

# 02

Fecha de presentación: septiembre, 2020

Fecha de aceptación: noviembre, 2020

Fecha de publicación: enero, 2021

## GESTIÓN DEL GOBIERNO

ORIENTADO A LA INNOVACIÓN: CONTEXTO Y CARACTERIZACIÓN DEL MODELO

### INNOVATION-ORIENTED GOVERNMENT MANAGEMENT: CONTEXT AND CHARACTERIZATION OF THE MODEL

Miguel Mario Díaz-Canel Bermúdez<sup>1</sup>

E-mail: [despacho@presidencia.gob.cu](mailto:despacho@presidencia.gob.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2651-4953>

Mercedes Delgado Fernández<sup>2</sup>

E-mail: [mercedes@esceg.cu](mailto:mercedes@esceg.cu)

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2556-1712>

<sup>1</sup> Presidencia de la República. La Habana. Cuba.

<sup>2</sup> Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno. La Habana. Cuba.

#### Cita sugerida (APA, séptima edición)

Díaz-Canel Bermúdez, M. M., & Delgado Fernández, M. (2021). Gestión del gobierno orientado a la innovación: Contexto y caracterización del Modelo. *Revista Universidad y Sociedad*, 13(1), 15-25.

#### RESUMEN

El artículo tiene como objetivo el análisis del contexto de la gestión del gobierno y la caracterización del modelo orientado a la innovación para Cuba. Se investigan los objetivos, enfoques y tendencias de la gestión del gobierno, sus características en el Socialismo y se profundiza en las normas más utilizadas de los sistemas de gestión. Finalmente, se describe la propuesta de un modelo de gestión del gobierno orientado a la innovación para Cuba, que contiene los principios, componentes, tipos de innovación, ciclos de gestión y el sistema de evaluación.

**Palabras clave:** Gestión, gobierno, innovación, base de conocimientos, modelo.

#### ABSTRACT

The article aims to analyze the context of government management and characterize the innovation-oriented model for Cuba. The objectives, approaches and trends of government management are investigated, their characteristics in Socialism and the most widely used management system standards are explored. Finally, the proposal for a government management model oriented to innovation for Cuba is described, which contains the principles, components, types of innovation, management cycles and the evaluation system.

**Keywords:** Management, government, innovation, knowledge base, model.

## INTRODUCCIÓN

Un crecimiento más sólido, con mejor base productiva que asegure un futuro sostenible para las generaciones venideras deben constituir objetivos de la gestión de los gobiernos. En Cuba, la Conceptualización del Modelo Económico de Desarrollo Social Socialista, los Lineamientos de la Política Económica y Social del 2011-2016, del 2016-2021 (Partido Comunista de Cuba, 2017), los venideros del 2021-2026 y el Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social hasta el 2030 (PNDES) constituyen guías para el cumplimiento de la visión de la nación. A la vez, el PNDES está alineado a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) que conjugan las dimensiones económica, social y ambiental.

La gestión de gobierno requiere de políticas de innovación para el cumplimiento de los objetivos trazados con un enfoque integrado (Delgado, 2019) 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 (Borrás & Edquist, 2019). 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 innovación requiere de las competencias y el aprendizaje interactivo, basado en la experiencia, el conocimiento, la cooperación y la calidad de las relaciones (Chaminade & Lundvall, 2019).

Los gobiernos deben propiciar el uso más eficiente de las condiciones de sus factores de producción, generar los mayores valores promedios de eficiencia y productividad; con políticas que lo propicien, con un enfoque sistémico, mayor capacidad innovadora, la satisfacción de la demanda con calidad, eficacia, salud, educación y capacitación de la fuerza de trabajo con oportunidades para todos. En Cuba, desde el triunfo de la Revolución se prioriza el desarrollo social con resultados en la educación, la salud, la cultura, el deporte y la justicia social. En la actualidad, la batalla económica constituye una prioridad que debe materializarse en el nivel local. Lo que se quiere es una armonía y un desarrollo que nazcan desde abajo, desde el municipio, con una gestión inteligente y adecuada, con un trabajo proactivo, a partir de sus necesidades y también de sus aspiraciones, de su experiencia, de su cultura, de sus potencialidades productivas y del talento de su fuerza de trabajo calificada.

El artículo tiene como objetivo mostrar el contexto de la gestión del gobierno orientada a la innovación que sirva de base conceptual y referencial para la proyección del modelo de Cuba. Se analizan los objetivos y enfoques, las tendencias, las características en el Socialismo, así como las normas de gestión más utilizadas. Como resultado de la investigación se presenta el Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación (MGGI) para Cuba, mediante su caracterización general y representación gráfica.

## DESARROLLO

### Enfoques y tendencias en la gestión del gobierno.

La gestión en las instituciones públicas requiere la implementación del modelo en red, la modernización legislativa y una gestión de la calidad basada en resultados para simplificar los métodos de información financiera y no financiera, mejorar la capacidad de solución de problemas y aumentar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones (Claudiu, 2020). También la selección de políticas tiene en cuenta múltiples factores como el entorno político, los objetivos, los objetos de política y la estructura de gobierno.

