

Los Retos de una Nueva Relación de los Institutos y Escuelas de Administración Pública con el Estado.

*José Natividad González Parás **

1. Las Ciencias Administrativas Frente al Estado y su Administración Pública.

En México como en otros países, las instituciones básicas de la sociedad se han transformado en esta última década de centuria y de milenio. Una de estas instituciones ha sido el Estado. Sin duda el Estado moderno de fin de siglo no guarda muchas similitudes con los Estados que surgieron de la época de posguerra. La noción de Estado empero no ha cambiado. Se le sigue considerando como “la representación política de la sociedad que ejerce un poder de dominación conforme a ciertos valores colectivos mayoritarios, sobre una población en determinado territorio”. El Estado sigue teniendo como principal instrumento para el cumplimiento de sus fines, que se expresan y concretan a través del Gobierno, a la Administración Pública.

La Administración Pública por consiguiente ha experimentado las consecuencias de las transformaciones y reformas del Estado. Cabe mencionar sin embargo que estas transformaciones no se han dado de manera simultánea, sino que han atendido en ocasiones, a un orden secuencial muchas veces desfasado, y hay incluso casos en donde las Administraciones Públicas aún no asimilan la exi-

* Vicepresidente del Consejo Directivo del INAP-México.

gencia inevitable de su adecuación a las nuevas características de los Estados reformados.

Como toda organización social la Administración Pública debe responder al imperativo de alcanzar sus fines con los mayores grados posibles de eficiencia y eficacia. La *EFICIENCIA Y LA EFICACIA se constituyen en elementos clave de la preocupación del Estado y de la sociedad y, dentro de esa última, de las instituciones de enseñanza, formación e investigación en Administración Pública*. En efecto, el reto central para esta última es producir un máximo de beneficio social al menor costo posible. Han sido justamente estas consideraciones las que están en el origen y surgimiento de la ciencia o disciplina de la Administración Pública. Max Weber lo mencionaba en los trabajos de donde surgió su modelo burocrático legal-racional inspirado en la burocracia de Prusia, modelo que alcanzó una gran influencia en América y en Europa.

W. Wilson en su obra clásica "*El Estudio de la Administración*", considerado por muchos como el punto de partida de la ciencia de la Administración Pública en los Estados Unidos, señalaba que el objeto de los estudios administrativos era determinar lo que "el gobierno debe hacer y cómo puede lograrlo con máxima eficacia". En este trabajo, Wilson demanda el reconocimiento de la nueva ciencia de la administración distinguiéndola de la política y propone el paradigma de "buena administración" inspirado en las burocracias francesa y prusiana, marcando con ello la trayectoria de los análisis y estudios en Administración Pública durante más de 50 años.

Esa misma preocupación de Wilson por la eficacia y la productividad la encontramos también en la obra de F.W. Taylor, quien sostenía que para cada tipo de trabajo existe "una mejor forma de hacerlo" ("one best way") y que la función de "management" consistía en incrementar la producción descubriendo el método más rápido y más eficaz.

En nuestro país el tema de la Administración Pública y de su condición científica fue motivo de debates y consideraciones que llegaron finalmente a situarla como una disciplina objeto de investigación, estudio e institucionalización académica. Como consecuencia de la preocupación por el desarrollo de esta disciplina, y advirtiendo la necesidad de contribuir profesionalmente

a impulsar cambios a una Administración Pública que crecía aceleradamente sin el orden deseable, un grupo de destacados profesionistas y estudiosos de la administración fundaron en 1955 el Instituto Nacional de Administración Pública.

En 1958 la enseñanza profesional de la Administración Pública quedó por primera vez incorporada a los planes de estudio de la entonces Escuela Nacional de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

A partir de entonces y coincidiendo con el crecimiento acelerado de la administración en un Estado paternalista de fuerte intervención, surgieron en todo el país, escuelas e instituciones de enseñanza e investigación en Administración Pública.

2. Las Instituciones de Enseñanza, Formación e Investigación en Administración Pública y su Eficacia Institucional.

En torno al propósito de contribuir al mejor funcionamiento de la administración, es decir, a incrementar la eficiencia y eficacia del aparato gubernamental del Estado, se fueron creando diversos entes orgánicos orientados al estudio e investigación y a la enseñanza y formación de profesionistas.

