

## **Sociedad, siglo XXI y el nuevo servicio público**

*Society, 21 century and the new public service*

Armando Castanedo Abay<sup>1</sup>\* <https://orcid.org/0000-0001-9317-4445>

<sup>1</sup>Centro de Estudios de Administración Pública (CEAP), Universidad de La Habana, Cuba

\* Autor para correspondencia [castanedo@ceap.uh.cu](mailto:castanedo@ceap.uh.cu)

### **RESUMEN**

Desde la perspectiva de la Administración pública moderna, la corriente del Nuevo Servicio Público, cuyas principales experiencias empíricas se han circunscrito al ámbito local basa su esencial fundamentación en una especie de gobernanza en el cual el propio destinatario del servicio participa activamente en el desarrollo y perfeccionamiento del mismo. El foco de atención de la nueva teoría se basa en la implicación real de los ciudadanos en el proceso de gestión de los servicios públicos y se concreta en oportunidades reales de elegir vías, modos y medios congruentes con las necesidades ciudadanas para hacer satisfacer sus necesidades a partir de la prestación del servicio público. Hoy en día se ha comprobado fehacientemente que desde la mirada de la Administración pública se requiere otro actor tal como el ciudadano para hacer efectiva su gestión en los servicios públicos que se prestan a la población y de los cuales dependen el resultado de una gestión eficiente y eficaz de la organización administrativa.

**Palabras clave:** Administración pública; ciudadanía; nuevo servicio público.

### **ABSTRACT**

*From the perspective of modern public administration, the New Public Service movement, whose main empirical experiences have been limited to the local level, bases its essential foundation on a type of governance in which the recipient of the service actively participates in its development and improvement. The focus of the new theory is*

*on the real involvement of citizens in the process of managing public services and is embodied in real opportunities to choose ways, modes, and means consistent with citizens' needs to ensure their needs are met through the provision of public services. Today, it has been clearly demonstrated that, from the perspective of public administration, another actor, such as the citizen, is required to effectively manage the public services provided to the population, on which the results of efficient and effective administrative organization depend.*

**Keywords:** *Public administration; citizenship; new public service.*

Enviado: 31/1/2025

Aprobado: 21/4/2025

## INTRODUCCIÓN

La Nueva Administración pública (NAP) se comienza a perfilar a partir de las presiones externas que se ejercen en las diferentes Administraciones públicas por los radicales cambios en los organismos y las empresas que trazan las pautas del desarrollo en la arena mundial; sin embargo, una fuerza poderosa contribuye a estructurar la pinza que aprieta a la gestión pública y ya no desde lo externo a la organización administrativa sino desde su propio interior. De este modo, los contribuyentes ejercen todo tipo de presiones por una gestión administrativa más eficiente y eficaz y generalmente se hace a través del funcionamiento de los servicios públicos que constituyen el medio idóneo para la satisfacción de las necesidades colectivas, misión esencial del gestor público administrativo.

De ello nace la necesidad perentoria de modificar los procedimientos que conforman al ineficaz servicio público para convertirlo en un detonante de la satisfacción pública y, entonces nace el llamado nuevo servicio público (NSP).

El nuevo servicio público se conforma en medio de la reforma de la Administración pública en general y se comienza a vertebrar en forma de sistema intentando, por un lado, saldar la deuda pública de ineficiencia del Estado y, por el otro proveer al ciudadano de una herramienta capaz de apoyarle en su proyecto de vida.

Términos, conceptos y definiciones tan importantes para la Administración pública como ciudadanía, rendición de cuentas, transparencia, responsabilidad, democracia,

eficiencia, eficacia, reducción del tiempo de tramitaciones, atención y defensa de los consumidores y otros, pasan como eje transversal el tema de los servicios públicos como la manera del Estado de demostrar o no una gestión de calidad.

En el nuevo servicio público, se potencia el rol del ciudadano como referente de satisfacción según sea el impacto que tenga en este la realización del primero, cuestión esta que más que novedad se refiere al saldo de una deuda que data de hace mucho en tanto servicios públicos controlados y fiscalizados por la opinión pública de quienes resultan los destinatarios finales.

## **DESARROLLO**

### **La corriente del nuevo servicio público (NSP)**

El paradigma del *New Public Service* o Nuevo Servicio Público es una corriente de pensamiento que se consolida en los años 90 del siglo pasado y que se mostró desde sus inicios muy crítica con la corriente dominante en aquel momento en el seno de las administraciones públicas, el *New Public Management*.

