales.
2. En una posición extrema se encuentran autores que estiman que la GP no puede ser considerada como una ciencia, sino que representa más que todo el empleo de determinadas técnicas y tecnologías que deben contribuir al logro de mejores resultados en el ámbito de las estructuras gubernamentales.
3. Bedoya y Fernando⁸ consideran que la GP se sustenta en la filosofía del racionalismo económico y más propiamente de carácter instrumental.
4. La GP como un modo específico de combinar la gerencia con la política o dar respuesta a objetivos de política a cumplimentar, y
5. Echevarría y Mendoza⁹ enfatizan que el campo de acción de la GP se sustenta en un mayor aprovechamiento de las enseñanzas de la GP¹⁰

La dinámica dialéctica resiliente. Un imperativo para la sostenibilidad de la Administración pública moderna.

Hoy resulta verdad de Perogrullo el que una Administración pública que no se modifique, que no cambie, que no tenga la capacidad de adaptarse a nuevas circunstancias, escenarios y hechos no es, de hecho y esencia, una Administración pública. Es Administración pública por eso, por tener la flexibilidad de

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

proteger los intereses y necesidades sociales cuales quiera sean las circunstancias en las cuales se desenvuelve.

De hecho, todas las administraciones públicas innovan constantemente: nuevas políticas públicas, nuevos sistemas de gestión, perfeccionamiento de los sistemas de control, dirección por objetivos, dirección por procesos, transversalización de la calidad y muchos más procederes que podemos colocar como ejemplos.

Digamos que la organización gestora pública por excelencia no ha tenido buena puntería en innovar garantizando eficiencia y efectividad en sus principales cometidos, pero, hasta la puntería, tiene sus procesos efectivos de corrección.

Desde lo burocrático, la producción Fordista o el tipo organizativo de administrar, ha quedado claro, con el decursar de los años, que la eficacia no engrana de modo justo, como debía ser, con los sistemas que han permeado los procesos de administrar lo público.

Todos ellos, de un modo u otro, limitan en algún grado la creatividad administrativa en cuanto a las vías, modos y medios de realizar su encargo socio económico de modo ágil, dinámico y proactiva. También puede analizarse este hecho del modo en que no ha existido la suficiente creatividad por parte de la Administración pública para, desde algunos de estos sistemas, ser lo suficientemente creativa como para impedir ver obstaculizado su ingenio en cómo hacerse más eficaz en cuanto a su gestión pública.

Si se sigue a Stiglitz, y a Greenwald¹¹ sobre dinámica dialéctica y sociedad del aprendizaje, cuando estos identifican los atributos de las organizaciones más innovadoras y con más capacidad de aprendizaje, podemos observar que, de ellas, las de mayor capacidad de dinámica dialéctica son:

a) Organizaciones grandes: La vinculación de la dinámica dialéctica con organizaciones de grandes dimensiones proviene de la literatura económica de hace más de 50 años, propiciada por los estudios del autor clásico Arrow, que sigue estando en boga.

Las innovaciones son más valiosas para las grandes organizaciones que pueden aplicarlas a muchas más unidades de producción que para las más pequeñas con niveles más bajos de producción. Existen incentivos mucho mayores en las grandes organizaciones ya que éstas son capaces de internalizar más las externalidades que se generan con el aprendizaje.

Además, la dinámica dialéctica es altamente incierta y a las organizaciones y a los individuos no les gusta el riesgo. Es más probable que las grandes organizaciones tengan menos aversión al riesgo y, por tanto, sean más capaces de cargar con los riesgos de la dinámica dialéctica. Es, obvio que las organizaciones grandes poseen recursos para financiar la dinámica dialéctica, de los cuales carecen las organizaciones pequeñas. De todos modos, hay que reconocer que existe un récord impresionante de organizaciones grandes que no reconocen el valor de las innovaciones revolucionarias, incluidas Microsoft, que está demasiado apegada al teclado, o Xerox, que no admite la importancia de la interfaz amigable.

b) Organizaciones con estabilidad y continuidad: La acumulación de conocimiento en el cual se basa el crecimiento de la productividad es necesariamente acumulativa. Esto, a su vez, depende de que una

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

organización estable preserve y difunda conocimiento involucrado y de que haya una continuidad en los empleos y en el personal para apoyar estos procesos. Los beneficios del aprendizaje se extienden al futuro y, por tanto, las organizaciones de larga vida valoran más estos beneficios distantes.

c) Organizaciones con una notable acumulación de capital humano: Es probable que las oportunidades y los incentivos para acumular capital humano, en general, sean mucho mayores en organizaciones grandes, complejas, de larga vida y estables, con un amplio rango de actividades interdependientes. Existe una mayor probabilidad de que haya beneficios procedentes de una fertilización cruzada de ideas.

