

Gestión pública y calidad : hacia la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público

Francisco Moyado Estrada

INTRODUCCIÓN

En este trabajo, presentamos un análisis crítico del concepto de calidad, describiendo el proceso que ha seguido su incorporación a la gestión pública, a fin de presentar un enfoque adecuado a los retos de la modernización administrativa del Estado, considerándola, al mismo tiempo, como una oportunidad para la transparencia y la mejora continua de las instituciones del sector público.

I. LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA

1.1 El paradigma de la nueva gestión pública

Como hemos señalado, desde hace ya dos décadas las administraciones públicas experimentan diferentes transformaciones a partir de los cambios que el Estado mismo ha sufrido como consecuencia de un conjunto de reformas que sin duda siguen en curso y que “han abierto un camino que hay que seguir explorando”. (Blanca Olias de Lima; 2001).

Hobsbawn lo ha resumido muy bien recientemente al sostener: “durante los pasados 20 años, sin embargo, el Estado territorial ha perdido –por diferentes razones- su tradicional monopolio de fuerza armada, mucha de su anterior estabilidad y poder, y cada vez más el fundamental sentido de legitimidad, ó por lo menos de permanencia aceptada, que permite a los gobiernos imponerle a ciudadanos dispuestos, cargas tributarias y conscripción”. (Eric Hobsbawn; 2002)

En el ámbito interno de los gobiernos este conjunto de transformaciones confluyen en lo que se ha dado en llamar como nueva gestión pública, concepto cuya aplicación implica asumir una serie de principios que definen una nueva forma de pensar la gestión gubernamental y la incorporación de nuevas pautas de desempeño institucional.

En efecto, en un análisis como este, lo primero que debemos plantear es que la nueva gestión pública representa un cambio trascendental de la perspectiva tradicional de la Administración Pública, a un sistema que pone énfasis en los resultados, que reclama mayor responsabilidad y flexibilidad institucional y que este cambio, no exento de controversias, obliga a asumir una posición en torno al futuro del sector público y al respecto no cabe duda que éste será inevitablemente gerencial; tanto en la teoría como en la práctica. (Owen E. Hugues 1994)

Hay que tener en cuenta que la difusión del paradigma gerencial significa incluso para diversos autores la superación del modelo burocrático weberiano, básicamente en razón de los tres planos en que se han manifestado las transformaciones del Estado que hemos comentado: en un primer plano atendiendo al acercamiento entre las técnicas de gestión del

sector privado y el sector público, en segundo término el cambio de un modelo legal-funcional a un estilo de gestión que pone énfasis en los resultados y en tercer lugar a la mayor preocupación por la eficiencia, la calidad y la efectividad.

1.2 Principales implicaciones de política

Como puede apreciarse, la nueva gestión pública promueve, en términos generales, la idea de un Estado más descentralizado, con menos control jerárquico y mayor rendición de cuentas. Defiende la participación como insumo que produce resultados significativos y asegura el éxito y la efectividad, además de reclamar mayor capacidad para el análisis estratégico, comunicaciones activas, horizontalidad y potenciación de las capacidades organizacionales, así como construcción de redes institucionales.

Cada una de las premisas sobre las que se sustenta la nueva gestión pública producen diversas implicaciones al interior de las administraciones públicas que se vinculan con nuevos procesos, nuevos valores y nuevas pautas para el desempeño del sector público.

También obligan a generar una nueva cultura de gestión que empieza por abandonar inercias, costumbres y reglas no escritas que han prevalecido y que sin duda constituyen los principales obstáculos para el cambio y el establecimiento de planes y programas de modernización que a menudo fracasan precisamente porque el peso de aquellos factores resulta una gran carga que define el comportamiento de los funcionarios en las instituciones del sector público.

1.3 El avance de la nueva gestión pública en el contexto internacional

En un esfuerzo de sistematización de los países que han incorporado los principios del paradigma gerencial, el grupo más avanzado dentro de la OCDE estaría integrado por Suecia, Canadá, Nueva Zelanda, Australia y el Reino Unido. Un segundo grupo con algunos avances significativos se integraría por Francia, Dinamarca, Noruega e Irlanda. Y en tercer lugar el grupo con menos avances se integra por Alemania, Grecia, España, Suiza, Japón y Turquía. (Christopher Hood; 1996)

En el caso de los países latinoamericanos, debemos afirmar que, luego de la reformas de primera generación -apertura, desregulación, privatización y reformas financieras- la reforma del Estado ha avanzado muy poco en el campo de la gestión. Sin embargo ya en 1998, los 25 países miembros del Consejo Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) suscribieron el documento "Una nueva gestión pública para América Latina", en donde se definió la agenda de la Reforma Gerencial para los países de la región.

