

## **Papel de la administración pública en la relación entre los sectores público y privado**

### **Role of the Public Administration in the Relationship between the Public and Private Sectors**

#### **Dra. Lourdes Tabares Neyra**

Profesora Emeritus

Centro de Estudios de Administración Pública

Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0002-8479-1983


[lourdes550216@yahoo.com](mailto:lourdes550216@yahoo.com)

#### **MSc. Carlos Manuel Pérez Cuevas**

Profesor Auxiliar

Director, Jardín Botánico Nacional

Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0003-3352-6677


[carlosm@rect.uh.cu](mailto:carlosm@rect.uh.cu)

#### **MSc. Odalys Cárdenas Travieso**

Profesora Auxiliar

Colegio San Gerónimo

Universidad de La Habana, Cuba

 0000-0002-0450-798X

[odalys.cardenas@sangeronimo.ohc.cu](mailto:odalys.cardenas@sangeronimo.ohc.cu)

**Fecha de enviado:** 27/07/2019

**Fecha de aprobado:** 03/10/2019

---

**RESUMEN:** El artículo analiza el papel que desempeña la administración pública en la relación entre ese ámbito y el privado, tomando como referencia la sociedad cubana. Se demuestra la relevancia que tiene esta cooperación para muchos municipios, donde la administración no logra solucionar problemas de importancia para la población y su bienestar. Por tanto, es necesaria la relación entre el sector público y el privado para promover el desarrollo sostenible en Cuba y que bajo el liderazgo de la administración pública se cumplan los objetivos estratégicos de mediano y largo plazo y se eleve la calidad de vida de la población.

**PALABRAS CLAVE:** cooperación, desarrollo sostenible, sector estatal, servicios públicos.

**ABSTRACT:** The article analyzes the role played by the public administration between that field and the private one, taking as a reference the Cuban society. It shows the relevance of this cooperation for many municipalities where the administration is unable to solve problems of importance to the population and its welfare. Therefore, the relationship between the public and private sectors is necessary to promote sustainable development in Cuba and, under the leadership of the Public Administration, to achieve the medium and long-term strategic objectives are improve the quality of life of the population.

**KEYWORDS:** cooperation, sustainable development, state sector, public services.

Hoy día la administración pública en casi todo el mundo se encuentra inmersa en un proceso de cambio. El perfeccionamiento del Estado conlleva la modificación en el comportamiento de sus instituciones y del personal que realiza sus funciones para poder dar respuesta a los diferentes retos de la vida social, política, económica, medioambiental y jurídica. La administración pública cubana no está ajena a esta situación y enfrenta en la actualidad uno de los desafíos más relevantes en toda la historia de la Revolución. Ella existe por y para el entorno que la circunda y su reto principal consiste en dar respuesta efectiva a los requerimientos que le impone la sociedad como un todo. Ello exige replanteamientos importantes en la concepción de la gestión y el funcionamiento de la administración pública, partiendo de una clara comprensión del papel que le corresponde y la responsabilidad social que tiene (Gutiérrez Castillo, Tabares Neyra, & Pérez Hernández, 2018, p. 4).

No hay una sociedad hoy en día que se estructure y funcione obviando los papeles de la administración pública. Se puede cuestionar su tamaño, papel concreto, funcionamiento, eficacia, pero nunca su pertinencia. La administración se da dondequiera que existe un organismo social. El desempeño adecuado de la administración hará que exista motivación, elevación de la eficiencia y con ello la productividad, todo lo cual se verá reflejado en los estados económicos y el nivel de vida de la sociedad. Por ello en la economía local, nacional e inclusive mundial resulta importante una buena administración. Ello permitirá que se incrementen los resultados económicos y se pueda brindar una respuesta efectiva a los reclamos sociales. En el caso del sector empresarial, en cualquier dimensión espacial, una buena administración

propicia que se incrementen las utilidades y los beneficios.

En la práctica existen dos tipos de administración. La primera es la privada, que hace referencia a una organización o una empresa. El fin de la administración privada es lograr un beneficio para asegurar su crecimiento y su permanencia dentro del mercado. Por otro lado se encuentra la pública, que se relaciona con la actividad del Estado y/o del gobierno, y tiene como principal objetivo el alcanzar sus metas trazadas en beneficio del país y sus ciudadanos. A nivel de país, una buena gestión y liderazgo de la administración pública se verá reflejada en el tiempo en un desarrollo sostenible.