La obra de Denhardt y Denhardt (2011) supuso un punto de inflexión dentro de esta corriente y el inicio e inspiración de un importante número de trabajos posteriores.

Ramió se refiere a ambos paradigmas como paradigma “neo empresarial” en clara alusión al segundo y paradigma “neo público” en evidente alusión al primero, percibiendo entre ambas corrientes una gran asimetría.

En su opinión “las corrientes neo empresariales representan la mayoría en la literatura y resultan ser la fuente de inspiración directa de un significativo número de equipos de gobierno de nuestras administraciones. Las corrientes que podríamos denominar como neo públicas (...), en cambio, son claramente minoritarias tanto en el mundo académico como en las bases conceptuales de las innovaciones en la gestión pública de nuestras administraciones” (Ramió, 2001, p. 4). Si bien esta afirmación no implica que ante el nuevo contexto que las administraciones públicas atraviesan, esta situación pueda invertirse y las corrientes neo públicas defensoras del fortalecimiento del papel de los ciudadanos puedan servir de fundamento teórico para la implantación de reformas en la gestión de los servicios públicos (Pereira & Jaraiz, 2015).

Se dice que la historia se mueve en espiral y que cuando llega a puntos por los cuales ha pasado y han quedado ambivalencias, incertidumbres o indefiniciones, es el momento

de corregirlos y, desde esta perspectiva, se debe reconocer por todas las Administraciones públicas que han fallado en lograr el punto de equilibrio entre la gestión administrativa y la satisfacción de a quien esta sirve y que, a su vez, la legítima desde un punto de vista social.

La proverbial ineficacia de los servicios públicos en cualquier latitud provee el terreno fértil para que aparezcan desviaciones socio económicas y hasta políticas que afectan a toda la sociedad en su conjunto. Por ejemplo, ocurre que, del deterioro de la eficacia de la gestión administrativa en relación con el funcionamiento de los servicios públicos, aparece la corrupción de cuerpos administrativos que se supone sean los protectores de los principios en los que se debe basar la gestión pública, sobre todo el de probidad, sinónimo de honorabilidad.

Para la tesis del nuevo servicio público (NSP) la condición de ciudadano no queda en el mero administrado que espera porque la Administración pública le ofrezca un servicio y que lo gestione de modo eficaz, no es el mero llamado administrado por las Administraciones públicas anteriores a la nueva gestión pública (NGP), sino que se convierte en el actor proactivo que acompaña al accionar público administrativo y lo lleva a focalizar su quehacer en lo que considera sus necesidades más perentorias desde una perspectiva pública.

Desde algunos ámbitos se ha apuntado, a la hora de caracterizar el concepto de *Nuevo Servicio Público* a dos fuentes en la literatura (Perry, 2007). Por un lado, los trabajos de Light (1999) y por otro, los trabajos de De León y Denhardt (2000), o Denhardt y Denhardt (2011), entre otros. La visión global y normativa que han aportado estos últimos ha tenido una trascendencia de mayor calado para la construcción conceptual de la noción de servicio público.

En este sentido, la corriente del Nuevo Servicio Público, cuyas principales experiencias empíricas se han circunscrito al ámbito local, lo cual ha sido criticado en cierta medida se dibuja como un conjunto de principios básicos fundamentados en las teorías democráticas de la ciudadanía, promoviendo como piedras angulares para cualquier reforma administrativa en su seno, la colaboración, la cooperación y la creación de redes de gobierno.

La implicación real de los ciudadanos en el proceso de gestión de los servicios públicos tiene el propósito de trasladar el sistema de iniciativa y darle su correspondiente porción a quien realmente tiene la necesidad a satisfacer y le ofrece a este la posibilidad de

participar directamente en la gestión general de gobierno en la sociedad en la que se desarrolla su vida.

Ello, por supuesto, genera espacios y oportunidades de ejercicio de la democracia y ofrece el mejor equipo de controladores que pudiera tener una Administración pública determinada, aquellos para los cuales trabaja y sirve en cumplimiento de su principal misión.

