

Modernización de la Administración Pública

Trascendencia y proyección en el ámbito municipal



ROBERTO AVALOS AGUILAR

El autor

Roberto Avalos Aguilar es Licenciado en Administración Pública; Maestro y Doctor en Ciencias Políticas. Actualmente es Profesor Investigador de la Sección de Estudios de Posgrado e Investigación de la Escuela Superior de Comercio y Administración. Imparte, en la Maestría en Ciencias con Especialidad en Administración de Negocios, Seminario de Tesis y, en el Doctorado en Administración, Diseño teórico y prácticas de la investigación II.

Presentación

La administración local se considera la célula básica y directa de la comunicación entre el Estado y la comunidad. Sin embargo, una propuesta en tal sentido no puede ser ni medianamente pensada si no se concibe dentro de las estrategias del cambio transformación que presenta actualmente el Estado contemporáneo, en virtud de que la administración pública no constituye un sujeto autónomo o independiente de la misma institucionalidad política como de la propia acción o participación política.

En ese sentido, una de las cuestiones más debatidas, actualmente, en torno a los problemas de los cambios que representa la Administración Pública es, sin duda, el carácter y la razón de su modernización, así como su especial trascendencia en el campo de la administración municipal.

Es decir, el reclamo de comprensión de los fenómenos de cambio o modernización de la Administración Pública tienen

que ser reinsertados bajo un primer momento en su espacio propio que constituye el Estado y el contexto del ejercicio de la política en razón de que estos últimos conforman su definición indispensable en cuanto hecho histórico y social.

Por otra parte, y pese a la gran importancia que reviste lo antes mencionado, no cabe reducir exclusivamente el análisis y la propuesta abierta para lograr la modernización de la Administración Pública a su orden estrictamente estatal o político sino, también, a su propio cambio presentado por la dinámica del ámbito social y comunitario toda vez que ello constituye la parte más ostensible, sustantiva y referencial de las otras dos instancias ya mencionadas.

Sólo bajo este marco o contexto resulta más plausible plantear los supuestos implícitos en que descansa el valor de lo moderno como aquello de lo que se posee o de lo cual se carece y a lo cual se aspira.

Planteamiento del problema

Con lo anteriormente expuesto podemos acceder al planteamiento de un conjunto de cuestiones centrales como son: ¿cuáles son los objetivos que persigue la modernización de la Administración Pública?, ¿cuáles pueden ser sus alcances y limitaciones?, ¿cuáles sus obstáculos y propósitos?, así como ¿de qué criterios se debe partir para definir el objeto de la modernización administrativa?, y, por consiguiente, nos sea absolutamente legítimo preguntarnos si lo moderno es necesariamente bueno, para qué, para quiénes, y si de serlo, ¿lo es igualmente para la sociedad o comunidad en que se desarrollan tales iniciativas?.



Resulta prudente considerar que todo el orden de cuestiones anteriores tiene que ser inmediatamente considerado, analizado y ponderado en su especificidad y relación de tal forma que con ello se pueda contribuir a lograr una visión teórico-práctica, general y particular, de la noción de cambio implícita tanto en el análisis como en la propuesta de modernización de la Administración Pública y de su ingerencia y actualidad pertinente para el caso de la administración municipal.

Ubicación conceptual del término modernización

La clarificación conceptual y semántica de un término que nos resulta imprescindible para definir nuestro campo problemático constituye una de las tareas pertinentes y legítimas de todo discurso teórico o científico y, sobre manera, cuando dicho término puede presentar varios usos y significados imprecisos conceptualmente; de ahí que lo anterior sólo pueda constituirse en una función apropiada de análisis siempre y cuando cumpla con la condición de distinguir sus usos y precisar sus alcances y sentidos como herramienta de trabajo.

Por ello, nos parece necesario delimitar, bajo una definición primaria, los distintos significados o connotaciones de los términos moderno y modernización, a efecto de circunscribir sus sentidos operativos, o nociones pertinentes, para el caso del fenómeno de cambio o transformación que presenta la actual Administración Pública.

La palabra moderno proviene del latín "modernus", y se refiere a lo "que existe desde hace poco tiempo..." (1), por lo que su connotación refiere indirectamente a la existencia de una polaridad entre lo viejo y lo nuevo, entre lo antiguo y actual, entre lo pasado y lo presente; implica también la existencia de una contraposición en el orden de las costumbres sociales pasadas y las costumbres sociales vigentes, actuales. Amparándose en este concepto primigenio de lo moderno, la modernización vendría a significar, simplemente, la acción operativa de dar forma o aspecto moderno a cosas antiguas. (2).