En relación a las políticas de sostenibilidad del gobierno, para que sean efectivas requieren un enfoque multidisciplinario y transdisciplinario, interdisciplinario y planteamientos globales (globales y locales) con una perspectiva temporal amplia (Vilches & Gil, 2016). Las cadenas de valor también son relevantes para la toma de decisiones políticas y las tecnologías innovadoras de las transformaciones sectoriales. Otros instrumentos del gobierno para impulsar la innovación son la construcción de infraestructura pública, las plataformas soportadas en las tecnologías de información y las comunicaciones (TIC), los parques de innovación, las zonas de desarrollo experimental, los clústeres industriales innovadores y los servicios públicos de cooperación e intercambio.

En relación al papel del Estado como regulador de la economía de mercado un enfoque sistémico y comparativo es una necesidad en la gobernanza, con una tendencia a la participación local y nuevas tecnologías, con un gobierno coordinador de lo local, regional, nacional e internacional en las relaciones dinámicas entre el nivel macro (gobierno) y micro (empresa), con actividades interrelacionadas en el complejo contexto actual que incluye la digitalización (Kourula, et al., 2019).

Las políticas y estrategias que se diseñen en la administración pública han de tener en cuenta los requerimientos del tipo de innovación a ser proyectada, siendo la innovación un fenómeno complejo, no lineal, ni determinístico

(Delgado, 2017). La innovación abierta en el nivel local se implementa al ampliar y facilitar el acceso a la información por los ciudadanos con el fin de promover la rendición de cuentas, el despliegue de las diversas etapas para la co-creación de políticas públicas y su participación en el proceso de toma de decisiones (Berrino & Lonati, 2019). La innovación en la gestión de los datos de la población implica actividades complejas de diferentes organizaciones, partes interesadas y conocimientos, para brindar excelentes servicios públicos del gobierno, mayor transparencia con la ventanilla única (Claudiu, 2020) con información presupuestaria, relevante y oportuna que los gobiernos locales deben ofrecer.

Un gobierno digital debe estar respaldado por una visión a largo plazo, un liderazgo nacional y las capacidades con modelos de gobernanza electrónica alineadas a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (United Nations, 2020). El gobierno electrónico mejora las transacciones entre agencias gubernamentales, empresas y ciudadanos para mejorar la calidad de los servicios y la transparencia en el sector financiero. Una posible alternativa para disminuir el costo excesivo y el bajo rendimiento de los servicios digitales en el contexto de la transformación digital de los gobiernos son las Unidades de Gobierno Digital como una tendencia en la gestión pública, que favorece la agilidad, el diseño centrado en el usuario, la toma de decisiones basada en datos, las plataformas horizontales con transformaciones en el modelo de gobernanza y la rendición de cuentas (Clarke, 2019).

La Estrategia Nacional para el Desarrollo de la Inteligencia Artificial hasta el 2030, y el Programa Nacional de Economía Digital de Rusia, promueve la inteligencia artificial, nuevos materiales, tecnologías genómicas para la medicina, la agricultura y la industria, así como fuentes portátiles de energía, técnicas de transmisión y almacenamiento, estableciendo una asociación de grandes empresas con el Estado (Putin, 2019). Otro ejemplo, es el plan de nación inteligente al 2025 de Singapur, con tres dimensiones digitales (economía, gobierno y sociedad) y el marco de análisis "institucional-organización-tecnología-comportamiento", que sirve de referencia para la mejora de la capacidad de gobernanza digital (Lei & Yuwei, 2019).

#### [Análisis comparativo de la gestión del gobierno en el Socialismo.](#)

El pensamiento sobre el socialismo con peculiaridades chinas de la nueva era consiste en culminar la modernización socialista y la gran revitalización de la nación china y, sobre la base de la construcción integral de una sociedad modestamente acomodada, alcanzar la transformación

en un poderoso país socialista, moderno, próspero, democrático, civilizado, armonioso y bello a mediados de siglo, siendo la principal contradicción, la creciente demanda de una mejor vida del pueblo y el desarrollo desequilibrado e insuficiente (Jinping, 2017). El desarrollo se orienta a los problemas, los objetivos y la combinación de la experimentación (frase de Deng Xiaoping "cruzar el río tanteando las piedras") con integralidad; se promueve una gobernanza plena y rigurosa del Partido Comunista de China (PCCh) para fortalecer su capacidad para innovar, su poder para unir y su energía para luchar por el desarrollo centrado en el pueblo y su prosperidad.

El crecimiento global y la apertura de la economía con la construcción de un sólido sistema nacional de innovación ha tenido su impacto favorable en la reducción de la pobreza. La economía pasó de una fase de rápido crecimiento a una fase de desarrollo de alta calidad, con la reforma estructural del lado de la oferta con una mejor calidad, mayor eficiencia y profundización del crecimiento económico a través de la reforma (Jinping, 2017). La gobernanza se enfoca en cuestiones sobre cómo asignar los recursos productivos entre sectores, regiones y organizaciones, qué y cuánto producir, y dónde y para quién producir. A la vez, un entorno comercial basado en la ley y orientado al mercado, de conjunto con las reformas consistentes e integrales para simplificar la administración, la delegación de poderes, mejorar la regulación y fortalecer los servicios, han remodelado la relación entre el gobierno, el mercado y el entorno empresarial.

El desarrollo de alta calidad significa que la economía es dinámica, innovadora y competitiva con una reforma institucional sobre la base de crear nuevos productos y servicios de mejor calidad, crear y aplicar nuevas tecnologías, nuevos materiales, procesos y productos, así como mejorar la productividad de los factores de producción y la eficiencia de la asignación de recursos. La innovación constituye la primera fuerza motriz para conducir el desarrollo estratégico en la construcción de un sistema económico modernizado; la emancipación y el desarrollo de las fuerzas productivas sociales constituyen una exigencia del socialismo para lograr un desarrollo de mayor calidad, eficiencia, equidad y sostenibilidad (Jinping, 2017).