Siete son los principios o presupuestos que sirven de guía para la construcción del paradigma del Nuevo Servicio Público, y bajo los cuales se asume que la teoría de la administración pública debería ser la teoría de la “administración democrática”. Siete principios que beben de las tradiciones teóricas anteriormente mencionadas y que no pueden ser considerados como mutuamente excluyentes sino como eslabones que se refuerzan entre ellos, a saber:

1. Servir a ciudadanos no a clientes o consumidores. Este principio encierra una de las principales diferencias que trae el NSP, los servidores públicos no responden a las demandas o necesidades de los consumidores, sino que construyen relaciones de confianza y colaboración con y entre los ciudadanos; pues la finalidad última es la defensa del interés general construido como agregación de preferencias individuales.
2. Búsqueda del interés público como objetivo. Los gestores y administradores públicos, como ya se señaló, deben trabajar en la búsqueda del interés público construido colectivamente, lo que supone la creación de intereses y de responsabilidad.
3. Defender los valores implícitos en el concepto de ciudadanía y servicio público por encima del espíritu empresarial. Entendiendo que los servidores públicos son en el fondo ciudadanos comprometidos que deben hacer contribuciones a la sociedad.
4. Pensar estratégicamente y actuar democráticamente. Las políticas y las necesidades de los programas públicos pueden ser eficaces y responsables a través del esfuerzo colectivo (orgullo cívico) y de los procesos colaborativos o de responsabilidad compartida.
5. Reconocimiento de que la rendición de cuentas o *accountability* no es simple. Los servidores públicos están condicionados en su labor como prestadores de servicios públicos ante los ciudadanos, por las leyes constitucionales y estatutarias, por los valores comunitarios, por las normas políticas, por los estándares profesionales y por los intereses ciudadanos.

6. Servir en lugar de dirigir. Es más importante que los funcionarios públicos establezcan un liderazgo compartido, ayudando a los ciudadanos a expresar y satisfacer sus intereses comunes, en lugar de tratar de controlar a la sociedad en la dirección/es que consideran adecuadas.

Esta es la política de la participación, donde cualquier ciudadano presta servicios a su comunidad y es un servidor público, pues el servicio público no es sino una extensión de las virtudes que se esperan de todos los ciudadanos en una democracia.

7. Poner en valor a las personas, no sólo a la productividad. Los organismos públicos y las redes en las que participan son más propensos a tener éxito a largo plazo si son operados a través de procesos de colaboración y compromiso, compartiendo el liderazgo y sustentándolo en un respeto mutuo.

La participación ciudadana, el diálogo con su interlocutor y servidor administrativo y la rendición de cuentas de este a través de la eficacia de los servicios públicos, representan componentes esenciales del nuevo servicio público (NSP) que lo intentan conformar tal y como lo que debió ser desde su nacimiento, como lo vieron aquellos primeros prominentes administrativistas como en los albores del nacimiento de la tesis del servicio público, quienes, a contrario sensu, de lo que defienden detractores inconsecuentes con el estudio de las ciencias administrativas, lo identificaron como el servicio proveedor de la satisfacción pública.

Según Valenzuela (2015), son cuatro los fundamentos que dan origen a la propuesta del NSP:

- Ciudadanía democrática. Se argumenta que la búsqueda de valores centrados en la eficiencia administrativa condujo a olvidarnos de nosotros mismos: los ciudadanos. El enfoque postula una ciudadanía que haga lo que supone que el ciudadano debe hacer en democracia: poner a funcionar al gobierno. La aspiración es aproximarse lo más posible a una mejor sociedad, que reivindique la dignidad humana, mediante la formación de un gobierno ciudadano-céntrico, es decir, un gobierno que confíe en el valor de la colaboración entre gobierno y ciudadanos.
- Comunidad y sociedad civil. Citando a Robert Putnam, los autores señalan que la tradición democrática está sustentada en la existencia de un compromiso cívico activo, a diferente nivel en el contexto de una diversidad de grupos, asociaciones, equipos de trabajo, entre otros, que colectivamente constituyen la sociedad civil. Hoy

en día, el ciudadano se muestra desilusionado del comportamiento de los políticos y el gobierno, sin embargo, todavía existen ciudadanos dispuestos a poner su tiempo para involucrarse en los asuntos públicos. El administrador público bajo el enfoque de un NSP juega un rol creador de conexiones entre los ciudadanos y sus comunidades, produciendo un mejor entendimiento de los actores públicos no gubernamentales y gubernamentales.

