

Evaluación del desempeño de las organizaciones públicas a través de la calidad

Misael Hernández Torres*

I. INTRODUCCIÓN.

El inicio del tercer milenio parece dejar más claro que la complejidad, la turbulencia y de incertidumbre son elementos constantes en el ambiente en el que las organizaciones públicas se desenvuelven. La estructura para tomar decisiones en las unidades administrativas "staff " ha dejado de observar los esquemas tradicionales y típicos que tanto éxito tuvieron en la segunda mitad del Siglo XX. Los diversos estudios orientados a valorar el impacto de la dinámica del cambio ambiental sobre la estructuración de las decisiones en las organizaciones públicas nos permiten identificar algunos elementos que clarifican los retos y desafíos de las organizaciones contemporáneas:

A) El ritmo y la orientación del cambio: el ritmo del cambio se ha tornado acelerado, con una velocidad inestable pero mayor que la capacidad mostrada por las organizaciones y los gerentes para interpretarlo y realizar los ajustes consecuentes. Por su parte, la orientación de los cambios son inciertos y con ajuste permanentes que derivan de la inexistencia de puntos de referencia que marquen y definan el rumbo de la acción organizativa.

B) La alta tasa de innovación tecnológica promueven la interconectividad de las organizaciones en la llamada "aldea global" y la tasa de transferencia de información ha aumentado desproporcionadamente con respecto a la capacidad de comprensión de la misma. Las organizaciones más vulnerables son las más afectadas por la interconectividad y, son aún más vulnerables aquellas que se incorporan tardía e ineficientemente al uso de innovación tecnológica, como es el caso de una alta proporción de las organizaciones públicas mexicanas.

C) Las fluctuaciones geopolíticas y geofinancieras del mundo contemporáneo se acentúan exponencialmente diluyendo los marcos referencia utilizados por los grandes decisores de las organizaciones como parámetros para orientarse y tomar decisiones correctas.

¿Cómo puede una organización ser eficaz cuando las previsiones están sujetas a infinitos factores ligados a través de interrelaciones crecientes, en condiciones nuevas inexploradas?

La gerencia de la turbulencia, así llamada por algunos expertos para reflejar la naturaleza intrínseca del ambiente en la que la gerencia organizacional toma decisiones, se encuentra impregnada por la complejidad, la inestabilidad, la incertidumbre y la ausencia de esquemas de referencia para el futuro. Es lo que algunos llaman la irrupción o generación de organizaciones que se caracterizan como "sistemas finales abiertos", donde además del reconocimiento al ambiente que rodean a la decisiones, los gerentes públicos no pueden definir cursos de acción únicos por la alta probabilidad de que al final de los mismos se presenten escenarios diferentes que afecten la viabilidad y existencia de la propia

* Maestro en Administración Pública (C.I.D.E.) México. Candidato a Doctor en Ciencias Políticas por la Universidad Complutense de Madrid, España. Director General de Coordinación Hacendaria del Estado de San Luis Potosí.

organización, obligando a identificar diferentes mecanismos para ajustarse las decisiones finales en la organización.

Queda claro entonces que el proceso organizativo tradicional de planificación, dirección, coordinación, dirección y control es insuficiente y muchas veces contrario a los requerimientos del medio ambiente; entre los cuales se encuentra el abrir espacio a nuevos esquemas y mecanismos de pensamiento organizativo para responder con éxito a la turbulencia del ambiente.

Para disponer de mayores probabilidades de éxito, las organizaciones gubernamentales requieren una gran capacidad de aprendizaje, aunada a una habilidad para la innovación y la formulación colectiva de toma de decisiones. Las organizaciones flexibles deberán disponer de una agenda efectiva de decisiones, desarrollar redes intraorganizativas para hacer políticas y programas de trabajo que respondan a determinados cambios en el ambiente, sin afectar el desempeño de la organización global, descentralizar y crear espacios para la participación, además de negociar con metodologías avanzadas.

En este entorno, los gobiernos requieren de una gran capacidad de aprendizaje, aunada a una habilidad para innovación en lo que se refiere a la elaboración de políticas públicas. La incertidumbre irreducible obliga a las organizaciones públicas a correr riesgos, renunciando a los esquemas tradicionales, estables y permanentes de estructuración de las decisiones.

La escasez financiera se refleja en la mayor limitación para responder a las crecientes demandas que plantea el entorno y al déficit histórico que arrastran algunos sectores que cuestionan a los intentos de responder por parte de la organización. Aminorar los gastos de operación de las organizaciones hasta su más mínima expresión, suele afectar también el aprendizaje del medio ambiente y la capacidad misma de la organización para responder con oportunidad y eficacia a los desafíos del entorno. La reducción del gasto no puede ser la única vía para el fortalecimiento financiero, tenemos además promover la generación de ingresos y recursos adicionales por vías distintas a los mecanismos tradicionales de presupuesto y subsidio público. Una de estas probables vías puede ser el usuario mismo del servicio a través de valor agregado adicional al servicio provisto.