En este documento se afirma: "América Latina pasó por una gran crisis en la década de 1980 y está buscando la superación de la misma a lo largo de los años 90. Ya existe una conciencia de los errores cometidos por las reformas anteriores, y por eso es preciso asumir la Reforma Gerencial, para la cual América Latina ya está preparada, como el instrumento fundamental para hacer al Estado capaz de actuar positivamente en pro del desarrollo económico sustentado, de la mejor distribución de la renta y de la consolidación de la democracia". (CLAD; 1998)

El contexto de reformas postestructurales y la consolidación democrática que viven nuestros

países, entre ellos México, hacen propicia la implementación de procesos de innovación en el sector público a partir de las variables que promueve la nueva gestión pública.

1.4 El paradigma de la Gestión de Calidad.

El conjunto de principios que integran el paradigma gerencial se combinan con los principios del paradigma de la gestión de calidad, para lo cual es necesario identificar también sus principales postulados y exponentes.

En efecto, respecto al tema de la calidad, hay que destacar que, aunque la conceptualización de los métodos y su tratamiento científico inició en Estados Unidos, fueron los Japoneses los primeros en adoptarla como instrumento de gestión en diversos productos y servicios, lo que le valió al Japón conquistar el liderazgo en importantes sectores durante la segunda mitad del siglo XX. (Edmundo Guajardo Garza; 1996).

La nueva ola de conocimientos sobre la administración de la calidad fue descubierta como el arma estratégica que daría al Japón, la competitividad necesaria para conquistar los mercados mundiales. Es así como los especialistas en calidad aconsejaron orientar los esfuerzos de calidad hacia el desarrollo de la capacidad de los procesos para dar variedad a los productos ofrecidos, sin elevar los costos. Los japoneses prestaron especial atención a esta oportunidad e impulsaron las investigaciones de mercado a través de encuestas, entrevistas y pruebas con consumidores. La información obtenida les permitió “diferenciar sus productos”. De esta forma, los estudios de mercado y la investigación de la satisfacción del cliente pasaron a ser parte significativa de los programas de calidad y marcaron un cambio importante en el “el enfoque al cliente”.

Así se consolida el principio de la calidad como atributo relativo que un cliente le da a un producto ó servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades. La importancia que adquiere este principio como elemento de gestión a partir de los años cincuenta, se debe al impulso de varios especialistas que presentarán diversas propuestas para consolidar la calidad como herramienta estratégica.

En suma, tanto el paradigma de la nueva gestión pública como el paradigma de la gestión de calidad parten de la preocupación por encontrar bases duraderas para fortalecer la competitividad y la eficiencia de las empresas e instituciones dentro de un nuevo contexto de competitividad, de consumo y de reconocimiento de la calidad como principio catalizador de la demanda, así como del reconocimiento social, y legitimidad gubernamental.

II. LA CALIDAD EN LA PERSPECTIVA GUBERNAMENTAL

2.1 Reforma del Estado y Calidad

Un aspecto fundamental, que no debemos dejar de lado, es la visualización de la calidad desde la perspectiva del gobierno. La nueva gestión pública, como hemos visto, constituye el puente que facilita una relación poco estudiada, pues aunque la calidad no es un tema nuevo, ya que diferentes autores sugieren que se presenta como un importante desafío para el sector público desde principios de siglo en los Estados Unidos; recientemente ha cobrado relevancia al incorporarse al debate sobre las reformas de segunda generación que se introducen luego de los procesos de ajuste, apertura, desregulación y privatización que

experimentan los países capitalistas a partir de los años ochenta.