- Humanismo organizacional y Nueva Administración Pública. Los autores retoman ideas del teórico más representativo del humanismo organizacional, Chris Argyris, quien contrasta los avances de la psicología en la investigación del comportamiento del individuo desde edad temprana hasta edad adulta, desde la pasividad hasta la actividad, desde la dependencia hasta la independencia, frente al menor desarrollo de la psicología organizacional en esos mismos procesos. Cita que las prácticas administrativas no han cambiado con el tiempo y es categórico cuando señala que los trabajadores en las organizaciones tienen relativamente poco control sobre lo que hacen. Los administradores deberían de emplear sus habilidades en elaborar un efectivo diagnóstico que permita hacer crecer a los miembros de la organización e impulsarlos a ser más creativos.
- Posmodernismo. Se trata de un enfoque que se muestra escéptico a los esquemas tradicionales para entender la administración pública, en especial el enfoque racional, así como el método positivista de formar conocimiento en las Ciencias Sociales. Los autores destacan la crítica hecha por el posmodernismo a la ciencia contemporánea, enfatizando su inclinación por explicar de forma principal los hechos, más que los valores. Los autores cuestionan la medición del comportamiento social con base en métodos de las Ciencias Naturales, como si fuera equiparable a la reacción de los elementos químicos y los objetos en el campo de la física.

Tanto la ciudadanía democrática, como la comunidad y la sociedad civil, el humanismo organizacional y el posmodernismo han influido en la visión de la Administración pública a través del prisma del nuevo servicio público, digamos que han sido los elementos que han generado que se focalice en las prestaciones de servicio del servidor mayor a la sociedad que es la Administración pública.

En perspectiva comparada, hay autores que incluyen en las formas de las reformas a la Administración pública la NAP y el NSP.

Los atributos de los modelos los presentamos a continuación a manera de herramientas para medir los contrastes entre lo tradicional y lo actual en cuanto a la gestión de la Administración pública y sus correspondientes efectos a nivel social.

Este factor social es esencial tomarlo en consideración, pues según se realice el abordaje del servicio público en la era moderna así se reflejarán como atendidas o no las necesidades de un ciudadano que también va cambiando en medio de la revolución tecnológica de la cual somos todos testigos. (Tabla 1)

**Tabla 1.** Atributos de tres modelos de gestión pública en perspectiva comparada.

	<b>Administración Pública Tradicional</b>	<b>Nueva Gestión Pública</b>	<b>Nuevo Servicio Público</b>
<b>Fundamentos teóricos y epistemológicos</b>	Teoría política y Ciencias Sociales	Teoría económica y Ciencia Social positivista	Teoría democrática y los enfoques críticos e interpretativos
<b>Racionalidad y modelos asociados de comportamiento</b>	Racionalidad sinóptica, el hombre administrativo	Racionalidad técnica y económica, el hombre económico	Racionalidad estratégica, pruebas de racionalidad política, económica
<b>Concepción del interés público</b>	Interés público está políticamente definido en la ley	Interés público definido está representado por la agregación de preferencias	Interés público como resultado de un diálogo acerca de valores compartidos
<b>Frente a quien responde el servidor público</b>	Electores	Consumidores	Ciudadanos
<b>Rol del Gobierno</b>	Remar, diseño e implementación de políticas ( <i>policy</i> ) centradas en sencillos objetivos definidos políticamente ( <i>politics</i> )	Dirigir, actuar como catalizador de las fuerzas del mercado	Servir, negociación e intermediación de intereses entre ciudadanos y grupos comunitarios, creando valores compartidos
<b>Mecanismos de política pública</b>	Administrando programas a través de agencias de gobierno	Creando una estructura de incentivos para alcanzar objetivos de política pública a través de agencias privadas y no gubernamentales	Construyendo coaliciones de agencias públicas, no gubernamentales y privadas para conocer mutuamente el grado de necesidades