Podemos clasificar a este tipo de instituciones de la siguiente forma:

- a) Universidades e Institutos de Enseñanza Superior. Estas instituciones académicas encargadas de la formación de administradores públicos a nivel de licenciatura, especialización o posgrado las encontramos en el sistema educativo nacional tanto en el ámbito de las universidades y escuelas públicas como en las privadas. Conviene mencionar que en la actualidad en nuestro país existen alrededor de 25 instituciones académicas de corte universitario que participan en la formación profesional de administradores públicos.
- b) Organizaciones No Gubernamentales de la Sociedad Civil. Aquí cabría incluir a aquellas organizaciones que sin fines lucrativos participan en el estudio, enseñanza y promoción de

las ciencias de la administración o que contribuyen con reivindicaciones críticas o propuestas a mejorar el funcionamiento del sector público. Estas organizaciones, en la mayor parte de los casos están constituidas como asociaciones civiles y asumen la forma de colegios de profesionistas y técnicos, de academias o de organizaciones políticas integradas por especialistas o egresados de la carrera de administración.

- c) Instituciones Gubernamentales. En este capítulo se consideran a aquellas escuelas u órganos que existen dentro de la estructura central o paraestatal de la administración pública, que se han establecido con el fin específico de formar cuadros (de alta dirección, cuadros medios o especialidades técnicas). También cabría considerar en este apartado a aquellos programas establecidos por las propias oficinas públicas para la capacitación y el desarrollo del personal.
- d) Empresas Privadas de Consultoría. Aquí consideraríamos a algunos despachos de consultoría en administración que ofrecen, mediante pago, sus servicios profesionales tanto al sector privado como al sector público. Este tipo de empresas se orientan fundamentalmente a realizar estudios de viabilidad, diagnósticos y propuestas en materia de organización y desarrollo institucional.
- e) Instituciones Autónomas con Participación Pública. En este capítulo podríamos inscribir a los Institutos Nacionales y Estatales de Administración Pública. Estas instituciones representan una fórmula que permite establecer una relación entre la docencia y la investigación teniendo como campo natural y privilegiado a la propia administración pública. Aunque no forman parte de la estructura gubernamental y se constituyen también como asociaciones civiles, generalmente surgen con el apoyo del Estado y en sus órganos de dirección participan expertos de la administración que han pasado por la función pública o forman parte de ella.
- f) Instituciones y Asociaciones Internacionales. Este tipo de instituciones o asociaciones pueden tener un alcance mundial como lo es el Instituto Internacional de Ciencias Administrativas o un alcance regional como lo es el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Su funcionamiento cuenta con el beneplácito o el apoyo de

gobiernos nacionales y organismos multilaterales. Sus aportaciones enriquecen el estudio de la administración y las experiencias concretas de los gobiernos que demandan su asistencia técnica.

Todo este grupo de instituciones tienen como propósito común el contribuir al mejoramiento de la Administración Pública incrementando los índices de eficacia y eficiencia mencionados, así como la formación académica y profesional de investigadores, maestros, funcionarios, y empleados en el ámbito de las ciencias de la administración o de la acción gubernamental. *Si aplicamos los parámetros de medición de eficacia y eficiencia a todo este conjunto de instituciones de enseñanza, formación e investigación y en razón de ellos evaluamos los logros actuales obtenidos en la consecución de sus objetivos esenciales, los resultados no serían estimulantes ni esperanzadores.*

No cabe duda que, al menos en México, en las Facultades y Escuelas de nuestras universidades públicas y privadas, la carrera y las especialidades en Administración Pública se han enfrentado a una crisis de valoración profesional que se ha traducido en el decremento de la matrícula y del interés por proseguir este tipo de estudios. Asimismo, se ha advertido que hay una crisis en los niveles de correspondencia entre los egresados de la carrera de Administración Pública y el mercado de trabajo disponible en las esferas gubernamentales. Este es un problema general dentro del sistema educativo que afecta a la mayor parte de las profesiones, pero es particularmente crítico en la disciplina de la Administración Pública debido por una parte a que no se privilegia en el reclutamiento y selección de funcionarios el mérito de la especialidad, y por otra, a que por el redimensionamiento del aparato estatal, se ha reducido sensiblemente el tamaño de la Administración y con ello las posibilidades de trabajo para los egresados de esta disciplina.