Carlos Vilas en un análisis crítico del proceso vincula reforma del Estado y calidad sosteniendo que: “Después de un primer momento que puso énfasis en el tamaño del Estado, la agenda de la reforma se orientó hacia la cuestión de la calidad de la gestión estatal, la utopía del estado mínimo dio paso a la necesidad del Estado efectivo. Adquirió preminencia, consecuentemente, la atención a la calidad de la gestión pública, al diseño y funcionamiento real de las instituciones gubernamentales y a la modernización de la dotación de recursos humanos, operativos, tecnológicos, organizacionales ...” (Carlos M. Vilas; 2001)

La calidad adquiere de esta forma una dimensión diferente de las que tradicionalmente ha mostrado, revelándose como un activo político que va a impactar directamente en el fortalecimiento de la legitimidad Institucional “Reconociendo como real y legítimo el incremento de la exigencia de los consumidores finales locales ó internacionales en cuanto a bienes y servicios adecuados a sus expectativas, se impone analizar los aspectos que conforman la calidad y de que manera es posible planificar hacia el futuro mecanismos útiles y realistas que permitan dar respuestas a este nuevo enteque en la interrelación cliente-proveedor” (Guillermo A. Malvicino; 2001)

2.2 Calidad y legitimidad

En efecto, nuestra primera premisa es que los gobiernos y sus administraciones públicas empezaron por adaptar la filosofía de la calidad total a fin de cambiar la imagen de ineficiencia del sector público y también por fortalecer la legitimidad del Estado, misma que se habría erosionado en razón de la crisis fiscal que obligó a la reestructuración de los estados del bienestar.

En este orden de ideas lo que no debemos perder de vista es que los discursos sobre modernización, cambio y calidad, son discursos eminentemente políticos que encierran desde luego una concepción sobre el Estado y que tienen por objeto legitimar un estilo de gobierno y un modelo de gestión.

“Antes o después, cambios en las relaciones sociales de poder se traducen en nuevos diseños institucionales y en modificaciones en la gestión pública. Las capacidades de gestión estatal tienen como referencia y horizonte los objetivos de la acción política, y éstas siempre expresan, de alguna manera, los intereses, metas, aspiraciones, afinidades ó antagonismos del conjunto social y de la jerarquización recíproca de sus principales actores” (Carlos M. Vilas; 2001).

2.3 La calidad como valor de la nueva gestión pública

En consecuencia y como segunda premisa, tal como se ha sostenido en diferentes medios, la calidad no puede incorporarse de la misma forma en que lo hace la administración privada. Al respecto algunos autores han advertido que en este terreno la administración pública no puede limitarse a quedar atrapada en un proceso de imitación pues se trata de avanzar hacia una era de innovación (Les Metcalfe;1996)

Por tanto en un primer acercamiento a la gestión de calidad, se puede advertir que su incorporación a la gestión pública obliga a ubicar su verdadera dimensión y alcance, es decir,

"se necesita reconocer aquellos valores propios del sector público tendentes a buscar la máxima calidad posible en el marco de la cultura administrativa y adaptarlos. Pero a la vez se trata de adoptar un concepto surgido del ámbito industrial y adaptarlo al ámbito de la prestación de servicios y a las peculiaridades de cada organización". (Manuel Villoria; 1996)

En suma. lo importante no es solamente hablar de calidad como una simple técnica de gestión importada del sector privado, sino adaptarla correctamente a partir de los factores administrativos y sociopolíticos que circundan la gestión pública y darles su dimensión justa para hacer de ésta una estrategia efectiva que responda a las expectativas de reforma de las administraciones públicas.

La incorporación de la calidad en los servicios públicos representa una de las etapas de consolidación de la nueva gestión pública en la perspectiva gubernamental, por ello este proceso pasa antes por una serie de reformas de carácter macro que permiten concentrar el esfuerzo en la atención de demandas y asuntos públicos que incidirán en el fortalecimiento de la legitimidad de lo público. Sin ese paso previo la calidad se diluye y no trasciende los esfuerzos institucionales aislados.

2.4. La calidad y la percepción ciudadana

En este sentido, retomando la tercera premisa de este apartado, la calidad adquiere su dimensión social, al tratarse fundamentalmente de un proceso de persuasión. Aquí es necesario asumir, como veremos más adelante, que el reto de la calidad es también recuperar la credibilidad y la confianza de los ciudadanos en los diversos servicios que ofertan las administraciones públicas. Por tanto sin una percepción social de que hay mejores servicios, la calidad no sirve a los gobiernos. Diríamos que sin credibilidad no hay calidad.