Con el avance y la transformación de la tecnología de la información, las tecnologías innovadoras, especialmente Internet, big data y computación en la nube, en China se están conectando las demandas masivas con suministros diversificados para minimizar continuamente la incertidumbre de las actividades económicas y mejorar en gran medida la eficiencia de la asignación de los recursos. Otra tendencia en este país lo constituye la gobernanza social, con un despliegue para el período entre el 2020

a 2035, basada en la interacción y cooperación entre el gobierno y las empresas sociales para la solución de problemas sociales, maximizar la eficiencia de los servicios, generar oportunidades de empleo, aliviar conflictos sociales y beneficiar a la mayoría de la población (Song, 2019). Otra característica de la gobernanza lo constituye la apertura integral de China con la Iniciativa “Una Franja y una Ruta” que promueve un destino común de la humanidad y la cooperación entre los países y las regiones (Jinping, 2017).

El Primer Ministro de la República Socialista de Vietnam, Nguyễn Xuân Phúc, ha expresado que la construcción de un gobierno íntegro, para servir a los ciudadanos y a las empresas, ayudará a Vietnam a completar la industrialización y modernización nacional, soportado en los pilares de un gobierno habilitador y las iniciativas para un gobierno habilitante en la administración estatal (Xuân, 2018). Para ello, se requieren grandes esfuerzos, soluciones innovadoras, un enfoque holístico de la administración pública y una efectiva preparación de los servidores públicos.

La agilidad es una prioridad en la construcción de la estructura organizativa del Gobierno para el período del 2021-2026 con un funcionamiento eficaz y eficiente, una administración democrática, moderna, profesional y dinámica, un número racional de ministerios, agencias a nivel ministerial y agencias dependientes del gobierno (National Assembly, 2017).

La gobernanza se soporta en un marco legal para la gestión basada en resultados en la implementación de políticas públicas en Vietnam, que incluye la planificación e implementación de las políticas públicas basada en resultados; el monitoreo del desempeño y la gestión de riesgos; la evaluación de los resultados y la presentación de informes; así como la revisión de los resultados de la implementación y la realización de ajustes.

La política de reforma organizativa, la renovación de los métodos de trabajo y la reforma de los procedimientos administrativos tienen mayor aplicación con las tecnologías de la información, lo que propicia la mejora de la calidad, eficacia y eficiencia de las operaciones (National Assembly, 2017). De igual forma, se impulsa el desarrollo del gobierno digital con el “Programa de Transformación Digital Nacional al 2025 con orientación al 2030” que incluye como metas el 80% de los servicios públicos en línea prestados en el nivel 4 en muchos medios de acceso diferentes con un 90% de expedientes a nivel ministerial y provincial, el 80% de los expedientes a nivel de distrito y el 60% de los expedientes a nivel de comunas que se gestionan en línea, excepto los expedientes clasificados

como secretos de Estado (National Academy of Public Administration, 2020).

En Cuba, el Estado de Derecho socialista y la planificación, constituyen los componentes centrales del sistema de dirección del desarrollo económico y social, con la función esencial de proyectar y conducir el desarrollo estratégico, previendo los equilibrios pertinentes entre los recursos y las necesidades (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019). El Plan Nacional de Desarrollo Económico y Social al 2030 (PNDES) está concebido de manera integral y coherente para:

1. Orientar la conducción del desarrollo y resolver los desequilibrios estructurales de la economía cubana con una visión estratégica y consensuada a mediano y largo plazos.
2. Orientar el desarrollo al cumplimiento de la Visión de la Nación (soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible).
3. Utilizar los Ejes Estratégicos como pilares y fuerzas motrices de la estrategia de desarrollo.
4. Impulsar el desarrollo de los sectores estratégicos y del desarrollo local.

El municipio es la sociedad local, organizada por la ley, que constituye la unidad política-administrativa primaria y fundamental de la organización nacional con autonomía y personalidad jurídica propia para lograr la satisfacción de las necesidades locales (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019), en la que el desarrollo territorial es consustancial.

También la preparación de los cuadros y la estrategia adoptada ha estado dirigida al cambio de mentalidad requerido para la implementación de los Lineamientos de la Política Económica y Social de los congresos del Partido, la actualización del modelo económico y social de desarrollo socialista, así como la construcción de un Estado de Derecho Socialista, con un intenso cronograma legislativo derivado de la nueva Constitución de la República de Cuba (Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular, 2019).

El cambio de mentalidad es uno de los procesos más difíciles de lograr y generalmente se alcanza en el mediano y largo plazo. (Delgado, 2017). Esta capacitación deberá estar alineada con el perfeccionamiento continuo de los Organismos de la Administración Central del Estado (OACE), los gobiernos locales y el sistema empresarial para alcanzar una administración pública y empresarial transparente, ágil, eficaz y eficiente que contribuyan al

desarrollo sostenible a través de una gestión de gobierno orientada a la innovación con la actuación consciente y ética de los cuadros.