La imposición descentralizada y rígidamente controlada de fuertes restricciones sobre los gastos y costos de personal u operativos, a pesar de ser necesarios y de tener efectos positivos, puede producir efectos perversos a mediano y largo plazo, tales como rigidez del sistema de control presupuestario e inhibir la responsabilidad gerencial de los niveles operativos de la organización. Por ello los ajustes presupuestales debe ser acompañados de mejoras en el uso de recursos públicos, flexibilizando su aplicación y desarrollando la corresponsabilidad directiva en todos niveles, otorgando la mayor prioridad a la viabilidad de la propia organización respecto del entorno.

II.- EL DESEMPEÑO COMO PROCESO INTEGRADO.

El desempeño es un concepto relativamente nuevo en la administración pública y, en principio, nos conduce a un concepto plural, que busca englobar diversos factores en un elemento medible y cuantificable. Podemos interpretar el desempeño como una noción estratégica, en la que se asocian las metas logradas y los recursos organizativos utilizados para este fin, enmarcados en condiciones de exigencia particular que le impone el medio

ambiente a la organización. El “performance”, traducido deficientemente al castellano como desempeño, tiene como esencia conceptual, la realización de las responsabilidades gerenciales con atributos de calidad. En ese sentido se relaciona con la rentabilidad, eficiencia y productividad, productos, insumos, resultados, recursos, efectividad, medios, gastos, ingresos, oportunidad, congruencia y factibilidad en la toma de decisiones.

El aumento del tamaño y la complejidad de las administraciones públicas trae considerables dificultades en su consideración normativa e institucional. Por una parte, las normas se aplican en ámbitos diferenciados orgánica e institucionalmente, con lo que estamos en presencia no de una organización y una norma, sino de sistemas de organizaciones cuyas relaciones no están formadas explícitamente. Por ello es evidente la limitación metodológica de las diferentes escuelas para el estudio absoluto de las organizaciones.

En particular, en la valoración de la organización pública se mide más la eficiencia, la efectividad y la economía; y éstos indicadores se dirigen casi exclusivamente a la eficiencia en la producción, pero dejan de lado en gran medida al eficiencia del consumo.

En el caso de organizaciones públicas proveedoras de servicios al público, la medida del desempeño representa un problema central en la provisión de los servicios públicos y ha dado lugar a la instrumentación de procedimientos de evaluación de programas como presupuesto programas, sistemas presupuestarios, administración por unidades de costo operativo, análisis y revisión de programas, gerencia financiera, etc.

Un tema unificador de todas las propuestas para el desempeño es el respeto por los objetivos, la economía, eficiencia y efectividad, así como la cuantificación de insumos, del producto y del resultado. Los insumos se refieren a los recursos requeridos para proveer un servicio; los procesos representa la forma en que se ofrece un servicio; los productos consisten en las actividades de la organización o de servicio que brinda; y los resultados se centran en el impacto del servicio y la receptividad de la sociedad. La propuesta parece privilegiar los indicadores desempeño en términos insumos, procesos, productos y resultados.

En la práctica, la noción de desempeño es discutible y compleja, tanto para las organizaciones del sector público como privado. La definición desempeño implica la consideración de un proceso organizacional, dinámica en el tiempo y refleja modificaciones del entorno organizativo, de las estructuras de poder y los objetivos. En concordancia también deben ser variables el diseño y aplicación de los índices de desempeño y el peso otorgado a los distintos componentes. No haya reglas fijas para un problema particular, ni un sector específico.

Dror Yehezkel¹ señala que los esfuerzos para mejorar la capacidad de gobernar deben concentrarse en tareas de responsabilidad que conformarán el futuro. Los gobiernos sobrecargados de problemas que requieren inmediata atención suelen descuidar esas tareas porque son el extremo exigentes; las tareas de responsabilidad implican la evaluación de situaciones y el desarrollo objetivos realistas básicos para la política, y son la base para lograr el consenso en ligera políticas amplias, y dirigen el progreso social en la dirección deseada. Estos aspectos políticos están complementados por intervenciones selectivas

¹ Yehezkel Dror. La Capacidad de Gobernar. Informe al Club de Roma. FCE, México 1996.

radicales, diseñadas para incluir sobre las tendencias en curso y el constante aprendizaje, para ajustar la realimentación y las condiciones de cambio.