Es muy frecuente, sin que esto implique necesariamente juicios de desvalorización de su capacidad, que se incorporen a altos puestos de la Administración funcionarios egresados de universidades privadas o extranjeras en carreras o ámbitos técnico-académicos desvinculados de las ciencias sociales y de la Administración Pública. Lo anterior ha significado también, limitantes estructurales para la incorporación y ascenso de profe-

sionistas de clases medias o populares surgidos de las universidades y escuelas públicas.

Las organizaciones no gubernamentales en el ámbito de la Administración Pública, como los colegios de profesionistas y técnicos, las academias o las organizaciones políticas del gremio de los administradores públicos, no sólo no han crecido sino que salvo excepciones, su presencia e importancia política y técnica ha disminuido en relación a otras disciplinas como sería el caso de los economistas, contadores o abogados por citar algunos.

En nuestro país, a diferencia de muchos otros, no existe lo que podría llamarse "carrera administrativa" o servicio civil. No existe siquiera (salvo en el servicio exterior) un sistema más o menos articulado de reconocimientos que le dé cierta permanencia, estabilidad y calidad profesional al servicio público y reconozca los méritos y contribuciones de los que han decidido hacer carrera en el sector. Tampoco contamos, dentro de la propia Administración Pública con organismos, órganos o escuelas de formación o perfeccionamiento de cuadros medios y de alta dirección, como sucede en Francia con la Escuela Nacional de Administración, en Estados Unidos con el Servicio Ejecutivo Federal, o el Colegio del Servicio Civil en Inglaterra.

En el caso de los Institutos Nacionales (o locales) de Administración Pública (INAP'S) cada vez es más evidente la pérdida de su influencia en las esferas gubernamentales y sus penurias económicas, al fallar los apoyos financieros y subvenciones de parte de los gobiernos constituidos. Es de justicia mencionar que en el caso de México sí ha habido apoyos del Gobierno Federal, no obstante, el INAP se ha visto obligado a explorar (con buenos resultados) la realización de programas que han contribuido en buena medida al autofinanciamiento de la Institución. En el ámbito local sin embargo, los Institutos estatales no han logrado una presencia consistente y su influencia efectiva en los gobiernos estatales y municipales está muy lejos de tener los niveles deseables.

Las instituciones y asociaciones internacionales en materia de Administración Pública se han visto, por su parte, obligadas a replantear sus esquemas de trabajo, sus sistemas de financiamiento y, sobre todo, sus estrategias de vinculación con los gobiernos de los países miembros y con los organismos multinacionales a nivel global y regional.

Las anteriores consideraciones *no significan desde luego que los institutos y escuelas de Administración Pública padezcan las consecuencias de una crisis fatal de la que no puedan reponerse.* No hay que olvidar que hay muchas otras instituciones en otros campos de la actividad económica, social o científica, que pasan por problemas similares. Los problemas a los que se enfrentan los institutos y escuelas de administración obedecen a factores internos y externos. Los externos, ajenos a su naturaleza e iniciativa, se ubican en el campo de las crisis por las que atraviesa la propia Administración al no haberse transformado con la rapidez con la que el Estado y la sociedad han venido cambiando en la reciente década. Los factores internos deben buscarse en la insuficiencia de acciones imaginativas y en la tibieza de muchas iniciativas que debieran impulsarse con mayor insistencia y dedicación. *Los problemas se derivan también de que el propio Estado y su administración no han aquilatado el potencial efectivo que estas instituciones tienen para mejorar el funcionamiento de la administración y, en buena medida, porque dentro de la estructura gubernamental no se han precisado en muchos casos -como sucede ahora en México- los órganos o responsables de la importante función de dirigir los esfuerzos globales de racionalización y modernización de la Administración.*

3. En la Búsqueda de una Nueva Administración Para un Nuevo Estado.

¿Cuáles han sido las transformaciones más importantes que la sociedad y el Estado que la representa políticamente han vivido en esta última década? En la respuesta a esta interrogante encontraremos las líneas de acción que deberán desarrollarse para reactivar un proceso de reforma profunda a la administración que corresponda a las realidades del Estado reformado.

El Estado paternalista y obeso, le ha dejado su lugar a un Estado más esbelto, menos patrimonialista, más proclive a estimular una mayor y creciente participación de la sociedad civil en muchos aspectos que antes se reservaba el sector público.