La Política Integral para el Perfeccionamiento de la Informatización de la Sociedad en Cuba impacta en la seguridad nacional, el desarrollo socioeconómico del país y la elevación de la calidad de vida de los ciudadanos, con impactos previsibles a nivel local. Recientemente fue aprobado el Decreto-Ley 370, que incorpora el gobierno electrónico en la prestación de sus servicios y trámites, la difusión de información e interacción con la población para mejorar la información y los servicios ofrecidos a los ciudadanos, incrementar la transparencia del sector público y la participación de la población. También el Decreto-Ley se refiere a la simplificación de servicios y trámites a la población a través de unidades.

En la tabla 1 se presenta una comparación entre la gestión de gobierno de China, Vietnam y Cuba que permite resumir algunas de las regularidades y especificidades de este sistema político, económico y social.

Tabla 1. Gestión de Gobierno comparativo de China, Vietnam y Cuba.

Aspecto	China	Vietnam	Cuba
Visión	Socialista, moderno, próspero, democrático, civilizado, armonioso y bello	Pueblo rico, un país poderoso, una sociedad equitativa, democrática y civilizada	Soberana, independiente, socialista, democrática, próspera y sostenible
Modelo	Reforma y Apertura (1978) Reforma estructural del lado de la oferta (2017)	Renovación (1986)	Actualización Modelo económico social (2011)
Economía	Economía de mercado socialista	Economía de mercado orientada al Socialismo	Economía planificada teniendo en cuenta el mercado
Estado	Derecho Socialista		
Fuerza política	Partido Comunista y unidad del pueblo		
Contradicción	Creciente demanda de una mejor vida del pueblo y el desarrollo desequilibrado e insuficiente	Satisfacción de las necesidades crecientes de la población	Satisfacción de las necesidades crecientes de la población
Fuerzas motrices del desarrollo	Innovación, Coordinación, Apertura, Ecología, Compartido	Industrialización Modernización nacional	Seis Ejes estratégicos
Planes a largo plazo	2050	2030	2030
Marco jurídico	Constitución y gobierno basado en la ley	Constitución y gobierno basado en la ley	Constitución e intenso cronograma legislativo
Ideología	Marxismo Confucionismo Cultura milenaria	Marxista-Leninista Ho Chi Minh	Antiimperialismo, Fidel, Martí, Marx, Engels y Lenin
Resultados económicos	Segunda economía del mundo, sistema económico modernizado, de rápido a desarrollo de alta calidad	Crecimiento alto (PIB creció un 7% en 2018)	Crecimiento económico bajo, elevada inversión social
Política de cuadros y capacitación de cuadros	Ley de servidores públicos, Academia de Gobernación de China, Escuela del Partido y Academias de Gobernanza Provinciales y otras instituciones	Academia Nacional de Administración Pública, Escuela del Partido y otras instituciones	Decreto-Ley Escuela Superior de Cuadros del Estado y del Gobierno, Escuela del Partido "Nico López" e Instituciones provinciales y ramales

Métodos	Teoría-práctica, experimentos, ZED, parques científicos, tecnológicos e industriales, ventanilla única, gobernanza social Políticas, Planes, programas y estrategias	Parques científicos y tecnológicos, ZED, Ventanilla única para trámites de población y la administración, Políticas, Planes, programas y estrategias	Parque científico y tecnológico, ZEDM, Vínculo universidad-empresa-local Planes, programas y estrategias
Gobierno electrónico	Avanzado	Avanzado	Emergente

### Gestión de gobierno soportada en la gestión de la calidad y la innovación.

La gestión del gobierno requiere prever e integrar coherentemente planes, programas de desarrollo y políticas con la participación activa de los miembros de la sociedad. Establecer un modelo de gestión del gobierno con enfoque preventivo, soportado en la ciencia y orientado a la innovación puede contribuir al desarrollo sostenible.

El gobierno debe asegurar que las necesidades, condiciones y opciones de las partes interesadas se evalúan para determinar objetivos equilibrados y acordados, establecer las prioridades y tomar las decisiones. También debe evaluar el desempeño y controlar el cumplimiento de los objetivos, así como establecer las responsabilidades y competencias a todos los niveles de dirección, con institucionalidad. Estos requerimientos pueden formar parte de los sistemas de gestión del gobierno soportados en una base normalizativa.

En la gestión se planifican, diseñan, ejecutan y supervisan las actividades, según la dirección establecida por el órgano de gobierno correspondiente para alcanzar los objetivos y para ello debe:

1. Definir los componentes para construir y sostener un sistema de gobierno con sus procesos, estructuras organizativas, políticas, procedimientos, flujos de información, cultura y comportamientos, habilidades e infraestructura.
2. Definir los factores de diseño a considerar para construir el sistema de gobierno que mejor se adapte.
3. Abordar los problemas agrupando los componentes relevantes en objetivos que se pueden gestionar para los niveles de capacidad requeridos.

Los modelos de gestión de la Calidad, la filosofía de la Gestión de la Calidad Total y la serie de Normas Internacionales ISO 9000 han sido utilizados ampliamente en la gestión organizacional, tanto del sector público como empresarial.

Las normas internacionales de los sistemas de gestión de la calidad y de la innovación permiten que las iniciativas y los procesos de innovación cuenten con el soporte, los

recursos y la gestión adecuada, así como que la organización identifique y aborde las oportunidades y los riesgos hacia la mejora continua. También la estructura de alto nivel de los sistemas de gestión de la Organización Internacional de Normalización (ISO) favorece el enfoque de la gestión integrada del gobierno con la evaluación del desempeño hacia la mejora continua en todos los niveles de dirección. Uno de los principios de estas normas es el enfoque a procesos, que permite la comprensión y coherencia para el cumplimiento de los objetivos y requisitos; la consideración de los procesos en términos de valor agregado; la eficacia y mejora de los procesos y la organización con base en la evaluación y análisis de los datos y la información.