III. EL DEBATE CIUDADANOS, USUARIOS, CLIENTES, CONTRIBUYENTES O BENEFICIARIOS.

3.1 Origen de la controversia

Un aspecto controversial es el que refiere al usuario, al que se pretende dar un tratamiento de cliente y lo cual ha provocado un debate que exige en principio aceptar que el tema de la calidad conduce una nueva relación entre el aparato de la administración pública y los ciudadanos.

Esta nueva relación con el ciudadano supone una serie de posibilidades de formación para que el ciudadano asuma un nuevo rol de cliente-contribuyente capaz de decidir racionalmente en términos de la calidad de tal o cual servicio; el ciudadano se convierte así en vigilante de la gestión pública acompañado por nuevas figuras de la sociedad para institucionalizar la participación a través de consejos de usuarios, observatorios, comités, etc.

No obstante, "La integración del ciudadano-cliente no debe limitarse al simple correlato del consumidor que opera en cualquier mercado genérico. Existen otras instancias que en consonancia con las distintas vertientes de relación del ciudadano con el estado, hace que esta relación sea mucho más compleja y generadora de compromisos recíprocos más ricos y determinantes" (Malvicino, Guillermo; 2001).

3.2 El rol del ciudadano-cliente

Para abonar al debate que hemos planteado, la perspectiva del ciudadano-cliente supone que este actuaría persiguiendo la búsqueda de los intereses propios, alejado de posiciones que lo relacionen con el interés general, alejado de valores que le permitan desarrollar sentimiento de pertenencia y de participación de la cosa pública que se desplaza a la mera vinculación en el consumo.

De tal forma, la estructura de derechos sobre la cual se basa la prestación de servicios públicos queda de lado abriéndose paso el interés y la satisfacción individual. Es esta precisamente la principal problemática del enfoque del cliente y de ahí la necesidad de seguir discutiendo el punto.

En esta perspectiva coincidimos con el enfoque de algunas académicos españoles que advierten: "Si no se produjera una adecuada adaptación del concepto al marco de lo público, nos encontraríamos con el reforzamiento de una peligrosa tendencia para el conjunto del sistema democrático. Esta tendencia es la de la destrucción del ciudadano como depositario del deber y el derecho a la participación en las decisiones esenciales de la sociedad en que vive, y su sustitución por un cliente o consumidor de servicios generados por el Estado". (Manuel Villoria; 1996)

IV. LA CALIDAD Y LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA MEXICANA

4.1 Principales influencias

En nuestro país se han impulsado esfuerzos importantes para incorporar la calidad en la gestión pública, tanto a partir de documentos normativos, como desde diferentes instancias del gobierno federal, entidades paraestatales y gobiernos estatales y locales. Precisamente por las oportunidades que el tema plantea, ante la reforma institucional, vale la pena analizar como ha evolucionado partiendo de que se ha venido trabajando desde hace por lo menos una década, justo cuando penetraba con fuerza a través de las llamadas cartas de servicios en países como Francia (1992), Inglaterra (1991), Australia, Nueva Zelanda o España (1992).

4.2 Antecedentes

La filosofía de la calidad da sus primeros pasos dentro del Sector Público a partir del Programa General de Simplificación Administrativa del período 1989-1994. Posteriormente se retomó en otros importantes documentos gubernamentales como por ejemplo el Acuerdo Nacional para la Elevación de la Productividad y la Calidad de 1992, el Programa Nacional de Modernización de la Empresa Pública 1990-1994, y el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000. sin embargo, luego de una década los avances en la implantación de un verdadero sistema de calidad se limitaron al establecimiento de 84 Centros de Capacitación en Calidad (CECALES), que de acuerdo con datos proporcionados por titular de la Unidad de Desarrollo Administrativo de la SECODAM, permitieron capacitar a 350,000 funcionarios.

En el contexto de las transformaciones políticas que vive el país, el tema volvió a llamar la atención desde que escuchamos a varios miembros del equipo de transición del actual gobierno, referirse a la necesidad de introducir la filosofía de la calidad en las instancias del

poder público, tanto a nivel federal como estatal y municipal. Otros hablaron incluso de obtener la certificación ISO 9000 para los servicios que presta el gobierno.