No es la vuelta al liberalismo del “dejar hacer y el dejar pasar”, porque el Estado conserva su responsabilidad de rector de la

economía y su interlocución y compromiso social con los grupos más necesitados, pero sí es un Estado que pretende ser más ligero y más eficaz en la tarea de impulsar el desarrollo dejando a los sectores privado y social su rol de principales actores y protagonistas.

Los Estados modernos deben, asimismo, inscribirse en un nuevo marco de globalización y de formación de bloques supranacionales, que obligan a replantear los esquemas tradicionales de acción pública nacional en campos soberanos que eran hasta hace poco competencia exclusiva y excluyente.

Los Estados nacionales viven procesos simultáneos, por una parte de descentralización de responsabilidades y funciones a los niveles locales de gobierno, que replantean incluso la tradicional distribución constitucional de competencias, y por otra parte, la desincorporación de ciertas responsabilidades hacia niveles supranacionales de gobierno que obliga a la reconsideración de sistemas competenciales, así como de estructuras y procedimientos que antes eran de su injerencia exclusiva.

Los Estados han también replanteado las relaciones con la sociedad civil, buscan ahora mayor participación de la comunidad y de los ciudadanos en el ejercicio de la función pública.

La concertación se está convirtiendo en una constante cada vez mayor para la toma de decisiones y la planeación de los asuntos públicos. Se han institucionalizado mecanismos de concertación que hace pocos años no existían, y que obligan en cierta manera, al margen de la autoridad legítima que Weber le confiaba como elemento fundamental al Estado, a la democratización de las decisiones de los asuntos públicos y frente a la racionalidad burocrático-legal que el autor de Estado y Sociedad pregonaba, aparecen hoy con más fuerza las demandas crecientes de desregulación y simplificación de las funciones de normatividad, autorización y control por parte de la autoridad pública.

Los Estados modernos aún no asimilan estructuralmente, ni definen con claridad nuevas políticas públicas en los temas, valores y problemas emergentes de fin de siglo.

La internacionalización creciente de la economía y el comercio, los derechos humanos, la democracia, la ecología, la pobreza extrema, el narcotráfico, las megalópolis, las pandemias, las mi-

graciones, son entre otros, ejemplos de estos nuevos campos que la administración debe acometer con criterios que no encuentran precedentes en las formas de organización y acción públicas tradicionales.

¿Cómo enfrentan las Administraciones Públicas de estos Estados reformados el reto de responder con eficiencia y eficacia a estos nuevos requerimientos? ¿Con qué estructuras, procedimientos y tecnologías se apoyan los procesos de cambio en la Administración para cubrir todos estos nuevos campos? ¿Con qué programas, filosofía y herramientas epistemológicas y técnicas se forman a los nuevos cuadros de la Administración para dirigir y operar estas nuevas responsabilidades?

Estas serían, entre otras, las respuestas que los Estados y sus gobernantes deben dar para acreditar con eficacia el mandato político de su jefatura institucional y dirección ejecutiva. Si hace un lustro se hablaba de REFORMA DEL ESTADO hoy nos parece indispensable y urgente hablar de nuevo, aunque se repita cíclicamente el proceso, de reforma de gobierno, de REFORMA DE LA ADMINISTRACION.

4. Modernización y Fortalecimiento de las Instituciones de Enseñanza, Formación e Investigación en Administración Pública y su Vinculación con el Estado Reformado.

Si el Estado ha vivido reformas importantes, si se plantea la urgencia de reformas administrativas, *es evidente que las instituciones de enseñanza, formación e investigación en Administración Pública deben a su vez, transformarse y modernizarse*. Lo importante, en este reto, es conservar y fortalecer aquellas acciones y programas que hayan acreditado eficacia e innovar con prudente audacia en aquellos campos o áreas que corresponden a los tiempos nuevos que estamos viviendo. En primer lugar, sería importante recordar que *las universidades, escuelas, colegios, academias e institutos de Administración Pública son también parte de la comunidad y pueden, y deben por su propia vocación,*

presentar sus reivindicaciones y demandas de transformación y modernización del aparato gubernamental. Hay que recordar, también, que los tiempos más propicios para estos propósitos son los que anteceden o preceden inmediatamente a la renovación institucional del poder político en los Estados. Estas demandas o propuestas deben de incluir, con la metodología y lucidez que da la especialización, diagnósticos y propuestas de reforma a la administración y en su caso, de reorientación de la acción pública.