Entre los requisitos de la ISO 9001:2015 están el conocimiento, las competencias y la innovación. Esta norma introduce una especificación para el “conocimiento organizacional” como recurso, y el ciclo del conocimiento (datos, información y conocimiento) con una estructura coherente para aplicar los requisitos del conocimiento en la práctica. El liderazgo en la gestión de gobierno debe acompañarse con un sistemático proceso de capacitación y actualización de los cuadros hacia el cambio de mentalidad requerido que sustente las transformaciones e innovaciones en la gobernanza.

En los gobiernos locales la implementación de la ISO 9001:2015, puede llevarse a cabo a través de la ISO 18091:2019. Otra norma compatible con la ISO 9001:2015, es la ISO 56002:2019 que recientemente fue aprobada para la gestión de la innovación. En la gestión del gobierno, esta norma puede ser de utilidad para gestionar eficazmente las actividades de innovación y lograr los resultados previstos al ser aplicable a todo tipo de organizaciones, además de ser útil para generar confianza en la capacidad de innovación y propiciar una mayor eficacia con el diseño e implementación de las políticas dirigidas a la capacidad de innovación, la competitividad de la organización y al desarrollo de la sociedad.

La figura 1 muestra un resumen de los principales aspectos analizados en el artículo que forman parte de las bases conceptuales de la gestión del gobierno orientado a la innovación.

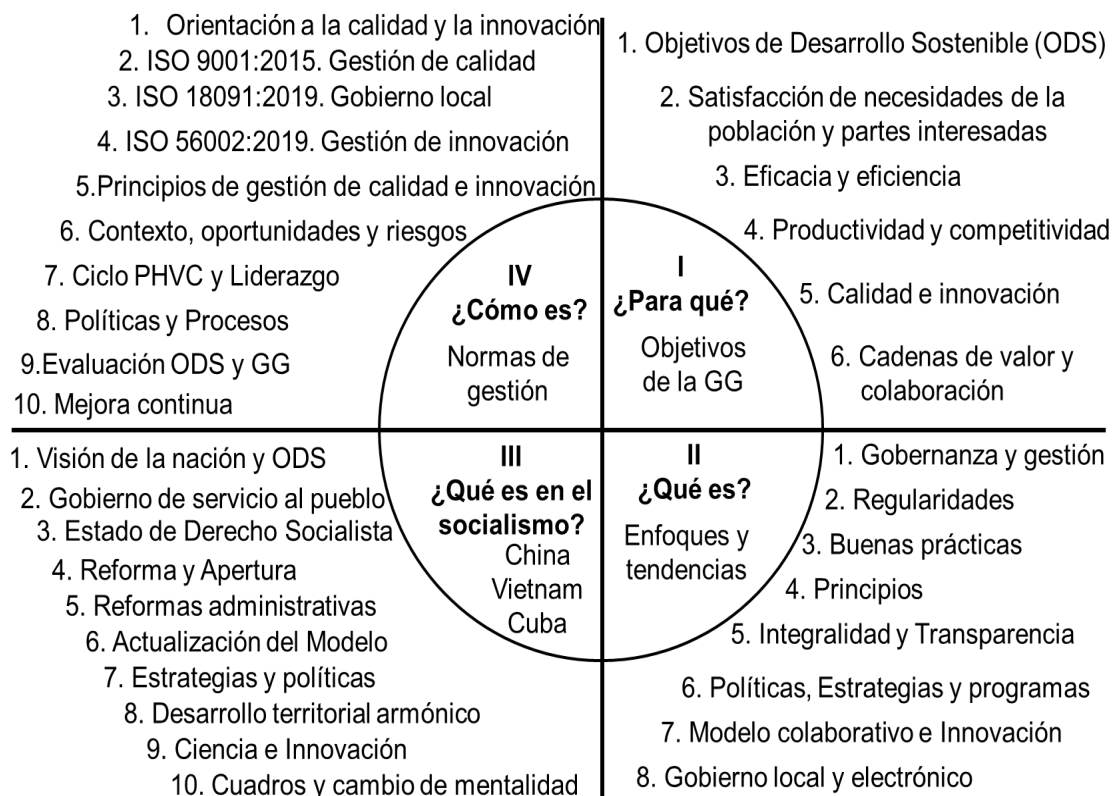


Figura 1. Bases conceptuales de la gestión del gobierno orientada a la innovación.

El MGGI tiene un alcance en todo el ámbito nacional, desde el nivel central hasta el local, abarca todas las esferas de la sociedad y está conducido por el máximo nivel de dirección del país (Díaz-Canel & Delgado, 2020).

Los principios constituyen las premisas que deben ser tenidas en cuenta y sirven de guía al Gobierno en los tres niveles de dirección (central, provincial y municipal) para la implementación del MGGI a través de los ciclos sistemáticos e iterativos de gestión de la calidad con sus procesos generales (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar). Los principios del MGGI, enumerados del 1 al 6 como se muestran en la figura 2, se aplican en todos los niveles de dirección. El significado de cada uno de estos principios se amplía en la misma figura 2.