En la actualidad los problemas sociales en todo el mundo –como revela la literatura y la práctica de la gestión pública– han llevado al sector público a redefinir sus papeles, lo que ha supuesto, entre otras cosas y en algunos casos para cuestiones bien específicas, un aumento cuantitativo y cualitativo de las colaboraciones entre las administraciones públicas y las privadas. Si no se cuenta con un Estado fortalecido institucionalmente no se recomienda establecer asociaciones entre los diferentes sectores que reúnan las garantías suficientes y que puedan cumplir con los objetivos previstos (Iglesias Morell, Tabares Neyra & Gutiérrez Castillo, 2018, p. 6).

El Estado, el gobierno y la administración pública tienen ante sí importantes metas, ya que el impacto que demandan sus acciones de cara a los ciudadanos está estrechamente vinculado con más resultados y mayor inmediatez, para lo cual resulta imprescindible evolucionar y modernizarse.

La modernización de la administración pública se identifica con formas de gestión que mejoren y transformen de raíz los procesos y el accionar administrativo, superando el actuar

tradicional. No es un proceso sencillo, implica romper inercias e incluso afectar intereses de muchos grupos arraigados (Iglesias Morell, Tabares Neyra & Gutiérrez Castillo, 2018, p. 6).

No puede perderse de vista que en la administración pública se integran dos elementos interrelacionados, por un lado la gestión y por el otro lo público, o sea, el servicio al pueblo. Hay una conexión entre ambos elementos, lo que en cada país lleva a determinar su estructura organizativa.

El reclamo de una administración pública menos burocrática y más centrada en los procesos de gestión, en correspondencia con nuevos requerimientos del propio desarrollo socioeconómico, ha implicado cambios en el comportamiento de sus instituciones y del personal que trabaja para dar respuesta a necesidades vitales en todas sus dimensiones. En consecuencia, se ha evidenciado la necesidad de rediseñar políticas y programas encaminados al desarrollo de capacidades de gestión, a tenor de tales circunstancias (Iglesias Morell, Tabares Neyra & Gutiérrez Castillo, 2018, p. 3).

Para la elaboración de este artículo se tomaron como referentes algunos resultados parciales de la investigación en la cual se trabaja desde hace más de dos años como parte de una tesis doctoral. Se aplicaron métodos como consulta bibliográfica, revisión documental (incluyendo tesinas de estudiantes del diplomado en administración pública), intercambio con especialistas en el seminario «Público-privado en Cuba» (Universidad de La Habana, julio de 2018). El objetivo del trabajo es identificar los principales retos que hay que enfrentar en una asociación público-privado en Cuba para el beneficio de la sociedad.

### ¿Qué es lo público?

Público es un término sobre todo social. Se podría decir que la razón por la que existe el concepto de lo público es porque existe el de lo privado. De esta manera, lo privado significa algo antagónico y completamente opuesto, ya que hace referencia a lo que no es para todos, o sea, se deben cumplir con una serie de condiciones para formar parte del sector privado. Si bien lo público por lo general es gratis o subsidiado, es algo para todos, lo privado requiere de un pago y se mueve por incentivos monetarios. Lo público, por otro lado, también supone todas las cosas, actividades o servicios que están destinadas para el uso o consumo de los ciudadanos que habitan una nación y que tienen como objetivo primordial satisfacer las necesidades, dar bienestar.

También lo público se puede definir «como el espacio de conocimiento y reflexión de la sociedad sobre sí misma y de las propuestas y acciones colectivas que tienden a mantener o alterar el estado de cosas vigente en la sociedad, o en sectores particulares de la misma (Gutiérrez Castillo, Tabares Neyra & Pérez Hernández, 2018, p. 10).

Debe tenerse en cuenta además que todas aquellas cuestiones inherentes al Estado, como pueden ser las instituciones que controla, se las considera públicas y están por tanto dentro de esta órbita. En tales situaciones, el Estado será el único que podrá decidir presente y futuro de las mismas o cualquier otro cambio en su entidad, como el paso de públicas a privadas, entre otras.