La acumulación de capital humano resultante es un elemento fundamental, tanto para desarrollarlas innovaciones de las cuales depende el crecimiento de la productividad como para difundirlas a medida que los trabajadores se muevan dentro, entre organizaciones y entre sectores.

d) Concentración y difusión del conocimiento entre organizaciones: es probable que la difusión del conocimiento entre las organizaciones de gran escala densamente ubicadas (que a menudo producen productos diferenciados) sea más rápida que la difusión en organizaciones de pequeña escala. El hecho de que estén produciendo bienes distintos aumenta la probabilidad de que hagan descubrimientos diferentes.

Además, si estos productos que elaboran son similares incrementa la probabilidad que un descubrimiento notable para un producto sea relevante para otro. Otro elemento es el papel fundamental que desempeña la proximidad geográfica. Los análisis más recientes acerca del papel de los *clústeres* (un *clúster* es una concentración geográfica de empresas e instituciones interconectadas en un campo particular, que compiten, pero también que colaboran) muestra que la proximidad geográfica promueve la movilidad entre empresas y que ejerce de importante catalizador del aprendizaje y que éste se transmita.

e) Flujos de conocimiento transfronterizos: aunque el aprendizaje se ve facilitado por la proximidad geográfica es también importante para las organizaciones que no estén ubicadas en países a la vanguardia de la dinámica dialéctica, puedan aprender de los avances que se dan en otros países. Las grandes organizaciones estables poseen los incentivos necesarios para participar en el aprendizaje transfronterizo. Al hacer el anterior análisis y filtrarlo a través de la perspectiva de la Administración pública, es como si se estuviera hablando directamente de ella.

Esta –la Administración pública-, de organización grande tiene mucho; es la más grande organización en cualquier lugar del globo en que opere (sólo superada por la Administración global, claro está); estabilidad y continuidad es por lo que tanto trabaja cualquier Administración pública, de hecho el mantenerse frente a la global ya le está dando suficientes quebraderos de cabeza; de notable acumulación de capital humano las Administraciones públicas ganan el primer lugar en cualquier concurso respectivo pues muchas veces los recortes de personal son los que equilibran, claro, momentáneamente, su ineficacia; en cuanto a la concentración y difusión del conocimiento entre organizaciones nadie le pone un pie delante a la Administración pública, pues, por principio, intenta homogenizar procedimientos para controlar mejor, sin un intenso esfuerzo supremo de desgaste, los resultados de su gestión y, en cuanto a flujos de conocimientos transfronterizos, ávida está la mayor organización pública para importar *know how* imprescindible para el desarrollo del país de que se trate e importar los propios imponiéndose en una medida importante y estable en el mercado global.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

En todo caso se pudiera demostrar que las administraciones públicas han sido innovadoras con mala puntería, al menos saben lo que es innovar. Entonces ¿qué ha faltado?; ¿dónde está el eslabón perdido? Este es ya el tercer dilema interesante con que se encuentra en la actualidad y otra prueba más de las tantas interrogantes que quedan por dilucidarse en cuanto a la futura administración pública de la aldea global.

Afinando la puntería, el catalizador de la potencial dinámica dialéctica. Algunos factores que lo posibilitan.

Un acercamiento al para qué se ha mencionado como interrogante importante en el tema, se debe plantear que tanto en las políticas públicas industriales, agrícolas, comerciales, educativas, de salud pública, laborales, de asistencia social, de seguridad social, etc., es decir, en aquellos renglones determinantes para la gestión pública, se debe incentivar de modo sustancial la dinámica dialéctica que demuestre desarrollo administrativo en términos de eficiencia y eficacia.