Considerando lo anterior, como premisa y acepción más elemental, encontramos que lo moderno se relaciona con lo actual, aunque por otra parte cabría no confundir conceptualmente que lo actual siempre corresponda con lo más avanzado; así, por ejemplo, vertido para el caso de la lógica histórica, encontramos que si bien el despotismo ilustrado europeo fue modernizante no lo fue su estado y su administración.

Lo anterior, por otra parte, nos conduce de la misma forma

a considerar que lo actual puede entenderse como lo moderno o su sinónimo si cubre ciertos requisitos o condiciones explícitas en él contenidas, como son: la existencia de una superación en sus tendencias de actuación, la presencia de un orden de utilización de la ciencia y la exigencia en sus desarrollos de control de la utilización de la tecnología.

Así, de la modernización podríamos pensar, por sus entidades interlocutoras anteriormente referidas, que se trata de un proceso que está sujeto a la integración e innovación, básicamente ya consolidado en su misión, frente a condiciones cambiantes de su entorno.

Modernización llega a significar también por esta vía, además de ruptura con lo establecido en forma obsoleta, el uso y aprovechamiento racional de los medios que el propio ingenio plantea como son los mecanismos de control y adaptación evolutiva. Por consiguiente, como puede advertirse, se trata de situar la experiencia de la modernización más allá de la simple dicotomía o polarización entre lo viejo y lo nuevo para inscribirlo más bien en la caracterización de lo segundo ateniéndonos a sus cambios sustanciales o cualitativos aunque, por otra parte, no pueda reconocerse esto último sin tener presente lo antiguo o pasado, aunque no constituya su importancia esencial.

Una última observación que merece la pena tener presente, en este orden de consideraciones conceptuales, sería aquella que determinará un criterio de aplicación relativa, trátase ya independientemente del sujeto u objeto en que recaer la modernización, es decir, que en última instancia, se tendría que tener en cuenta que para cada espacio aplicativo encontramos lo moderno dentro de distintos puntos metodológicos de referencia. Así, por ejemplo, no cabría un criterio a priori de estandarización, lo que constituye la modernización, salvo, obviamente, dentro de ciertas premisas básicas que se podrían obtener en un orden de síntesis de la misma experiencia de la modernización.

Premisas básicas de la modernización

1. La modernización implica reconocimiento de una necesidad de superación, de cambio e innovación de todas aquellas condiciones obsoletas.

2. Implica, igualmente, la racionalización de los procesos que sean todavía funcionales y adecuados a los fines actuales.

3. Implica la incorporación de nuevos medios que faciliten las tareas de los fines propuestos.



4. Implica la construcción de modelos organizativos eficientes y capaces de lograr autorregulaciones y adecuaciones futuras.

5. Implica desarrollar la capacidad para la aplicación de los medios científicos y tecnológicos favorables al control y comprensión que pretende la modernización.

6. Implica lograr congruencia entre fines y medios que no vayan en detrimento de la pérdida de objetivos.

7. Carácter realizable y verificable en el tiempo y espacio.

8. Un máximo de simplificación y racionalidad en la promoción y control de los fenómenos.

Estos últimos criterios, o premisas básicas, nos permiten, igualmente, indicar los alcances de la administración, estableciendo aquellos señalamientos indiscriminados de que pudieran ser objeto las posibles acciones de carácter modernizador. Pero, en virtud de estos criterios básicos, podemos identificar, igualmente, las condiciones en que no se presenta o no existe un paso evolutivo hacia la modernización y, por consiguiente, su falta de consolidación se debe a ciertas ausencias de condiciones como aquéllas que se refieren a los propósitos modernizadores carentes de una cimentación suficiente en su orden de cambios evidentes y materializables.

Así mismo, es preciso considerar los medios mal estructurados que terminan por excluir sus propios fines, o bien, cuando los medios terminan poniendo en riesgo de peligro no sólo su funcionalidad sino, también, la existencia misma de su organización; o cuando el esquema de ensayo-error se postula como máxima del criterio de aplicación de los medios científicos y tecnológicos; o cuando no hay una congruencia de los tiempos pasado-presente y se pretende modernizar sólo en una aplicación unívoca de sus elementos actuales generando una sincronía de sus procesos temporales o cuando sus sistemas de actualización se hacen en forma aislada o parcial del conjunto de sus componentes.