5.3.1 Certificación de Procesos.

En el marco de este proyecto, la Presidencia de la República ha dado a conocer que a lo largo del 2001, se logró la certificación, bajo la norma ISO-9000, de 119 procesos por parte de diversas dependencias y entidades de la administración pública federal.

ENTIDADES Y DEPENDENCIAS	PROCESOS CERTIFICADOS
Comisión Federal de Electricidad	82
Petróleos Mexicanos	18
Secretaría de Gobernación	1
Secretaría de Hacienda y Crédito Público	1
Presidencia (Secretaría Particular)	1
Procuraduría General de la República	2
Instituto Mexicano del Petróleo	1
Procuraduría Federal del Consumidor	2
Comisión Nacional de Arbitraje Médico	1
Secretaría de Educación Pública	4
Nacional Financiera	4
Bancomext	2
TOTAL	119

No obstante, la serie de programas y acciones institucionales descritas al cabo de dos décadas, la calidad ha penetrado escasamente en la estructura de la administración pública mexicana. Ciertamente se observan avances sustanciales, sobre todo en los últimos 3 años, sin embargo lo importante sería desarrollar un programa de largo plazo que abarcara a toda la estructura administrativa en congruencia con la necesidad de un gobierno abierto, pues sostenemos que el contexto autoritario en el que vivió el país, impidió consolidarla como una estrategia de gestión efectiva por lo que no pasó de ser mera referencia documental y posteriormente solo aplicada en ejercicios aislados.

V. CALIDAD, TRANSPARENCIA Y REDISEÑO INSTITUCIONAL

5.1 Retos y oportunidades de la calidad

Aún cuando suele privilegiarse el enfoque de la calidad, orientado a las cuestiones de eficiencia y optimización de recursos, es necesario considerar que con base al el análisis de otras experiencias, la calidad ofrece otras alternativas para promover la transparencia, la mejora continua y el rediseño de las instituciones del sector público.

En efecto, el reto de la calidad implica diferentes transformaciones que contribuyan a abatir la

corrupción y hacer más transparente, eficaz y receptiva a la administración para acercarla al ciudadano. Como señala Villoria: “Buscar calidad en la administración pública, es pues, contribuir a la legitimidad de lo público, contribuir a reforzar y estrechar la relación entre la administración y el ciudadano”.

Esta perspectiva se construye teniendo en cuenta que, dentro de la administración pública la incorporación de la calidad obedece a diferentes presiones: presiones derivadas de las limitaciones presupuestales, que la obligan a hacer más con menos; una sociedad y públicos más demandantes; la necesidad de mejorar el rendimiento económico del sector público; fortalecer la legitimidad y transparencia de las acciones del gobierno por medio de la especificación de los derechos del ciudadano en relación a los servicios y la igualdad de acceso; nuevas tecnologías y tendencias del sector privado transferibles a la gestión pública.

5.3 Calidad y rendimiento institucional

Es importante no perder de vista esta triple dimensión de la calidad en la administración pública por que su aplicación conduce a procesos de modernización de las instituciones en una perspectiva más amplia.

De acuerdo con Shand y Amberg: “ las iniciativas de calidad en el servicio son congruentes con una orientación hacia el rendimiento que está siendo proseguida en las reformas del sector público en muchos países. Las iniciativas de calidad en el servicio constituyen un marco útil dentro del cual se pueden montar reformas más exitosas”.

Tal como hemos visto no hay en términos de calidad un solo modelo, el análisis de las diversas experiencias internacionales nos muestra que son diversos los factores que intervienen en las administraciones públicas. No obstante lo importante es que muchos países se han incorporado a la ruta de la calidad y en no pocos casos ello ha obligado a introducir innovaciones que han terminado por institucionalizarse a través de estrategias bien adaptadas

VI. IMPLANTACIÓN Y CERTIFICACIÓN DE SISTEMAS DE CALIDAD

6.1 Calidad, confianza y reconocimiento social

Los cambios que vive el país requieren de instituciones públicas cuyo servicio esté marcado por el signo de la calidad, lo que implica servicios en donde la eficiencia y la eficacia se combinen con una serie de cambios, tanto en la estructura de las instituciones como en su relación con los ciudadanos.