### ¿Qué es lo privado?

Del latín *privatus*, privado es aquello que pertenece o se ejecuta a la vista de pocos. De manera familiar o doméstica sin ninguna formalidad. Por tanto, sus objetivos y metas están asociados con el incremento de sus utilidades a diferencia del sector público.

Privado también es el espacio, edificio o propiedad que no pertenece al Estado (y por lo tanto, no es público), sino que su dueño es un particular (en sentido general ya que casi siempre se trata de más de una persona). A nivel económico, el sector privado está compuesto por los actores económicos que realizan actividades con ánimo de lucro y que no pertenecen a la esfera del Estado.

### ¿Qué es la asociación público-privado (APP)?

En la práctica cotidiana se producen diferentes tipos de relaciones entre el sector público y el sector privado para un fin específico. Normalmente a esta relación se le denomina alianza, cooperación, iniciativa, asociación. En general todas caracterizan un acuerdo entre al menos un actor del sector público y al menos un actor del sector privado para prestar algún servicio a la sociedad, para un proyecto en infraestructura, etcétera (Comisión Económica para América Latina y el Caribe, 2017, p. 4).

Se asume en este artículo el término asociación, y se puede plantear que este tipo de relación entre los sectores público y privado (APP) generalmente no son «privatizaciones» en el sentido habitual de la palabra. Por ejemplo, una empresa privatizada es una empresa que estaba en manos del sector público y que pasó completamente a ser propiedad del sector privado. Una asociación público-privado es una relación comercial basada en un contrato firmado a priori entre el sector público y el sector privado. En todos los casos, el alcance comercial de esta asociación y su potencial para generar ganancias está restringido contractualmente, por ello no son las fuerzas del mercado las que regulan la asociación. Por el contrario, las asociaciones entre los sectores público y privado pueden convertirse en mecanismos relevantes para dar respuesta a los fallos del mercado y acometer proyectos donde la administración

pública necesita financiamiento fundamentalmente, aunque también puede tratarse de tecnología, *know how*, etcétera. Cuando ni el mercado, ni las administraciones públicas ni las organizaciones de la sociedad civil son capaces por sí solos de proveer bienes públicos o de atender las demandas sociales, a menudo es necesario movilizar recursos públicos y privados, y una forma eficaz y eficiente de hacerlo es mediante la asociación entre los sectores, lo cual, si bien tiene beneficios, también trae consigo riesgos que hay que identificar antes y no descuidar.

No obstante, los incentivos normales para la administración de empresas en el sector privado rigen también para una asociación público-privado (como la necesidad de generar un adecuado rendimiento del capital, lograr un uso racional de los recursos). El contrato entre las partes es un instrumento importante que establece las bases de la asociación, los fines específicos, las responsabilidades de cada uno y el tiempo de duración, entre otras cuestiones.

En algunas ocasiones, las asociaciones tienen como objetivo mejorar determinados servicios públicos, para lo que combinan la intervención de capitales privados, en otras ocasiones de capitales del sector público o la administración de activos de este último.

Si se analiza esta asociación centrándose en la producción de servicios públicos, la práctica ha demostrado que ofrecen una estrategia para la administración del riesgo que resulta más adecuada y eficaz en función de los costos de lo que se consigue mediante los sistemas tradicionales de adquisición. La redacción de un contrato APP entre un cliente del sector público y un contratista privado, por un lado, obliga al sector público a definir sus necesidades de servicios a mediano y/o largo plazo y, por otro lado, garantiza que el sector privado no va a poner en riesgo su capital para cumplir la

prestación de estos servicios, a menos que esté satisfecho con el rendimiento continuo en el plazo acordado que dure la asociación (Pérez Cueva & Góngora Domínguez, 2017, p. 25).

Las asociaciones público-privado ciertamente no son una opción fácil de contratación para el sector público, ni ofrecen una solución universal. Sin embargo, sí constituyen un marco flexible en el que el personal especializado y los recursos del sector privado pueden movilizarse para brindar servicios públicos en las circunstancias adecuadas, y que sean de mejor calidad, duraderos y más eficaces en función de los costos. Ello trae definitivamente un beneficio social.