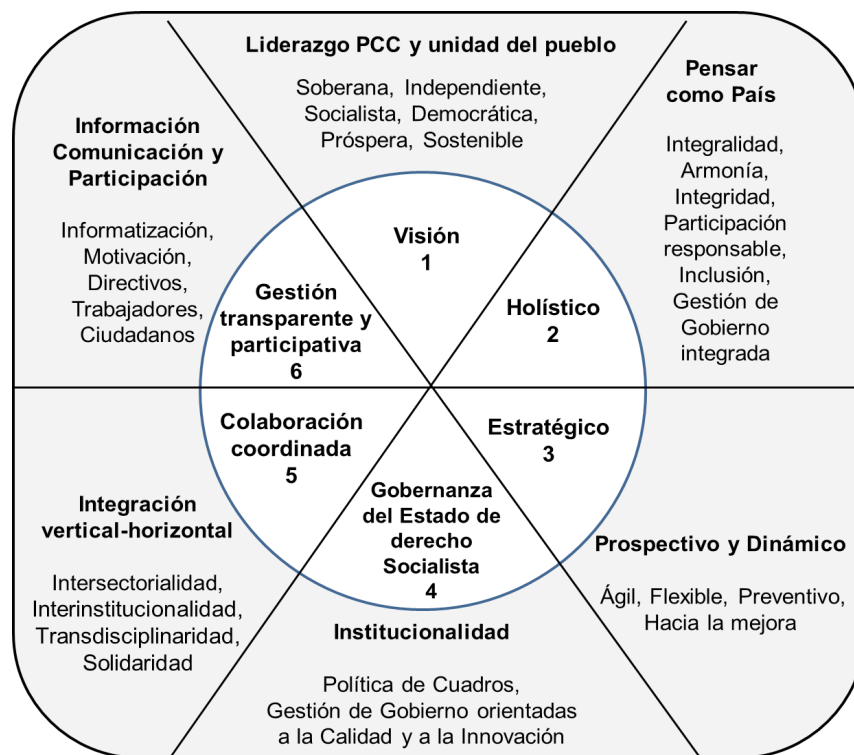


Figura 2. Principios del MGGI.

Una representación general del Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación se muestra en la figura 3. Las entradas del MGGI se refieren a las necesidades económicas, sociales y ambientales que contribuyen a la sostenibilidad y se convierten en requisitos a satisfacer, además de las oportunidades y riesgos. Las salidas del MGGI están representadas por la satisfacción de las necesidades, los resultados de la gestión del gobierno, de los indicadores de eficacia y eficiencia según las metas establecidas y las innovaciones generadas.

La autonomía del municipio es indispensable para defender y conducir la estrategia económico y social en los territorios, lo que contribuye a la consecución de las metas del PNDES y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El desarrollo local es un proceso esencialmente endógeno, participativo, innovador y de articulación de intereses entre actores del territorio y los diferentes niveles de dirección, que se sustenta en el liderazgo de los gobiernos municipales y provinciales para la gestión de sus estrategias de desarrollo.

El MGGI se implementa para cada uno de los tipos de innovaciones, expuestas en la parte superior de la figura 3, relacionadas con la proyección de innovaciones. En la parte inferior se expresan las posibles condiciones de la demanda y los factores, en los que se incluyen los ejes estratégicos, temáticos y los sectores estratégicos del PNDES, según se requieran en cada contexto de aplicación.

Los ciclos de gestión del MGGI, son el de la Calidad y el de la Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i) adecuándolos a cada contexto, tipo de innovación y nivel de dirección del gobierno. En estos ciclos de gestión se incluye el ciclo de Deming (Planear-Hacer-Verificar-Actuar). Los ciclos de gestión de la calidad se despliegan en cada nivel de dirección y entre los diversos niveles, con una integración vertical y horizontal.