Se debe establecer un sistema de incentivos jugoso y tentador hasta el grado en que se involucren todos los operadores del sistema de política pública de que se trate, de tal modo el interés individual se pondrá en función del interés general en un intercambio de apoyo que tanto uno como el otro serán satisfechos en una relación bidireccional y productiva para ambos.

Ocupa un lugar importante el que la Administración pública logre esta participación en la dinámica dialéctica de los verdaderos conocedores de los procesos productivos o de servicios, es decir, los operadores del día a día, los que atesoran la verdadera experiencia que sirve de savia a la dinámica dialéctica, los que contextualizan los saberes y los ponen en función de la productividad en cuanto a la satisfacción de los intereses y necesidades sociales.

En el Siglo XXI no se trata de recursos humanos los que laboran a diario en los múltiples procesos y las disímiles tareas administrativas, sino humanos con recursos, verdaderos agentes de cambio. No en balde lo que ha hecho multimillonarias a distintas organizaciones es el protagonismo que estas han dado a las ideas creativas de sus trabajadores del llamado inicio de la cadena de producción, es decir, los que trabajan en las esencias identitarias de las producciones o de los servicios.

Queda claro que nunca antes de la era de la tecnología, en la historia de la humanidad, ha sido tan compartido el conocimiento necesario para mantener actualizaciones más o menos precisas de los avances logrados por la ciencia y la tecnología en todas las esferas de la vida, es una fortaleza y una oportunidad nada despreciable de dónde extraer innovaciones capaces de convertir a las administraciones públicas en organizaciones eficaces o, al menos, de reformarlas para que mantengan su propia identidad frente a la Administración de la Aldea global.

Quién duda que hoy existe una inmensa cantidad de datos colocados en internet de dónde extraer innovaciones que, a su vez, tardan segundos para ser aplicadas, cuando son socializadas en la red de redes, en los más diversos confines del mundo y ello puede representar una diferencia sustancial para los correspondientes procedimientos de la Administración pública en el actual siglo.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

Lejos de ser eminentemente reactivas como lo han sido hasta la actualidad las administraciones públicas, deben trabajar en estas ideas para convertirse en proactivas en cuanto a los cambios necesarios para lograr el crédito que merece su destino en tanto calidad de vida de los llamados administrados.

Los incentivos movilizadores de la voluntad humana y la dinámica dialéctica certera en la Administración pública están íntimamente vinculados pues pasan por las necesidades e intereses de los hombres y mujeres que en y para ella laboran. El ponerles en el lugar que verdaderamente les corresponde como los artífices de la efectividad administrativa no hará menos que motivarles a demostrar sus capacidades y habilidades y a dar el máximo por la mejor administración pública posible. Para ello es necesario dar la estocada a fondo y asimilar los conocimientos expertos y ponerlos en función del desarrollo de la Administración pública.

La idea de conectar las decisiones gubernamentales con el conocimiento experto¹¹ es una recomendación internacional y se ha constituido como un campo específico al cual se denomina ciencia para las políticas o asesoramiento científico a las políticas públicas

Otro factor trascendental es reconocer que la gestión efectiva del patrimonio público es crucial para garantizar su preservación, uso sostenible y beneficio para la sociedad. Una gestión adecuada del patrimonio público permite maximizar su potencial económico, cultural, social y ambiental, al tiempo que asegura su protección a largo plazo. Además, una buena gestión del patrimonio público puede promover la transparencia, la rendición de cuentas y la eficiencia en el uso de los recursos públicos, lo que contribuye a fortalecer la confianza de la ciudadanía en las instituciones estatales.¹²

Por otro lado, y para cerrar el círculo de la preparación administrativa para su gestión en medio de una dinámica dialéctica se debe atender a que para el desarrollo de las organizaciones que conforman la diligencia de la administración pública es factor clave y determinante el identificar y desarrollar a partir de competencias claras y precisas las habilidades directivas de quienes operan en el mando y control de las mismas.

La sociedad del conocimiento y las tecnologías va posicionando la competencia laboral de gestores/líderes y colectivos/seguidores como intangible supremo del desarrollo organizacional. Los avances tecnológicos imprimen dinámica y velocidad a las exigencias de los mercados laborales, posicionando nuevas familias de competencias.¹³ Sin embargo, no siempre estas acciones se acompañan de socialización y ágil aplicación en la administración pública y empresarial. A pesar de las transformaciones emprendidas en el marco regulatorio legal y las capacidades formadas, la práctica de gestión demuestra que los procesos de medición y análisis del desempeño basado en competencias, enfrenta desafíos teóricos y metodológicos para alcanzar enfoques menos intuitivos.