En ningún caso se puede idealizar esta relación. Los intereses son diferentes y las metas también, de aquí la necesidad de identificar un proyecto común, definir las partes involucradas, los fines específicos y elaborar un contrato que deje claro, entre otras cosas, el alcance y objetivo específico de la relación. Conlleva beneficios, pero también riesgos potenciales que no pueden ser obviados por parte de la administración pública. Puede ocurrir que los costos de desarrollo, licitación y otros generados durante el proyecto de APP sean mayores que los de los procesos tradicionales de contratación pública. Algunos proyectos pueden ser más fáciles de financiar que otros, algunos solo generan ingresos en moneda local, mientras que otros proporcionan ingresos en moneda extranjera. Hay riesgos que escapan al control, como es el caso de los asociados al tipo de cambio, el riesgo de los activos existentes.

El sector privado hará lo que se le pague por hacer y nada más que eso, por lo tanto, los incentivos y requisitos de desempeño deberán ser establecidos claramente en el contrato. La responsabilidad del gobierno es continua, pues los ciudadanos seguirán responsabilizándolo por la calidad de los servicios públicos. Es

importante requerir informes periódicos al sector privado de su labor en el proyecto para garantizar el control y tener claridad en el marco legal y regulatorio.

Dada la naturaleza de este tipo de proyecto y su duración, resulta casi imposible identificar todas las contingencias posibles y los problemas que puedan surgir. Existe la probabilidad de que las partes, luego de transcurrido un tiempo, tengan que renegociar el contrato para dar cabida a las contingencias. También puede ocurrir que algunos proyectos sean cancelados por diferentes razones; ello debe estar previsto.

Son variados los beneficios potenciales. Es una vía para que el sector privado introduzca tecnología e innovación para mejorar el suministro de servicios públicos. Resulta un incentivo para que el sector privado entregue los proyectos a tiempo y dentro del presupuesto acordado. Posibilita además desarrollar las capacidades locales del sector privado, subcontratar empresas locales para obras civiles y corregir las limitaciones de las capacidades del sector público (World Bank, 2016, p. 2).

### **Administración pública y su papel en la asociación público-privado en Cuba**

En el contexto actual no es posible imaginar una sociedad civilizadamente concebida que se estructure y funcione obviando los roles de la administración pública. Es imprescindible como parte del entramado institucional encargado de materializar las políticas públicas, impartir justicia, brindar seguridad y enfrentar los complejos y distintos escenarios que se presentan en la esfera internacional. El debate en torno a la administración pública, su importancia y trascendencia está inmerso en el propio debate acerca del Estado en cualquier época histórica. Una sociedad sin Estado, gobierno y administración no es posible en la actualidad, es una sociedad desarticulada,

incapaz de gestionar los requerimientos y necesidades de sus ciudadanos en beneficio de ellos mismos y del país (Gutiérrez Castillo, Tabares Neyra & Pérez Hernández, 2018, p. 1).

En el siglo XXI, ante los ingentes problemas de la sociedad a escala global, la propia relevancia de la administración pública impone retos. En tanto, las sociedades esperan que la administración sea avanzada, ágil, eficiente, y que las respuestas a las demandas, expectativas y necesidades de los ciudadanos sean cada vez más efectivas (Gutiérrez Castillo, Tabares Neyra & Pérez Hernández, 2018, p. 1). Una administración pública eficaz, así como el buen gobierno, tiene un papel importante que cumplir en la consecución de los objetivos trazados para alcanzar un desarrollo sostenible.

De esta forma, el mejoramiento y la reforma de los sistemas e instituciones de gobierno, incluido el fortalecimiento de la capacidad del sector público, son tareas de crucial importancia para aliviar la pobreza y las desigualdades, intensificar la participación ciudadana en todos los niveles de la gestión de los asuntos públicos, proteger el medio ambiente y promover un desarrollo sostenible (Organización de las Naciones Unidas, Informe Consejo Económico y Social, 2002, p. 1).

La Agenda 2030 de Naciones Unidas habla de una administración pública para el desarrollo e identifica los parámetros más importantes que se deben tener en cuenta en su proceso de modernización. Se trata de darle más participación a la ciudadanía, avanzar en la profesionalización de funcionarios y directivos en el sector público, promover una gestión eficiente, eficaz, transparente, que inicie un desarrollo sostenible y eleve el bienestar social (Gutiérrez Castillo, Tabares Neyra & Pérez Hernández, 2018, p. 5).