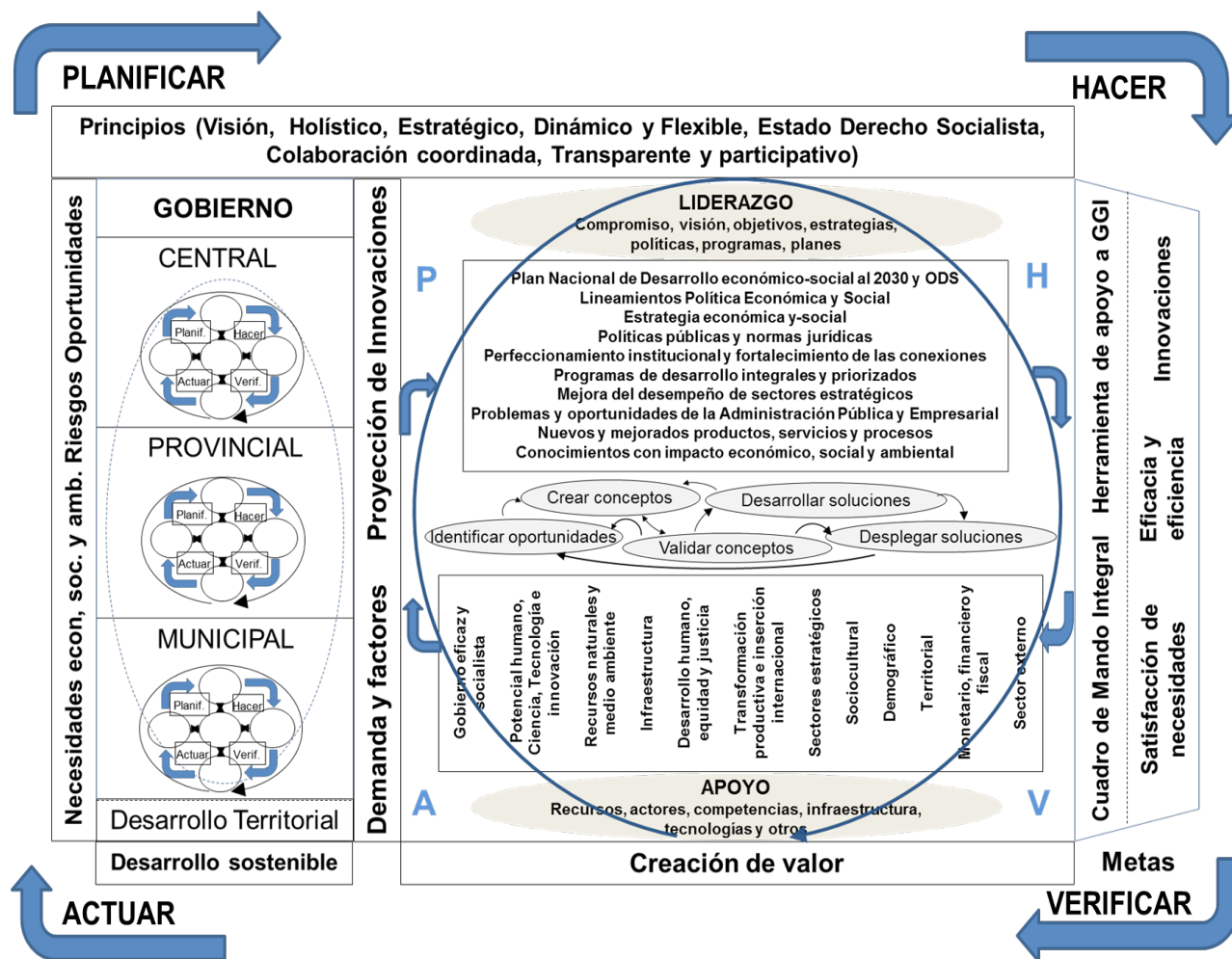


Figura 3. Representación del Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación (MGGI).

La combinación armónica, iterativa e integrada de los ciclos de gestión de la calidad y la I+D+i a todos los niveles de dirección, tipos de innovaciones en las que se incluyen las organizacionales, de procesos, productos y servicios (Delgado, 2019), contribuye a un mayor estándar de la institucionalidad, a lograr y superar las metas propuestas y propician el desarrollo socialista sostenible y próspero de la nación en el mediano y largo plazo.

La creación de valor en cada tipo de innovación se alcanza por la combinación de los ciclos continuos de gestión de la calidad y de gestión de la I+D+i conducidos por los cuadros de dirección del Gobierno en cada nivel de dirección, con estructuras jerárquicas y la participación activa y coordinada de los actores. La flexibilidad, la agilidad y el dinamismo, como uno de los principios del MGGI, favorecen la adaptación de los elementos generales del modelo para cada tipo de innovación en su contexto particular de implementación.

En la proyección de las innovaciones se establece una organización similar a la de un proyecto, en el que se requiere de la colaboración coordinada de los actores, la identificación precisa del alcance, los objetivos, responsables, equipos multidisciplinarios de varias instituciones, recursos, las actividades, los plazos y costos para el cumplimiento de las metas definidas. La utilización de matrices puede ser una buena práctica de gestión que le permita a los directivos, en cualquier nivel de dirección, el seguimiento y control con integralidad de los objetivos trazados.

En la implementación del MGGI se despliegan las políticas, normas jurídicas, tecnologías y herramientas de la calidad, la Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i), la comunicación social, la información y la informatización de la sociedad.

Los sistemas de información de la gestión del gobierno deberán incluir disímiles indicadores alineados a los objetivos de desarrollo sostenible, con la mayor pertinencia e integralidad posible, así como el uso de un Cuadro de Mando Integral (Díaz-Canel & Delgado, 2020). El Cuadro de Mando Integral sirve de soporte para el monitoreo, evaluación y seguimiento de los indicadores y el cumplimiento de las metas. De igual forma se establece una herramienta informática de apoyo a la gestión del gobierno orientada a la innovación.

## CONCLUSIONES

Una buena gobernanza está soportada en principios, un marco jurídico coherente que responda al contexto y a las necesidades, una institucionalidad y planeación estratégica orientada a la innovación en la gestión gubernamental y en todos los ámbitos de la sociedad, dispone de diversas políticas integrales, capacidad de liderazgo, participación y colaboración, y se implementa por procesos continuos para el cumplimiento de los Objetivos del Desarrollo Sostenible y las metas establecidas en todos los niveles de dirección.

En los países socialistas se promueve un gobierno regional, conformado por múltiples niveles conectados e integrados en los niveles horizontales y verticales, con sistemas sectoriales, nacionales y globales, permitiendo que la región aproveche mejor las fuentes de conocimiento existentes y las nuevas, aprenda de las buenas prácticas, gestione los cambios requeridos con la innovación (disruptivas e incrementales) con un proceso planificado e intencional, haga un uso eficiente de los recursos, cumpla con los objetivos establecidos y tenga una capacidad ágil de respuesta orientada a la visión de la nación.