<b>Enfoque de rendición de cuentas</b>	Jerárquico, los administradores son responsables frente a los líderes políticos electos democráticamente	Creando una estructura de incentivos para alcanzar objetivos de política pública a través de agencias privadas y no gubernamentales	Construyendo coaliciones de agencias públicas, no gubernamentales y privadas para conocer mutuamente el grado de necesidades
<b>Discrecionalidad administrativa</b>	Discrecionalidad limitada permitida a oficiales administrativos	Amplia libertad para metas emprendedoras	Discrecionalidad necesaria, pero restringida y sujeta a rendición de cuentas
<b>Estructura organizacional</b>	Organizaciones burocráticas marcadas por una autoridad de arriba hacia abajo dentro de agencias y control o regulación	Organizaciones públicas descentralizadas con un control primario dentro de la agencia	Estructuras colaborativas con liderazgo compartido externa e internamente
<b>Motivaciones del servidor público y administradores</b>	Pagos y beneficios del servicio civil de carrera	Espíritu emprendedor, deseo ideológico de reducir el tamaño del gobierno	Servicio público basado en el deseo de contribuir a la sociedad

Fuente: Denhardt & Denhardt, 2011, pp. 28-29.

La llamada economía colaborativa en la cual el sector público y el privado colaboran para satisfacer necesidades públicas o sociales es un catalizador del nuevo servicio público, sobre todo si le añadimos el componente ciudadano o consumidor en plenitud de derechos para ajustar la gestión administrativa y económica a sus exigencias sociales. La inclusión del componente ciudadano en la fórmula nos lleva de la mano hacia la idea de que cambia un poco el centro de gravedad de la relación y se inclina un poco más al ciudadano como el nuevo administrador de la gestión pública (NAGP), algo en que si pudiera radicar lo nuevo del servicio público que siempre debió de atender a las necesidades del mismo y fue ineficiente al respecto en la medida en que era requerido.

## **Los cuatro ejes fundamentales de la nueva perspectiva del servicio público**

Como nos comenta Mariñez (2013), parafraseando a diferentes autores, existen varios aspectos fundamentales en la gestión del nuevo servicio público. De este modo, basado

en las apreciaciones de Osborne, Radnor y Nasi, identifica cuatro puntos fundamentales en la gestión del nuevo servicio público: a) la orientación estratégica de las organizaciones de servicio público; b) el rol del marketing en la entrega de los servicios públicos; c) la co-producción de los servicios públicos; y d) la gestión de operaciones de los servicios.

Explicaremos cada uno de ellos:

- a) Orientación estratégica de las organizaciones de servicio público. Se ha considerado en la teoría de las organizaciones tanto privadas como públicas que la orientación estratégica es clave para el logro de los objetivos, así como para el éxito organizacional. Una orientación estratégica implica capacidad organizacional con el objeto de crear valores comunes y comportamientos para compartir conocimientos e información sobre su ambiente externo entre los empleados. Para el caso de una estrategia del nuevo servicio público, se parte que su orientación refiere a la capacidad para responder a las necesidades y expectativas de los ciudadanos y usuarios del servicio tanto actual como futuro. Para ello entonces se requiere un compromiso público como parte de la orientación estratégica por los ciudadanos, y también un involucramiento de los usuarios para generar mecanismos de funcionamiento. Así, la interacción de información básica generada sobre las necesidades presentes y futuras tanto de los usuarios como de los ciudadanos da sentido y base para la formulación e implementación de una política pública de servicio público.
- b) El rol del marketing en la entrega del servicio público. No se trata sólo de la venta del servicio como lo establece el enfoque de la Nueva Gestión Pública y el enfoque dominante de productos. Se echa mano del marketing social como estimulador de cambio de comportamiento de los ciudadanos. El mercadeo del servicio debe incluir la implementación de su posicionamiento estratégico, comunicación con los usuarios del servicio, así como con su compromiso en el proceso de co-producción del servicio, y la evaluación de la experiencia del servicio en orden para mejorar la entrega del mismo en el futuro. El enfoque del marketing en el nuevo servicio público es esencial tanto para convertir la intención estratégica de un servicio público a una “promesa de servicio” específica y dispuesta a ofrecerla, así como también para dar forma a las expectativas de este servicio por sus usuarios y el rol del personal en la entrega.