Como parte de ese proceso de modernización de la administración pública está

la búsqueda de soluciones viables para mejorar los servicios públicos y con ello el bienestar de los ciudadanos. Es aquí donde APP puede ser considerada una opción, tanto a partir de empresas extranjeras para cuestiones más estratégicas, como de empresas locales para servicios más específicos, dígame por ejemplo el transporte de pasajeros, solo por mencionar un ejemplo. Este proceso debe ser liderado por el gobierno y la administración pública, evaluando cada proyecto, balanceando los riesgos y beneficios, así como garantizando la calidad de los contratos y acuerdos que se contraigan entre las partes.

Resulta entonces necesario comprender la complejidad implícita en el proceso de modernización de la administración pública, las diferentes dimensiones en que se proyecta su actuación, sus áreas de responsabilidad y su quehacer. Para ello hay que identificar esas dimensiones (política, social, jurídica, económica y medioambiental) y lograr que se proyecten de manera interrelacionadas, no absolutizando a unas sobre otras, como ocurre generalmente.

Es la administración pública la que está llamada a desempeñar un papel determinante en la promoción de un desarrollo sostenible a largo plazo, lo cual no solo debe tener una expresión nacional, sino también a nivel local, en el espacio territorial, el municipio, ya que es allí precisamente donde se encuentran los ciudadanos, donde desarrollan su vida y satisfacen la mayoría de sus necesidades.

Hoy es imposible pensar en un proyecto de desarrollo que no requiera de la participación de los diferentes actores sociales en algunas de las dimensiones descritas, como tampoco es probable que se conciba un ejercicio ciudadano sistemático que no genere desarrollo. A la luz de lo anterior, los vínculos existentes entre un proceso y otro se develan como un

entrelazamiento de tipo sinérgico (Cárdenas Travieso & Tabares Neyra, 2017, p. 199).

La propia modernización de la administración supone el primer reto. El impacto que demandan sus acciones de cara a los ciudadanos está estrechamente vinculado con más resultados y mayor inmediatez, para lo cual resulta imprescindible evolucionar y modernizarse. La modernización de la administración pública se identifica con formas de gestión que mejoren y transformen de raíz los procesos y el accionar administrativo, superando el actuar tradicional. Requiere entender y reconocer, en primer lugar, cuáles son los puntos de partida necesarios, e identificar las fortalezas y debilidades a las que se enfrenta el cambio (Gutiérrez Castillo, Tabares Neyra & Pérez Hernández, 2018, p. 3).

Es precisamente ahí donde la administración pública tiene hoy en día un importante papel que desempeñar, tiene que regular y liderar diferentes políticas, procesos, estrategias y una de ellas es precisamente la relación público-privado, ya que tiene que velar por el interés social en un clima de confianza y transparencia.

En el caso de Cuba, la administración pública cubana enfrenta en la actualidad uno de los desafíos más relevantes en toda la historia de la Revolución. Este no solo consiste en enfrentar los retos de un entorno internacional globalizado y turbulento y, al mismo tiempo, asegurar las conquistas del proyecto revolucionario; sino también en acoplarse sinérgicamente al proceso de transformaciones estructurales que se despliega en el país, encaminado a superar errores del pasado y a reorientar a la sociedad cubana por derroteros de sostenibilidad, integración y competitividad. En la asunción de este desafío desempeñan un papel fundamental los directivos de la administración pública, quienes están interpelados a enfrentar un cambio de mentalidad en la gestión. Tal cambio precisa la adopción de nuevos paradigmas

gerenciales, en consonancia con las transformaciones que se desarrollan.

Este panorama es bien complejo. Resolver problemáticas concretas, necesarias y posibles de la población es un compromiso ético y político de la dirección del gobierno a todos los niveles. Ello supone estimular la creatividad, pensar, hacer y desarrollar proyectos coherentes que reporten los ingresos necesarios para continuar con nuevos propósitos y enfrentar las necesidades individuales y colectivas acumuladas. La profundidad y la agilidad que exige la actualización del modelo socioeconómico cubano demanda conocimiento, confianza, ruptura de prejuicios, transparencia en la gestión, la toma de decisiones y el manejo de los recursos, espacios equitativos y procedimientos claros (nada burocráticos) que estimulen la participación ciudadana (Tabares Neyra, 2017, p. 20).