La importancia de lo anterior se vislumbra, de manera significativa, cuando se tiene presente, como principio explicativo, el concepto de modernización referido al campo del estudio del Estado, de su composición metodológica, organizativa y funcional, así como del papel relevante que juega en él la misma Administración Pública.

Sin embargo, no hay que olvidar que este ensayo no sólo busca caracterizar analíticamente la composición modernizante de la Administración Pública, en general, sino ahondar en los alcances que esta última presenta para el caso particular de la entidad municipal en cuanto componente del Estado que tiene como finalidad primaria el ejercicio del poder formal frente a la comunidad como primera instancia básica de organización y concreción de la función pública.

En ese sentido, reconocemos, igualmente, la importancia que tiene la entidad municipal en cuanto instancia ejecutora

de las acciones gubernamentales de carácter local y, por ende, del significado que reviste, también, dentro del proceso de la modernización. Por lo que respecta a este rubro, en el orden del municipio, cabría señalar, de primera instancia, que dicha acción modernizadora de la vida municipal no puede plantearse en un divorcio o separación con respecto a los mismos cambios sufridos por el Estado en su conjunto, así como por el papel que representa en cuanto fuente de recomposición interna de la misma fuerza del propio Estado ante las tendencias globalizadoras o universalistas que se manifiestan en el orden internacional, sin olvidar, por otra parte, que dentro de otros requisitos de la modernización se encuentran también el grado integral de consolidación institucional que presentan las instituciones.

La reforma del Estado

Por todo lo anterior, debe advertirse que un punto crítico para el estudio y diagnóstico de los problemas del cambio, o modernización, que presenta la actual Administración Pública Federal y Municipal, no puede ser sino aquél que se desarrolle en relación con los mismos procesos de reforma que atraviesa el Estado contemporáneo, toda vez que lo anterior constituye los alcances de la misma Administración Pública como instancia ejecutora de las políticas gubernamentales.

Así mismo, es necesario no desconocer que la reforma, en tanto referencia del cambio, va más allá de la simple adopción de medidas correctivas para inscribirse más bien en una revitalización del conjunto de sus planteamientos como serían sus funciones de reorganización, redistribución y reordenamiento tanto del orden estatal como de sus relaciones con lo social. Precisamente en el sentido de las relaciones que guarda el Estado con la sociedad es donde se inscribe uno de los mayores retos de la modernización del Estado mexicano, pues de acuerdo a este planteamiento no se puede dejar de pensar "...si puede haber o coexistir una Administración Pública moderna, en un Estado tradicional, lo que implicaría una contradicción evidente y una conclusión ilustrativa inmediata: en la época actual no puede pensarse la Administración Pública como un sujeto de plena autonomía con respecto a la institucionalidad política y a la propia política" (3).

Esto último adquiere un sentido fundamental en nuestro contexto histórico-nacional reciente, pues apenas hemos cumplido pocas décadas en que hemos dejado de transitar de la política de factura caudillista y caciquil a la lucha de los partidos, y por ende, apenas nuestra administración ha dejado de ser patrimonialista y prebendaria, más identificada con el estilo burocrático del esquema de explicación weberiano que



del influjo de las nuevas nociones asignadas al término modernidad por la economía internacional.

Otro de los rubros, igualmente interesantes en este contexto, es aquél que pretende identificar al sujeto responsable y propugnador del desarrollo modernizador. Es iniciativa de la sociedad o del Estado y la política (4), y de ahí derivar sus posibles consecuencias y relaciones.

En todo caso, si bien lo anterior diagnóstica una situación compleja a la que aquí sólo se ha hecho referencia cabe, por lo menos, reconocer cuáles son los valores que deben instituirse en el proceso de modernización del Estado y cuáles son sus tendencias predominantes de los indicios de una reforma sensible de cambio en la relación Estado-Sociedad. En un primer plano, como valores esencialmente reconocidos en el proyecto de reforma y modernización del Estado, encontramos el cumplimiento por el desarrollo de una cultura de la democracia y el orden de una moral renovada capaz de conducir y alinear las contradicciones en un apego a la combinación del beneficio social y la corresponsabilidad de la propia sociedad en las políticas públicas.