La certificación de los servicios públicos garantiza que el proceso de calidad se vigile en forma permanente, lo que genera entre la gente confianza y reconocimiento a sus instituciones. Por tanto definir una estrategia que permita promover la calidad en diferentes ámbitos de la administración pública nos ayudará a impulsarla de manera global y terminar con los ejercicios aislados.

Los estudios sostienen que "En algunos países se está llevando a cabo una labor considerable en dependencias aisladas a falta de alguna iniciativa que englobe a todo el gobierno...En un buen número de ellos en donde ha habido una actividad considerable en

dependencias individuales, se han tomado decisiones o están sometidas a consideración en el sentido de agrupar las mismas en una iniciativa promovida y coordinada centralmente, lo cual se contempla como un factor de expansión y refuerzo de su impacto". (David Shand y Morten Arnberg; 1993)

Es así como el proceso de implementación de la calidad del servicio puede cumplirse cabalmente, teniendo en cuenta que "La ventaja de una certificación es que un tercero externo y neutral fija requerimientos (demandas) impuestos a los sistemas de manejo de la calidad de las organizaciones y supervisa el cumplimiento con dichos requerimientos, dando pues credibilidad al sistema. Dicha acreditación es frecuentemente usada en la comercialización de un servicio" (Shand y Amberg; 1994).

Paulatinamente, la certificación se coloca como un elemento distintivo y marco de referencia para los ciudadanos, incluso en la prestación de los servicios públicos. Destaca el papel del sector salud, donde la certificación de los hospitales públicos sirve como factor de recuperación de la confianza de los usuarios en el sistema nacional de salud, especialmente en aquellas instituciones cuya eficiencia se había puesto en entredicho durante varios años.

CONCLUSIONES

El tema de la calidad ha vuelto al debate en torno a los procesos de modernización del Estado, al revelarse como una importante alternativa para fortalecer la legitimidad de los gobiernos por medio del rediseño de las instituciones, la mejora continua y el énfasis en un mayor rendimiento de las organizaciones.

Su incorporación definitiva se acompaña de la consolidación del paradigma de la nueva gestión pública, que facilita la difusión de valores institucionales para propiciar una nueva cultura administrativa y generar ventanas de oportunidad para la transformación de los procesos públicos.

Lograr una gestión pública de calidad implica enfocarla como una política transversal que se adopte como premisa fundamental del marco programático institucional, y se contemple en cada una de las etapas de la gestión de servicios y atención de los usuarios, y que en esa medida se traduzca en nuevas pautas de interacción entre la gestión pública y los ciudadanos.

Constituye un reto fundamental superar los ejercicios aislados y pasar a la instrumentación de la calidad como política global, para impulsarla no solamente como estrategia de gestión interna, sino también como instrumento de innovación en la relación con los ciudadanos.

La calidad como principio de gestión en el Sector Público, es todavía muy reciente, por ello vale la pena insistir en su estudio como nueva rama de la Administración Pública; por medio del análisis de sus implicaciones teóricas y la sistematización de las experiencias que hoy existen en diferentes países y al interior de éstos, entre las diversas esferas de gobierno.

Al llamar la atención sobre un nuevo campo de estudio, avanzaremos hacia la mayor definición de las especificidades que la calidad adquiere cuando se incorpora dentro de la Gestión Pública.

No olvidemos que aquí, la calidad no es un fin en sí misma, sino un medio para proyectar un nuevo modelo de abordaje de los asuntos públicos, un cambio en la imagen de las Instituciones, nuevos valores de desempeño de los funcionarios y una relación distinta, fundada en la atención y en la eficiencia, entre la administración pública y los ciudadanos.