Referirse en la actualidad a una administración moderna implica una administración fuerte, que pueda liderar perfectamente proyectos conjuntos con el sector privado, ya sea este nacional o extranjero. A nivel local, el sector privado está representado por los nuevos actores que han aparecido a partir del año 2010, como parte de las medidas tomadas en nuestro país. A nivel nacional, el sector privado está asociado a la inversión extranjera en áreas claves para el desarrollo.

Profundizando un poco en la dimensión local, es indiscutible que hay un grupo de servicios públicos que requieren de mayor efectividad en su gestión, ejemplo de ello, solo por citar dos, son la recogida de basura y el transporte de pasajeros. También hay inversiones que acometer, en muchos casos donde existe el presupuesto, pero no quien lo ejecute, dígame por ejemplo el arreglo de calles y aceras, la reparación de edificios multifamiliares, etcétera. Ahí indiscutiblemente hay un espacio para, de

manera ordenada y controlada, establecer una relación con el sector privado en beneficio de la población.

Respecto al análisis a nivel nacional, se ha adoptado como política la asociación con capital extranjero para llevar a cabo inversiones en sectores estratégicos para el país. Quizás ahí ha habido más claridad en relación con este tipo de asociación, donde el Estado, el gobierno y la administración pública desempeñan un papel esencial y diferente a lo tradicionalmente hecho.

Desde otra perspectiva, se requiere también una mirada de conjunto hacia cuál debe ser el papel del Estado en la sociedad, no a partir de una intervención generalizada y omnipresente, sino como impulsores y facilitadores de incentivos y sanciones para promover comportamientos «positivos» en todos los aspectos de la actividad del mercado, y limitar sus excesos (Gutiérrez Castillo, Tabares Neyra & Pérez Hernández, 2018, p. 4).

### **Algunas consideraciones finales**

Sin pretender llegar a conclusiones en este tema, dado que es un momento muy preliminar para ello, resulta necesario presentar algunas consideraciones finales.

La administración pública está inmersa en un proceso de cambio a nivel mundial. Este proceso va dirigido a su modernización, lo cual constituye un primer e importante reto y tiene que estar a tono con los tiempos. La asociación público-privado indiscutiblemente constituye otro reto para la administración pública. En este camino, la administración pública no puede perder de vista que ella existe por y para el entorno que la circunda, de manera tal que está llamada, sin lugar a dudas, a dar respuesta efectiva a los requerimientos de la sociedad.

Resulta necesario, por tanto, cambiar paradigmas, buscar nuevas formas de gestión dirigidas a mejorar y transformar los procesos y

con ello, el propio accionar administrativo, modificando el actuar tradicional y con ello los esquemas establecidos.

Es preciso, además, saber generar estrategias y alianzas. Esto significa que con la información que se obtiene de la comparación entre alternativas, dependiendo del interés de quien realice o beneficie las acciones o el proyecto, se deben diseñar operaciones que permitan algún nivel de convergencia, acuerdo o mayor aceptación de una alternativa frente a otras. En este proceso hay que buscar efectividad, eficacia y buena gestión decidiendo la mejor manera de hacer las cosas para obtener mejores resultados que beneficien a los ciudadanos.

En la actualidad en Cuba se viven cambios radicales reflejados en la descentralización, los estímulos al financiamiento del desarrollo local y la autosustentabilidad alimentaria. En estas condiciones, tres actores cobran gran importancia: las cooperativas, los trabajadores por cuenta propia y las empresas. Si se les convoca, conduce y controla, pueden contribuir de manera importante a los objetivos del desarrollo. Ahí la administración pública cubana tiene que desempeñar un papel esencial y para ello debe estar fortalecida, preparada y modernizada como institución, al calor de los retos y metas que le corresponde enfrentar en el momento actual.