Dentro de las tendencias dominantes en este rubro encontramos el liberalismo social y la tendencia de una posición encaminada hacia una crítica del estatismo. Ambas comparten, por lo menos como factor común, un cambio en las relaciones Estado-Sociedad y el agotamiento de un modelo de Estado que se ha atribuido la mayoría de los elementos conductores de los procesos sociales y económicos, tales como con la acumulación y distribución de riqueza y desarrollo social.

La tendencia del liberalismo social como participe de una reforma y modernización del Estado parte del reconocimiento de la libertad individual como posibilidad real del desarrollo individual y colectivo bajo una superposición de intereses generados por la libre afluencia de las actividades económicas y sociales de los individuos (5).

Comparte, igualmente, la erradicación del paternalismo en el comportamiento del Estado a cambio de un principio de "cooperación social" yuxtapuesto con los valores básicos del liberalismo (6). Considera, igualmente, la recomposición de las relaciones equilibradas de los poderes del Estado y las garantías de un mínimo de bienestar para todos los individuos (7).

La tendencia denominada crítica al estatismo parte del reconocimiento de la experiencia histórica en cuanto al agotamiento de las políticas del Estado centralista y totalitario como los modelos inspirados en el orden socialista y comunista, principalmente. En lo económico, se manifiesta por una incorporación gradual del libre mercado y la privatización de algunos renglones de la economía.

En lo político, busca erradicar el modelo burocrático de privilegio y dar una apertura adecuada a la democratización

de sus iniciativas gubernamentales. En síntesis, podríamos resumir que ambas tendencias buscan la modernización en las funciones de un Estado racionalizador capaz de dar ofrecimiento a los requerimientos del desarrollo político y social de la nueva sociedad contemporánea.

De esta manera, podríamos entender que reforma y modernización son dos caras de una misma moneda, de un mismo proceso; uno constituye su sentido o directriz y el otro, su orden metodológico en pro de los cambios y ajustes necesarios en el sentido político, social y económico de la vida comunitaria y societal de carácter nacional.

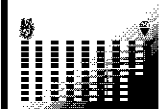
Consideraciones sobre la reforma del Estado a partir de la modernización de la Administración Pública

Hasta ahora se ha hecho hincapié en la importancia que reviste la reforma del Estado como condición sustantiva para la modernización de la Administración Pública, pero cabría, igualmente, señalar algunos criterios u observaciones a partir de los cuales la propia Administración Pública, en su autonomía relativa, contribuye al proceso global modernizador o de Reforma del Estado.

Esto último, por lo menos, debe reconocerse en el papel que juega la Administración Pública desde la remodelación de las estructuras y gestiones que incorporan al propio aparato gubernamental dentro de un esquema de racionalización y avance tecnológico y, de manera fundamental, por su adscripción y captación participativa que hace de la sociedad en su relación con las políticas públicas.

Dentro de las tareas que se encuentran adscritas a la Administración Pública, en favor del desarrollo de modernización estatal, cabe señalar las siguientes: su identificación y apertura hacia un "ensanchamiento de la democracia" por la vía de cooperación social entre la participación societal o comunitaria y la participación estatal; propugnar por un reajuste necesario en la relación y equilibrio de los tres poderes del Estado; establecer una descentralización de las decisiones políticas hacia estados y municipios; por su misión de ubicarse como instrumento de gestión social que garantice una postura democrática del Estado; por su sentido de eliminar los esquemas que induzcan a las autoridades a situarse por encima de los ciudadanos.

Igualmente, cabe reconocer una propuesta de idearios que, en la búsqueda de la modernización global, se instituye en el marco de los derechos humanos administrativos, la existencia de un referéndum administrativo la constitución de una ética



administrativa que convierta a los servidores públicos en gestores de la sociedad más que la simple función de intermediarios a que se ha venido reduciendo su función, la existencia de una participación transparente entre la colaboración de gobernantes y gobernados en la elaboración de planes y programas de carácter urbano, el recibimiento de una respuesta razonada por parte de las autoridades a todas aquellas sugerencias presentadas por la misma sociedad, por último, el establecimiento de tribunales administrativos con plena jurisdicción, así como de una defensoría y asesoría de oficio en materia administrativa (8).