Las escuelas e institutos deben expresarse elevando la voz y tomando la iniciativa de comprometer con ello a las autoridades gubernamentales. Al participar como demandantes políticos de la comunidad, habría que considerar *como una de las demandas más apremiantes, la relacionada con la determinación y revaloración del área responsable de la promoción, seguimiento y evaluación de los procesos de modernización global de la Administración Pública.* El responsable o coordinador de esta área debiera tener entre otras atribuciones la de ser interlocutor o canal institucional de comunicación, concertación y apoyos con el conjunto de instituciones de enseñanza, formación e investigación en materia de Administración Pública.

En países altamente desarrollados, esta importante función se encuentra más o menos determinada con responsabilidades y ubicación jerárquica adecuadas. En algunos casos como Francia, España o Argentina se encuentra situada en el primer nivel de la estructura gubernamental como Ministerio o Secretaría de la Función Pública; en otros, como Estados Unidos, se encuentra, directamente adscrita a las oficinas de la Presidencia.

En México, la responsabilidad gubernamental de coordinar, impulsar y evaluar los esfuerzos globales de reforma y modernización de la Administración, así como de fortalecimiento general de los niveles de eficacia y eficiencia y productividad de la Administración Pública, ha variado en su concepción, ubicación e importancia. En 1959 la facultad de estudiar las reformas administrativas del sector público pasó de la Secretaría de Bienes Nacionales a la Secretaría de la Presidencia. En 1965 se estableció dentro de esta Secretaría, la Comisión de Administración Pública (CAP) que estuvo integrada por funcionarios de las áreas jurídicas, de planeación, programación y por cierto, por dos asesores técnicos externos del Instituto Nacional de Administración Pública. En 1971 esta Comisión fue sustituida por la Dirección General de

Estudios Administrativos dentro de la propia Secretaría de la Presidencia. En 1976 se creó la Coordinación General de Estudios Administrativos como órgano de la Presidencia de la República con dependencia directa del Titular Ejecutivo. Ese órgano funcionó por seis años imprimiéndole un impulso significativo a las tareas de reforma administrativa y asegurando una eficaz coordinación con los institutos y escuelas de Administración Pública y entre ellos, particularmente con el Instituto Nacional de Administración Pública. En 1982, la responsabilidad se reubica en varias áreas de la Secretaría de Programación y Presupuesto, dificultándose un poco la coordinación e interlocución en los distintos campos que un proceso de modernización comprende, particularmente en el referente a la administración y desarrollo de los recursos humanos al servicio del Estado. En la actual administración esas responsabilidades se distribuyeron, primero, entre la Secretaría de Programación y Presupuesto, la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de la Contraloría y posteriormente, entre estas dos últimas.

Evidentemente, en los casos donde se presenta dispersión o duplicación de las responsabilidades globales de conducción de los procesos de modernización de la administración, se complican o dificultan las acciones de racionalidad y de reformas necesarias al aparato burocrático estatal, así como la relación con los institutos o escuelas de administración. Por ello, en estos momentos de renovación institucional del poder político en nuestro país, es oportuno plantear la necesidad de reconsiderar, en las necesarias reformas administrativas que se avecinan, la ubicación jerárquica y funcional de tan importante responsabilidad. Hay quienes consideran en efecto, que la sola labor de control y evaluación no justifica la existencia de una Secretaría de Estado, razón por la que *debería explorarse la posibilidad de redimensionar la actual Secretaría de la Contraloría y convertirla en una Secretaría de la Función Pública o su equivalente*, agregándole entre otras funciones la de la formación, administración y desarrollo del personal público.

Los Institutos y Escuelas de Administración Pública, por otra parte, *están obligados a explorar nuevas vertientes que den respuesta a los retos de los cambios de fin de siglo, así como imaginar y construir sistemas, metodologías y procedimientos que respondan a los desafíos impuestos por la globalización, las nuevas*

formas de relación entre la sociedad civil y el Estado, o los imperativos de la desregularización y la simplificación, por citar algunos.