- c) La coproducción del servicio público. Este se centra en que la producción y consumo del servicio no están separados, es un proceso continuo en el que se realizan interacciones entre la organización del servicio y sus usuarios. Además, la co-producción resuelve por dos vías un problema de gestión pública, y es que por un lado genera la efectividad de la entrega del servicio y por la otra, logra fines sociales como la inclusión social o el compromiso ciudadano, generando un tipo de control más suave (*soft control*). Por ejemplo, Reed y Walton (citado por Mariñez, 2013) afirman que la palabra “control” puede ser sustituido por “compromiso”, como evidencia de que la gestión, utilizando métodos descentralizados como el trabajo en equipo, es la promoción de una cultura de la voz y la participación. Por su parte Birchall y Simmons (citados por Mariñez, 2013), argumentan que el ámbito de los servicios públicos proporciona un área donde muchas personas todavía se ven a sí mismos como poseedores de una voz legítima.
- d) La gestión de operaciones de los servicios. Con este enfoque de servicio público, la gestión de operaciones sólo conduce a más eficiencia dado a que es mejorado su proceso interno a través del vínculo entre operaciones internas y externas de la organización de entrega del servicio, implicando una cultura organizacional de la gestión que se explica así como la necesidad tanto de aplicar y evaluar el proceso inclinado a la perspectiva de los usuarios y no exclusivamente del proceso interno gerencial de la organización en la entrega del Servicio. En particular, afirma Raelin (citado por Mariñez, 2013), que la cultura de la empresa se ha propuesto para ser especialmente útil para la gestión, produciendo un personal motivado en el logro de altos niveles de productividad, vinculando a los trabajadores a un conjunto común de valores fundamentales, creencias y suposiciones.

Tanto la orientación estratégica de las organizaciones de servicio público; como el rol del marketing en la entrega de los servicios públicos, la co-producción de los servicios públicos y la gestión de operaciones de los servicios representan factores desencadenantes de la operacionalidad de los nuevos servicios públicos que identifican la intencionalidad de su efectividad en cuanto a la satisfacción de los intereses y necesidades del ciudadano global en medio de la organización y el funcionamiento de la Administración pública de la Aldea Global.

## CONCLUSIONES

Los servicios públicos, sean llamados forma de Administración pública o tesis acerca de la misma, tienen un componente distintivo que los singulariza y es que baña a toda actuación administrativa pública de intencionalidad de cumplimiento leal del rol social que debe jugar.

La Administración pública, en su propia esencia, es servicio público, además de muchas otras cosas, como relaciones sociales o económicas, pero, en última instancia, la razón de ser de la Administración pública es servir como encargo estatal nacida de un pacto social que permite la realización del poder.

El servicio público, con sus caracteres acompañantes garantiza el cumplimiento de la misión más importante de administrar lo público, es decir, la satisfacción de las necesidades sociales o públicas crecientes de modo exponencial.

Vocación de servir es la vocación que trasciende y caracteriza a su vez a la Administración pública y, como tal, debe ser también la vocación de la Administración pública global.

Generar los mecanismos y procesos de servicios públicos que aseguren una adecuada satisfacción de quien legitima y debe ser bien servido, es un reto de la nueva Administración pública que emerge en medio de lo globalizado a nivel mundial.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

De León, L. & Denhardt, R (2000). The political theory of reinvention. *Public Administration Review*, 60 (2), 89-97. [10.1111/0033-3352.00068](https://doi.org/10.1111/0033-3352.00068)

Denhardt, R.B. & Denhardt, J.V. (2011). The new public service: serving rather than steering?. *Public Administration Review*, 60 (6), 549-59.

Light, P. (1999). *The new public service*. Washington, DC: Brookings Institution.

Mariñez, N. F. (2013). *La gestión del nuevo servicio público*. Ponencia presentada en el XVIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Montevideo, Uruguay, 29 oct. - 1 nov.

Pereira L. M. & Jaraíz G. (2015). El Nuevo Servicio Público (NSP), un paradigma para la construcción de nuevos modelos metodológicos para el análisis de la administración pública. *Revista de investigaciones públicas y sociológicas*, 14 (2), 73-94. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=38043460003>

Perry, J. L. (2007). Democracy and the New Public Service. *The American Review of Public Administration*, 37 (3), 3-16. [10.1177/0275074006296091](https://doi.org/10.1177/0275074006296091)

Valenzuela Mendoza, R. E. (2015) El nuevo servicio público propuesto para un gobierno abierto. *Revista Políticas Públicas*, 8(1).  
<https://www.revistas.usach.cl/ojs/index.php/politicas/article/view/2187>

### **Conflicto de interés**

El autor declara que no existe conflicto de interés.