Las anteriores propuestas, dentro de otras muchas, constituyen los valores de una cultura administrativa adquirida por el aprendizaje social y la experimentación de cambios en las formas de organizar el Estado bajo la coincidencia de generar la participación de la sociedad en las tareas gubernamentales y erradicar tanto para el caso del Estado como para la administración pública los excesos de centralismo y burocratización, así como también lograr una apertura democrática y política de la sociedad, sus partidos y demás líneas organizativas que favorezcan el cambio de actitud de los gobernantes y aseguren la corresponsabilidad con los mismos problemas estructurales del país.

Políticas públicas y modernización del aparato administrativo.

La importancia de las políticas públicas, en el proceso de modernización, lo constituye su valor estratégico como célula de acción de la misma reforma del Estado en cuanto instancia privilegiada de la toma de decisiones e información que se organiza para extender las acciones del gobierno y, principalmente, del poder ejecutivo.

Al quedar definidas las políticas públicas en el campo de las acciones del Estado y los programas del gobierno encaminados a satisfacer y vincular el interés de la sociedad y su equilibrio en el desarrollo de los sectores se da cabida a la conciliación de los intereses prioritarios del Estado, sin dejar de lado estas tareas que deberán estar sustentadas y reconocidas por consenso.

De aquí que una política bien cimentada deba garantizar una adecuada proyección hacia el futuro así como un orden de resultados concomitantes con una unidad no afectada por los mismos cambios gubernamentales. Una política pública en favor de una modernización global deberá, igualmente, aplicar criterios de alta calidad política que ponderen correcta-

mente el costo-beneficio, responsabilidad y aprovechamiento máximo de las funciones del Estado.

Importancia de la simplificación administrativa

La simplificación administrativa es también un instrumento de utilidad en la prosecución de las tareas de reforma y modernización del Estado, por cuanto que esta última procura el máximo de racionalidad en el ejercicio y aplicación del poder formal del Estado. Dentro de los campos asignables a su función específica podríamos enumerar los relativos a la productividad ya que ofrece gestiones de carácter eficaz y optimización de sus recursos. Otras instancias, pertenecientes a la asignación de recursos, son la racionalización y coherencia en los procesos organizativos bajo criterios del orden científico y tecnológico.

Límites de la modernización administrativa

Evidentemente, en ningún sentido se puede entender que la búsqueda de la modernización administrativa y el proceso de reforma del Estado constituyan de suyo condiciones suficientes para un desarrollo, en todo caso se trataría de reconocer que, en lo anterior, sólo radica una importancia para el logro de un equilibrio de las fuerzas sociales internas que constituyen el país. Por ello, cabe reconocer cuáles serían las limitaciones del proyecto y proceso de modernización administrativa.

1. En la medida que la Administración Pública no es separable de la política debe ir incorporando un mayor orden de competitividad puesta al servicio de la productividad para forjar nuevos patrones de estímulo que incluyan la movilidad y seguridad social.

2. Que la realización de las tareas de la Administración Pública son igualmente las grandes tareas nacionales y regionales que actúan en circunstancias y condiciones no cumplidas, exclusivamente, por el Estado.

3. La Administración Pública moderna debe ligarse a los cambios constantes que presentan las distintas manifestaciones de la realidad, por lo cual uno de sus retos será la construc-



ción de marcos interpretativos, capaces de generar proyectos bajo premisas económicas, políticas y administrativas.

4. Reconocer como principales obstáculos, para una administración moderna, la existencia de una sociedad y una cultura no modernas que, en otros términos, equivale a señalar el predominio de comunidades no incorporadas al contractualismo interno y a las economías de libre mercado. Desde el punto de vista cultural, encontramos un gran número de comunidades y segmentos sociales que no forman parte todavía de la modernización, tales como aquellos grupos o comunidades que se encuentran en proceso de migración del campo a la ciudad.

5. Otra de las limitantes de que puede ir acompañada una Administración Pública moderna es la falta de renovación de un conjunto de fórmulas u opciones para el desarrollo económico-social sin que se encuentre comprometida dentro de una perspectiva del intervencionismo económico.