BIBLIOGRAFÍA

- Bañón, Rafael y Carrillo Ernesto. **La nueva administración pública**. Alianza Editorial, España, 1997.
- Beltrán, Miguel; "El Problema de la Calidad en los Servicios Públicos", en Trinidad, Requena Antonio (comp.) **Evaluación y Calidad en las organizaciones públicas**. MAP, España, 2002
- Carrillo, Ernesto; "Legitimidad o modernización de la administración pública" en *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, septiembre de 1996/abril de 1997, Núm. 7 y 8.
- CLAD. **Una nueva gestión pública para América Latina**. Venezuela, 1998.
- Crozier, Michel, "La necesidad urgente de una nueva lógica", en Brugué y Subirats. **Lecturas de Gestión Pública**. MAP, España, 1996.
- Guajardo Garza, Edmundo. **Administración de la calidad total**. Ed. PAX, México, 1996.
- Hood Christopher; "Racionalismo económico en la gestión pública: ¿De la administración pública progresiva a la nueva gestión pública? en Brugué y Subirats. **Lecturas de Gestión Pública**. MAP, España, 1996.
- Hughes, Owen E. "La nueva gestión pública", en Brugué y Subirats. **Lecturas de Gestión Pública**. MAP, España, 1996.
- Joiner Brian, Giral, José *et al.* **Memorias del 12 Congreso Internacional de Calidad Total: Clase mundial: generación de valor con responsabilidad social**. Fundación Mexicana para la calidad Total A. C. México, Noviembre de 2000.
- Koehler, Jerry W. y Pankowski, Joseph M. **Mejora continua en el Gobierno**. Ed. Panorama, México, 1999.
- Moreno-Luzón, María, Peris J. Fernando y González Tomás. **Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y Estudio de Casos**. Prentice Hall, Madrid, 2001.
- Moyado Estrada, Francisco; "Calidad y receptividad en la administración pública" en *Revista Prospectiva*, N° 17, octubre de 2000.
- Munch Galindo, Lourdes. **Más allá de la excelencia y de la calidad total**. Ed. TRILLAS, México, 1998.
- Olias de Lima, Blanca. **La nueva Gestión Pública**. Prentice-Hall, Madrid, 2001.
- Pérez Sánchez, Margarita; "La Calidad en la Nueva Gestión Pública", en Trinidad Requena Antonio (comp..) **Evaluación y Calidad en las organizaciones públicas**. MAP. España, 2002.
- Ramió y Matas, Carles; "Algunos problemas de las estrategias de mejora de la calidad de los servicios públicos" en *Prospectiva*, N° 17, noviembre de 2000.
- Rodríguez Fernández, Andrés; "La calidad en la administración pública", en Trinidad Requena Antonio (comp.). **Evaluación y Calidad en las Organizaciones Públicas**. MAP, España, 2002
- Shand David y Amberg Morten. **Un Gobierno Alerta: iniciativas de servicios de calidad en la administración**. OCDE-DDF, 1994.
- Tanzi, Vito; "El papel del Estado y la calidad del sector público", *Revista de la CEPAL*, N° 71, agosto de 2000.

- Valaskovic, Susan; "La revolución de calidad en el gobierno de los Estados Unidos", Conferencia impartida en la Universidad Iberoamericana el 18 de agosto de 2000 y publicada en la revista *Prospectiva* N° 17, en noviembre del mismo año..
- Vilas M. Carlos; "El síndrome de Pantaleón: Política y administración en la reforma del Estado y la gestión del gobierno", Foro Internacional, N° 165, jul-sep, 2001.
- Villoria Mendieta, Manuel. **La Modernización de la Administración como instrumento al servicio de la democracia**. MAP, España, 1996.

NOTA BIOGRAFICA.

Francisco Moyado Estrada nació en México en el año de 1968. Estudió la licenciatura en ciencias políticas y administración pública en la Universidad Nacional Autónoma de México. En 1993 obtuvo la Medalla Gabino Barreda, máxima presea que otorga la UNAM a sus mejores estudiantes.

En 1996 fue distinguido con la beca Ford-McArthur-Hewlett y la beca de la Agencia Española de Cooperación Internacional para estudiar la maestría en políticas públicas y sociales que se imparte en la Universidad Pompeu Fabra de Barcelona, en coordinación con el *public and social policy program* de *The Johns Hopkins University* .

Profesionalmente se ha desempeñado como investigador y consultor en el Instituto Nacional de Administración Pública de México y como funcionario público en el ámbito local y federal.

Ha impartido diversos cursos y conferencias en varias universidades, instituciones gubernamentales y seminarios y congresos nacionales e internacionales. Asimismo ha publicado más de 25 artículos en diferentes revistas especializadas en el área de la gestión pública. Actualmente es catedrático de ciencias políticas y administración pública en la Universidad Iberoamericana.

Dirección: Paseo Tollocan 319, Colonia Valle Verde, Toluca, México. CP 50140.
Correo electrónica: moyado@hotmail.com