Qué duda cabe de que, como factor englobador, se presenta la revolución científica de nuestros tiempos. La revolución científica hoy impulsa las economías avanzadas hacia una nueva etapa, que supera la llamada tercera revolución industrial, la era digital, caracterizada por la informática y las telecomunicaciones, para entrar en “la cuarta revolución industrial, caracterizada por el impacto de la biotecnología, la robótica, la ciencia de los materiales, las nanotecnologías, el análisis masivo de datos y la inteligencia artificial, en la producción de bienes y servicios. Estas tecnologías influirán en la definición de lo que es exportable y en la rentabilidad de las inversiones, preservando el alto valor

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

añadido para los bienes y servicios de alta tecnología, y acelerando la tendencia a la reducción de precios de las exportaciones de muchos productos primarios. Ambos fenómenos, la globalización y el cambio tecnológico, inducen a superar los viejos modelos basados en las ventajas naturales y la industrialización sustitutiva; que ya cumplieron su rol histórico.¹⁴

Algunas otras ideas que apuestan por la sustentabilidad de una eficaz Administración pública en su dialéctico accionar.

En cuanto al desarrollo sostenible en el mundo a partir de una eficaz Administración pública, se debe tomar en consideración que la generación y el fortalecimiento de capacidades para la gestión de programas, políticas públicas y estrategias que propicien el cumplimiento de las metas en el corto, mediano y largo plazo alineadas a los Objetivos del Desarrollo Sostenible, así como la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, constituye uno de los principales desafíos que enfrentan los países en la actualidad.

Asimismo, el desarrollo de una política de innovación integral requiere comprender la naturaleza y la dinámica de los problemas y los procesos de innovación en el contexto socioeconómico, tener en cuenta la participación de las partes interesadas, los aspectos más relevantes para el país o región, así como sus efectos transformadores en la economía y la sociedad.¹⁵ Las políticas de innovación también pueden contribuir a la adaptación de las economías con resiliencia.¹⁶ Establecer un modelo de gestión del gobierno con enfoque preventivo, soportado en la ciencia y orientado a la innovación puede contribuir al desarrollo sostenible de las naciones.¹⁷

Por otro lado, inciden en ello las competencias de los directivos administrativos. La gestión del desempeño basada en competencias^{16, 18-20} describe los criterios para el desempeño en todos los niveles de dirección, de modo que los trabajadores puedan comprender qué competencias se requieren para su avance,^{21,22} lo que permite alinear los objetivos estratégicos organizacionales a los individuales con el dinamismo requerido. De ahí, que se necesiten competencias basadas en la organización, individuales, técnicas y conductuales.²³⁻²⁶

También en la simbiosis de acciones en el sentido indicado no se debe perder de vista la idea de conectar las decisiones gubernamentales con el conocimiento experto²⁷ que es una recomendación internacional y se ha constituido como un campo específico al cual se denomina ciencia para las políticas o asesoramiento científico a las políticas públicas

Otra cuestión esencial a ser tratada en una Administración pública eficaz y sostenible debe ser la manera de abordar los problemas complejos que tiene para soluciones. La identificación de los problemas complejos (PC), es el inicio del camino para “construir un Sistema de Conocimiento e Innovación Territorial, y producir con ello la ciencia situada. Los PC mantienen una presencia sostenida, no son de aparición coyuntural, afectan el logro de objetivos estratégicos para el desarrollo de un sistema territorial, se identifican por parte de una comunidad de actores con capacidad para interpretar dicho sistema y su complejidad rebasa el marco de análisis convencional.”²⁸

Más allá de las competencias de directivos que aporten a la sostenibilidad de una Administración pública eficiente y eficaz, es imprescindible en estos la capacidad de adaptabilidad al cambio, y la resiliencia,

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

interdisciplinaria para la interacción y colaboración, la interconectividad, la autonomía y la gestión de la complejidad a través del aumento del aprendizaje y la experiencia, así como la inteligencia emocional con la motivación y el desarrollo de la perspectiva, son capacidades a desarrollar en los recursos humanos.²⁹

Conclusiones

Resulta evidente que corren tiempos de cambios, de ajustes, de adaptabilidad, de montarse en la locomotora de la globalización; por tanto, no son tiempos de reactividad, de mantener el *status quo*, de inmovilizar las fuerzas del cambio, sino que una Administración pública proactiva, más que reactiva, es la que se requiere en la dinámica del desarrollo del siglo XXI.