El Municipio como entidad básica fundamental

Al municipio, considerado dentro de sus principales rasgos que lo materializan como instancia de gobierno, cabe destacarlo por su carácter constitucional, como una entidad celular primaria que sirve de enlace entre la comunidad y la autoridad. Es el reconocimiento de esta instancia auténtica en donde se encuentran sentadas las condiciones mínimas del desarrollo económico y social del país en que debe buscarse una verdadera modernización del Estado.

Sin embargo, para reconocer lo anterior, es preciso evidenciar ciertas características específicas que constituyen, en una entidad, las tareas efectivas de realización de acciones de modernidad administrativa y reforma del Estado. Dentro de estas últimas cabe mencionar que el municipio constituye una organización política comunitaria de primera instancia; enmarca, igualmente, la célula más democrática del Estado, ya que en ella se establece una lucha directa por el ejercicio del poder del gobierno municipal. En él no existen efectos de un alejamiento e intermediación que cumpliera funciones de pantalla entre gobernante y gobernados, dado que los cargos de gobierno son ocupados por personas de la misma comunidad.

Basándose en estos rasgos denotativos del papel del municipio como organización socio-política, instancia de gobierno, espacio de representación, campo de lucha política, todo ello como expresión de hondas raíces históricas se constituyen en la base del Estado más importante en el pro-

ceso de reforma y modernización.

Modernización de la Administración Pública municipal

Bajo el anterior encabezado se procura verificar la existencia de ciertos efectos que consolidan o no los avances de la institución municipal en la óptica de la modernización global.

Una de las iniciativas más importantes que ha impulsado la modernización del municipio, la constituye la reforma de 1983, así como sus adecuaciones legislativas que han sentado mejores condiciones de actuación y garantías de una gestión interna. Sin embargo, como ya ha sido observado, de una mayor estructura jurídica-normativa que presenta características positivas en cuanto a la capacidad de autonomía no se sigue el cumplimiento de esa normatividad, en virtud de que subsisten rasgos y estructuras de tipo como la persistencia centralista, la superposición de programas estatales y federales y, todo ello, con los recursos económicos con que cuenta el municipio manteniéndose subordinado a una dependencia política de tipo informal.

Mientras no se superen estas deficiencias estructurales no hay posibilidad de acceder a una verdadera modernización. Igualmente, si en la búsqueda del funcionamiento para generar una necesaria infraestructura de prestaciones de servicios públicos no se tiene en cuenta un cambio del sistema corporativo del municipio por un cambio de sistema cooperativo poca trascendencia se tendrá para contribuir al logro de los cambios de una economía local.

Algunos aspectos que también deben acompañar la modernización municipal, son aquéllos que tienen que ver directamente con la asistencia técnica a integrar, crear, simplificar y modernizar la reglamentación municipal; por cuanto deba ser superada la supletoriedad de una ley ante un vacío o imprecisión jurídica.

En el aspecto administrativo, modernizar significa capitalizar el conocimiento entre los funcionarios municipales y generar igualmente un sistema de información que garantice una continuidad de los programas de trabajo, independientemente de los cambios de gobierno. Modernizar también significa ofrecer programas de formación y capacitación a los servidores municipales para redituarse un mejor servicio en la administración local. Modernización, en su orden de valores culturales, la encontramos en el respeto irrestricto a las costumbres, religión, herencia cultural y variedad étnica.

En suma, la indicación de estos criterios resulta ser eminen-



temente necesaria para el cambio de una reforma del Estado y la Administración Pública que dé consistencia a una nueva y eficiente Administración Pública que requiera nuestro país, particularmente en el ámbito municipal.

Referencias

1. *Diccionario de la Lengua Española*. Editorial Espasa. Caple. Madrid. 1970. 19a. Edición. pp. 885
2. *Ibid.* pp. 885
3. Escobar Valenzuela, Miguel "Modernidad y Administración Pública" en Rev. *Colección Política y Administración (Transiciones políticas)*. Vol. 1, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública, A. C. México. 1991. pp. 104
4. *Ibid.* pp. 105
5. Gómez, Emeterio. "Reflexiones sobre el neoliberalismo", en *Reforma del Estado: las razones y los argumentos* pp. 51
6. Stewar, Donald Jr. "Qué es el liberalismo". *Ibid.* pp. 30
7. *Ibid.* pp. 31-40
8. Chanes Nieto, José. "El ciudadano y la administración pública", en *Ensayos sobre la modernidad nacional: tendencias contemporáneas de la administración pública*. pp. 91-92.