Un área importante a considerar es aquella que *abriría espacios para la formación administrativa y apoyo técnico a los movimientos ciudadanos emergentes y organizaciones de la sociedad civil*, ya que cada día se advierte más una creciente participación ciudadana en los asuntos públicos. Esto sucede con los grupos de ecologistas, de organizaciones vecinales y de organizaciones no gubernamentales que participan en áreas frontera con lo público, como la educación, la cultura, el deporte, el arte, el trabajo social, los derechos humanos o el desarrollo urbano, entre otras.

Los institutos y escuelas deben buscar asociaciones estratégicas con sus similares, que potencien políticamente el peso de las instituciones y las enriquezcan con los distintos enfoques y perspectivas que cada una de ellas tiene acerca de la concepción y estudio de la administración.

Otro campo fértil que ahora se presenta a la Administración Pública es el relacionado con los nuevos enfoques y técnicas de la administración privada. Hay desde luego que diferenciar el campo y la naturaleza de la empresa privada de la del sector público, pero hay que considerar que la administración privada, por el desarrollo que ha tenido en estos últimos años, por la prueba de la competencia a la que se somete permanentemente, y por la amplitud y calidad del desarrollo de la teoría y las técnicas del “management”, es susceptible de incorporación a los procesos de generación de bienes y servicios del sector público. Hay sin duda muchos campos en donde con una adecuada adaptación, los sistemas y prácticas de la administración privada pueden contribuir a aumentar sensiblemente los niveles de eficacia y eficiencia del sector público.

Ahora que se profundiza la descentralización a los niveles locales de gobierno, deben también explorarse como *áreas prioritarias de trabajo a aquellas que están relacionadas con los servicios públicos municipales*, contribuyendo en estos casos a la institucionalización de un auténtico servicio civil de carrera o al menos, a la permanencia técnico-administrativa del servicio.

Por lo que se refiere a los programas de enseñanza que se desarrollan en el ámbito universitario, sería importante insistir, ya no

tanto en el crecimiento de las licenciaturas, sino en las especialidades que desde una perspectiva interdisciplinaria se ofrecieran en la fase terminal de la formación profesional a través de especializaciones y posgrados.

Por último, resulta urgente que todas estas instituciones incurrieren con mayor firmeza en esquemas de autofinanciamiento para allegarse recursos económicos. Con programas atractivos y buenos esquemas de promoción, pueden obtenerse recursos a través del ofrecimiento de cursos, seminarios, talleres, estudios e investigaciones sobre pedido o de publicaciones, entre otras posibilidades.

5. Hacia una Nueva Relación Entre el Estado y los Institutos y Escuelas de Administración Pública.

Es fundamental encontrar nuevas fórmulas de relación de las instituciones de enseñanza, formación e investigación en Administración Pública con el Estado. Esta relación debe darse en un marco de reconocimiento mutuo que parta de la consideración *del rico potencial técnico, profesional y humano que los institutos y escuelas representan para elevar los índices de eficacia y eficiencia de la Administración*. Estas instituciones deben tener la capacidad de ganarse ese reconocimiento actuando simultáneamente en dos vertientes. De una parte, *constituyéndose en voz demandante de la sociedad civil que exprese las aspiraciones y reivindicaciones no sólo de un gremio y una disciplina o ciencia, sino de una vocación profesional socialmente comprometida y, de otra parte, construyendo relaciones sólidas y permanentes con los responsables de la función gubernamental para interactuar y contribuir así al mejor funcionamiento de la Administración*. En este último caso, es importante mantener una relación estrecha con la autoridad, congruente con los propósitos y fines institucionales, pero guardando en lo posible, una cierta independencia y autonomía.

En el caso de las instituciones internacionales de Administración Pública, debe buscarse que el menor apoyo relativo de algunos Estados nacionales se supla temporalmente con decisivos respal-

dos de otros países que sí puedan hacerlo. Es necesario también buscar en lo posible un mayor compromiso de apoyo político y financiero de los Organismos Mundiales y Regionales existentes, mismos que han revalorado su función y su presencia en el nuevo orden internacional por el multilateralismo emergente de fin de siglo.

Los retos de los Institutos y Escuelas de Administración Pública son grandes. Los horizontes de participación institucional en un mundo cambiante con Estados reformados, no cierran ni cancelan las expectativas, al contrario, abren nuevos espacios y representan la simiente de nuevos desafíos para la ciencia de la administración y para la visión inteligente de quienes por vocación y formación han comprometido en ello su voluntad y su acción profesional y política.