La APP a nivel local tiene gran importancia en los municipios cubanos para avanzar en la solución de problemas de importancia para la población donde la administración no es suficiente. También tiene importancia la APP a nivel nacional para contribuir al desarrollo de sectores claves de la economía y hacerla más competitiva. En esta APP se puede promover la explotación de los bienes de titularidad pública locales o nacionales y buscar que lo público sea más eficiente y sostenible. Hay que velar los

derechos sociales y la titularidad pública. No obstante, no es menos cierto que hay muchos ejemplos donde esta alianza ha llevado a la privatización de lo público con un costo social elevado. Ese no puede ser el caso cubano, dada la esencia de su modelo político-social y económico.

Resulta importante estudiar las experiencias internacionales en la relación público-privado y conocer los riesgos posibles y los beneficios implícitos, a fin de proyectar acertadamente esta asociación y velar que los contratos contemplen lo necesario para garantizar los objetivos del sector público cubano. Hay que resaltar que este proceso tiene que llevarse a cabo ante todo para el beneficio social, por ello, es imprescindible que se haga bajo los principios de transparencia, espacios equitativos, participación ciudadana y procedimientos claros.

Por tanto, la asociación y/o relación público-privado es una realidad y una necesidad para promover un desarrollo sostenible en Cuba, donde bajo el liderazgo de la administración pública se cumplan con los objetivos estratégicos a mediano y largo plazo y se eleve el bienestar social.

#### Referencias:

- Cárdenas Travieso, O. & Tabares Neyra, L. (2017). La información y la comunicación en la administración pública. En L. M. Tabares Neyra. (Comp.). *Administración pública. Conceptos y realidades* (pp. 188-214). Ciudad de Panamá, Panamá: Casa Editorial Ruth.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2017): *Asociación público-privado como instrumento para fortalecer los objetivos del Proyecto Mesoamericano*. Santiago de Chile, Chile: Editorial CEPAL.
- Gutiérrez Castillo, O.; Tabares Neyra, L. & Pérez Hernández, L. (2018). Retos en la modernización de la administración pública en Cuba. En O. L. Hung Pentón (Presidencia), Evento Internacional de la Asociación

Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), La Habana, Cuba.

- Iglesias Morell, A.; Tabares Neyra, L. & Gutiérrez Castillo, O. (2018). Administración y gestión públicas. Tendencias internacionales y retos para Cuba. En O. L. Hung Pentón (Presidencia), Evento Internacional de la Asociación Nacional de Economistas y Contadores de Cuba (ANEC), La Habana, Cuba.
- Organización de las Naciones Unidas, Informe Consejo Económico y Social. (2002). *El papel de la administración pública y el buen gobierno en la aplicación de la Declaración del Milenio: ampliación de la capacidad institucional*. New York, Estados Unidos: ONU.
- Pérez Cueva, C. M. & Góngora Domínguez, L. C. (2017). Administración pública y empresa pública. En L. M. Tabares Neyra (Comp.). *Administración pública. Conceptos y realidades* (pp. 407-412). Ciudad de Panamá, Panamá: Casa Editorial Ruth.
- Tabares Neyra, L. (2017). *Administración pública local. Retos y perspectivas al calor del perfeccionamiento del modelo económico cubano*. La Habana, Cuba: Editorial UH.
- World Bank (2016). Informe sobre objetivo del gobierno: beneficios y riesgos de las asociaciones público-privado. Recuperado de [https://.google.com/serch?q=World+Bank+\(2016\).+informe+sobre+objetivo+del+gobierno%3A+beneficio+s+y+riesgos+de+las+asociaciones+pC3%BAblico+privado+.&aq=chome..69j57.1519j0j7&sourceid=chome&ie=UTF-8q](https://.google.com/serch?q=World+Bank+(2016).+informe+sobre+objetivo+del+gobierno%3A+beneficio+s+y+riesgos+de+las+asociaciones+pC3%BAblico+privado+.&aq=chome..69j57.1519j0j7&sourceid=chome&ie=UTF-8q)

#### Conflictos de intereses

Los autores declaran que no existen conflictos de intereses

#### Contribución autoral

Lourdes Tabares Neyra: desarrolló la idea original, contribuyó a la búsqueda de bibliografía actualizada, redactó la primera versión del artículo y planteó el diseño metodológico.

Carlos M. Pérez Cuevas: aportó elementos de la práctica exitosa en el caso cubano e información sobre los riesgos que deben preverse al avanzar en este sentido.

Odalys Cárdenas Travieso: contribuyó con el resumen, la introducción y las referencias bibliográficas.