Es la Administración pública la llamada a rendir honores al pacto social por el cual ella es tal cual es y, por tanto, debe traspasar esa responsabilidad, en su metamorfosis, a la organización administrativa supranacional. En caso contrario dejará su esencia tan endeble que cambiará de tal modo que será cualquier cosa menos Administración pública.

La dinámica dialéctica resiliente es lo que corresponde desarrollar hoy en día, una dinámica dialéctica sin cortapisas hacia la eficacia de los resultados de la gestión pública, hacia la eficacia ligada, por supuesto, a los intereses públicos o sociales. Es lo novedoso eficiente y eficaz lo que hará fuerte a la Administración pública en defensa de sus principios originarios y de aquellos a los cuales representa en los procedimientos de la vida, quienes, en definitiva, confían en ella como seguridad y oportunidad para su desarrollo individual y colectivo bajo las exigencias de la naciente aldea global.

Referencias bibliográficas

1. Díaz-Canel M. Fernández M. Gestión del gobierno orientado a la dinámica dialéctica: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 2021; 13(1). [Consultado 5 diciembre 2024] Disponible en: http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202021000100006
2. Delgado M. Enfoque y métodos para la dinámica dialéctica en la Administración Pública y Empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 2022; 3(2): 141-153. [Consultado 2 diciembre 2024] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/79>
3. Borrás S, Edquist C. *Holistic Innovation Policy: Theoretical Foundations, Policy Problems, and Instrument Choices Book*, Draft of chapter 1 that has been accepted for publication by Oxford University Press in the forthcoming book; 2019. [Consultado 20 de diciembre 2024]. Disponible en: <https://global.oup.com/academic/product/holistic-innovation-policy-9780198809807?q=edquist&lang=en&cc=gb>
4. Chaminade, C., & Lundvall, B. Å. *Science, Technology, and Innovation Policy: Old Patterns Subject: Technology and Innovation Management Online*. The Oxford Research Encyclopedia; 2019
5. Tolchin, S. *The Global from Nowhere: Making Governance in the International Environment*. United States, *Public Administration Review*. 1996; 56 (1).
6. Arellano, D *Gestión pública en Estados Unidos, crisis y estado del arte*; Universidad de Columbia. University Press; 2001.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