En el MGGI los planes estratégicos a largo, mediano y corto plazo, con actividades interrelacionadas, permiten definir, implementar y chequear el avance del Modelo Económico y Social Cubano de Desarrollo Socialista, soportado en políticas, disposiciones jurídicas e información documentada, operacionalizado en disímiles tipos de innovación en todos los niveles de dirección y entidades, como organizacionales, procesos, productos y servicios, incluyendo las conexiones e interrelaciones entre todos los actores, con el fortalecimiento de los sistemas de innovación.

En el MGGI desde la base se propicia la generación de soluciones a problemáticas y oportunidades del desarrollo local y empresarial con el empleo de la ciencia y se facilita su generalización y el aprendizaje, promoviendo y evaluando la introducción en la práctica de lo planificado mediante un proceso de sensibilización, motivación, capacitación y el uso del conocimiento y la ciencia en los ciclos de gestión de la calidad y la I+D+i.

Un Cuadro de Mando Integral apoyado en una herramienta informática para la gestión del gobierno favorece la evaluación integral del MGGI, la eficacia y eficiencia con un enfoque preventivo para la toma de decisiones.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Berrino, R., & Lonati, M. (2019). Local Open Government: Opportunities and Challenges in Terms of Impact and Participation. *JeDEM*, 11(2), 119-132.
- Borrás, S., & Edquist C. (2019). 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: <https://global.oup.com/academic/product/holistic-innovation-policy-9780198809807?q=edquist&lang=en&cc=gb>
- Chaminade, C., & Lundvall, B. Å. (2019). Science, Technology, and Innovation Policy: Old Patterns Subject: Technology and Innovation Management Online. *The Oxford Research Encyclopedia*.
- Clarke, A. (2019). Digital Government Units: What are they, and What do they mean for Digital Era Public Management Renewal? *International Public Management Journal*, 23(3), 1-32.
- Claudiu, L. (2020). The New Public Governance assumed through quality reports in the Public Sector. *Annals - Economy Series*, Constantin Brancusi University, Faculty of Economics, 1, 133-138.
- Cuba. Asamblea Nacional del Poder Popular. (2019). Constitución de la República de Cuba. Editora Política.
- Delgado, M. (2017). Innovación Empresarial. En, M., Delgado M. (Coordinador). *Temas de Gestión Empresarial*. Vol. II. (p. 97). Editorial Universitaria Félix Varela.
- Delgado, M. (2019). Enfoque y métodos para la innovación en la Administración Pública y Empresarial. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 3(2), 141-153.

- Díaz-Canel, M., & Delgado Fernández, M. (2020). Modelo de Gestión del Gobierno orientado a la innovación. *Revista Cubana de Administración Pública y Empresarial*, 4(3), 300-321.
- Jinping, X. (2017). Informe presentado por Xi Jinping ante el XIX Congreso Nacional del Partido Comunista de China (PCCh) en nombre del XVIII Comité Central del PCCh, en el Gran Palacio del Pueblo. [http://spanish.xinhuanet.com/2017-11/03/c\\_136726335.htm](http://spanish.xinhuanet.com/2017-11/03/c_136726335.htm)
- Kourula, A., Moon, J., Salles, M. L., & Wickert, C. (2019). New Roles of Government in the Governance of Business Conduct: Implications for Management and Organizational Research. *Organization Studies*, 40(8), 1101–1123.
- Lei, T., & Yuwei, T. (2019). Digital Governance Model for Big Data Era---- Based on Typical Practices in Singapore. *Humanities and Social Sciences*, 7(2), 76-82.
- National Academy of Public Administration.NAPA (2020). Seminar “Challenges and solutions of state management in the context of transition from e-government to digital government in Vietnam.” <https://www1.napa.vn/en/seminar-challenges-and-solutions-of-state-management-in-the-context-of-transition-from-e-government-to-digital-government-in-vietnam.napa>
- National Assembly. (2017). On continuation of the organizational reform of the state administrative apparatus toward streamlinedness and effective and efficient operation. RESOLUTION. No. 56/2017/QH14, The Socialist Republic of Vietnam, adopted on November 24, 2017, by the. XIV th National Assembly of the Socialist Republic of Vietnam at its 4th session. *Vietnam Law & Legal Forum*.
- Partido Comunista de Cuba. (2017). Documentos del 7mo. Congreso del Partido. Comité Central del PCC-Asamblea Nacional del Poder Popular.
- Putin, V. (2019). Putin approves National Strategy for AI until 2030. The presidential executive order is dated October 10. Tass. Russian news agency. <https://tass.com/economy/1082644>
- Song, T. (2019). Research on the mechanism of social enterprises' participation in social governance based on the concept of “three unity”. *Advances in Economics, Business and Management Research, International Conference on Management Science and Industrial Economy (MSIE 2019)*. Atlantis Press SARL.
- United Nations. (2020). E-Government Survey 2020. Digital Government in the decade of action for Sustainable Development. With addendum on COVID-19 Response. Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/en/Research/UN-e-Government-Surveys>
- Vilches, A., & Gil, G. (2016). La Ciencia de la Sostenibilidad: una necesaria revolución científica. *Editorial. Ciênc. Educ.*, 22(1), 1-6.
- Xuân, N. (2018). Building an enabling, integrity government in the process of acceleration the national industrialization and modernization, international integration. International Workshop. National Academy of Public Administration (NAPA).