7. Ramió M. Una Administración pública de futuro sostenible económicamente e innovadora en el contexto de la globalización, en Cuadernos de Gobierno y Administración Pública; 1997. p. 47.
8. Bedoya, R. y Fernando, C. Una mirada epistemológica entre la gestión pública y la gerencia social: Desde el paradigma sistémico, Revista arbitrada del Centro de Investigación y Estudios gerenciales, Barquisimeto; 2014. p. 16.
9. Echevarría, C. y Mendoza X. La especificidad de la gestión pública. El concepto de management público, 2017. [Consultado enero de 2023]. Disponible en www.ccee.edu.uy.
10. Marquetti, H. Gestión pública en Cuba: una aproximación a su situación actual”, en Libro: “Administración pública. Conceptos y realidades, CEAP, Universidad de la Habana, Casa Editorial Ruth; 2017; 22.
11. Núñez J, González M, Torres C, Fernández A, Rodríguez, A. ¿Qué aporta el SGGCI a la gestión cotidiana de los gobiernos en los territorios? El Municipio que queremos. Fortalezas y desafíos. La Habana: Editorial Caminos, ISBN: 978-959-303-224-7; 2023.
12. Castillo J, Bolaños G, Fernández G. Estudio descriptivo sobre la percepción de la integridad en la gestión del patrimonio público, Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2024; 8 (1): e299 [Consultado 21 junio de 2024] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/299>
13. Fernández Y, Espinosa V. Competencias genéricas. Experiencias de análisis y medición del intangible supremo en directivos de la administración pública y empresarial. Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial. 2023; 7 (2): e263. [Consultado 11 octubre del 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/263>
14. Lage A. La ciencia, la constitución y el modelo económico. Revista Cubana de Administración pública y empresarial. 2020; IV (1): 122-127 [Consultado 3 marzo 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/263>
15. Borrás S, Edquist C. Holistic Innovation Policy: Theoretical Foundations, Policy Problems, and Instrument Choices Book, Draft of chapter 1 that has been accepted for publication by Oxford University Press in the forthcoming book; 2019 [Consultado 7 agosto 2024] Disponible en: <https://global.oup.com/academic/product/holistic-innovation-policy-9780198809807?q=edquist&lang=en&cc=gb>
16. Simmie J. Regional Economic Resilience: A Schumpeterian Perspective. Raumforsch Raumordn. 2014;(72):103–116 [Consultado 2 julio 2024] Disponible en: <https://doi.org/10.1007/s13147-014-0274-y>.
17. Díaz-Canel Bermúdez M, Delgado Fernández M. Modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación. Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial, 2020: 4(3): 300–321. Recuperado a partir de <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/141>
18. Cuesta A. Gestión del talento humano y del conocimiento, Segunda edición, Bogotá: ECOE Ediciones; 2022.
19. Cuesta A, Linares MA, Fleitas S, Delgado M. Gestión del Capital Humano. En: Delgado M, Coordinador académico. Temas de Gestión Empresarial. Volumen IV. La Habana: Editorial Universitaria Félix Varela. 2017; 157.
20. Oficina Nacional de Normalización. NC 3000-3002:2007. Sistema de gestión integrada de capital humano–Vocabulario, Requisitos e Implementación. La Habana; 2007.
21. International Standard Organization. ISO 10015: 2019. Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas. Segunda edición 2019-12. Traducción oficial, Ginebra, versión española; 2020.

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DINÁMICA DIALÉCTICA Y SOSTENIBILIDAD EN EL SIGLO XXI

22. Peña D, Delgado M. Procedimiento para la evaluación integrada del desempeño de una universidad de posgrado. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2020; 4(1): 106-121 [Consultado 12 septiembre 2023] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/105/209>
23. Ochoa, M Delgado. Procedimiento para la formación por roles en la producción de software en la universidad de ciencias informáticas. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*. 2017;1(2):121-134. [Consultado 14 diciembre 2024] Disponible en: <https://apye.esceg.cu/index.php/apye/article/view/13>
24. International Standard Organization. ISO 10015: 2019. Gestión de la calidad — Directrices para la gestión de la competencia y el desarrollo de las personas. Segunda edición 2019. Traducción oficial, Ginebra, versión española; 2020.
25. Prahalad CK, Hamel G. The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 1990; 68 (3): 79-91. [Consultado 20 agosto 2023] Disponible en: https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14
26. Delgado Fernández M, Muriel Escobar J, Polo Vázquez JC, Padilla Rodríguez D. Perfil de competencias de los directivos en cuba y su aplicación en la agricultura. *Revista Cubana De Administración Pública Y Empresarial*, 2022;6(1): e194. <https://doi.org/10.5281/zenodo.5821770>
27. Núñez Jover J, González Pérez M, Torres Páez CC, Fernández González A, Rodríguez Batista A. ¿Qué aporta el SGGCI a la gestión cotidiana de los gobiernos en los territorios? En *El Municipio que Queremos. Fortalezas y desafíos*. La Habana: Editorial Caminos, ISBN: 978-959-303-224-7; 2023.
28. Pérez de Armas M, Cogollos Martínez JB, Díaz Ramos C. Modelo de Gestión del Gobierno Provincial de Cienfuegos basado en Ciencia e Innovación. Informe al CTA y a la Gobernación del Poder Popular de Cienfuegos; 2023.
29. Cuesta A, Lopes I. Hacia las competencias profesionales 4.0 en la empresa cubana. *Revista Cubana de Ingeniería*. 2020; XI (1): 66-76. [Consultado 5 enero 2023] Disponible en: <https://rci.cujae.edu.cu/index.php/rci/article/view/738/446>

Conflictos de intereses:

El autor no presentar conflictos de intereses.