Este enfoque de la eficiencia en las tareas de responsabilidad reiteradamente trae a colación la necesidad de la gobernación sea mucho más primeramente oportuna y congruente, además de legal, eficiente, efectiva, competente, responsable, etc.,

El mismo autor señala que un enfoque de gobernación adecuado significa ubicar y atender el problema de manejar ambientes turbulentos; requiriendo para ello de cuando menos cuatro estrategias:

- ❑ Ajuste anticipado; que predica de qué manera se pueden dar cambios en el ambiente y qué medidas pueden tomarse de antemano para sentar las situaciones e incluir el aprovechamiento de oportunidades novedosas. Esto es difícil y con frecuencia imposible en una época de trasvases globales.
- ❑ Ajuste rápido; los cambios que ya han tenido lugar, con un diagnóstico prematuro de los procesos en marcha, muy difícil debido a las rigidez cognoscitiva arraigada en la gobernación y las sociedades.
- ❑ Creación de membranas alrededor de la sociedad para tratar de reducir el índice del impacto de los cambios ambientales y permitir por lo menos que se desarrollen algunos aspectos de la sociedad con relativa independencia con respecto a los procesos en marcha del entorno. Sin embargo la creciente interacción global hace difícil mantener dichas defensas. En cambio, a menudo puede ser preferible tratar de reforzar las características autóctonas para que puedan existir con éxito los desafíos externos.
- ❑ Los esfuerzos deben influir sobre entorno, en vez de limitarse a razonar. Es una estrategia atractiva, pero requiere una dimensión crítica de capacidades adecuadas, cualitativa o cuantitativamente, difícil alcanzar.

Un enfoque relacionado con la responsabilidad exige alcanzar el objetivo y mejorar la competitividad, siempre en relación a los demás y al entorno mismo. De ahí la necesidad de vincular la evaluación del desempeño con atributos de calidad, siendo ésta última una herramienta de transformación de las organizaciones y de mejoramiento permanente para asegurar la viabilidad de la propia organización en entornos sumamente dinámicos.

III. LA CALIDAD COMO INSTRUMENTO ORGANIZATIVO.

Más que ninguna otra organización, las organizaciones públicas están sujetas a una naturaleza social que les obliga a responder continuamente a la dinámica política, económica, cultural, ideológica, etc. de los grupos sociales a los que afecta directa o indirectamente. La organización pública tradicional, basada en la jerarquía, el establecimiento de normas irrestrictas, reestructuración de actividades y funciones predefinidas en organigramas inamovibles, ha cedido el paso a la organización flexible, abierta, innovadora y creativa.

En las últimas dos décadas se han generado una gran cantidad de herramientas e instrumentos técnicos, administrativos y legales para su aplicación en el sector público, persiguiendo un fin general: la eficiencia, eficacia y oportunidad de las acciones gubernamentales respecto a las funciones públicas. A diferencia del pasado reciente, más administraciones públicas conocen y utilizan la planeación estratégica, la prospectiva, investigación de operaciones aplicada a servicios y procesos administrativos, tecnologías informáticas y telemática, métodos estadísticos de pronóstico, portafolio de proyectos sociales, análisis costo-beneficio, costo eficacia, métodos para valorar la rentabilidad social, la competitividad laboral, etc., incluso la mercadotecnia de productos gubernamentales e imagen pública.

Esta tendencia a la tecnificación en la gestión de organizaciones gubernamentales sustituye en gran medida al uso de la discrecionalidad, la percepción subjetiva, la interpretación unipersonal de las reglas de operación y decisión, y favorece la mayor claridad y transparencia de los criterios de decisión que fundamental el ejercicio de los recursos disponibles.

Un ejemplo más de referencia lo constituye la moda generalizada de proyectos de Reingeniería Administrativa, Normalización en Calidad ISO, Efectividad Institucional, etc. que se aplican con gran intensidad en los últimos años. La tecnología administrativa parece reconocer en la práctica (en la teoría ya está presente desde hace mucho tiempo) que el elemento humano no es un recurso disponible como cualquier otro. Sino que es la esencia del flujo organizacional; aquello que da certidumbre a las acciones realizadas y que permite vislumbrar los caminos correctos en el desdoblamiento de las políticas gubernamentales.

De alguna manera, se recupera la triple perspectiva de los servidores públicos: como interlocutores de la sociedad para captar necesidades y demandas; como procesadores de la problemática y de las alternativas de solución; y en última instancia como implantadores de las decisiones. Este rol multifacético enfatiza la preponderante posición de los recursos humanos en toda la actividad gubernamental. Pero mientras nos hemos perfeccionado en habilidades técnicas para el diseño y formulación de programas y proyectos, hemos partido de la implantación perfecta con base en recursos humanos no disponibles.

La creencia en que las relaciones entre Administración-Administrados debe ser unas relaciones compensadas se basa en la equívoca suposición de que la Administración es la que decide, la que ordena y los administrados son los que piden, los que obedecen. Una Administración Moderna exige una nueva concepción, de carácter igualitario, en la que las Instituciones Públicas se consideren prestadoras de un servicio y el Público, su usuario-cliente.

Esta nueva visión de la Administración Pública implica la integración, en la cultura administrativa de todos y cada uno de los servidores públicos, de nuevos valores que son a la vez normas de actuación compatibles con otros valores y pautas de comportamiento de la Administración Pública, como son la eficacia, la equidad o el respeto a la legalidad: la receptividad y de la previsibilidad exógena.

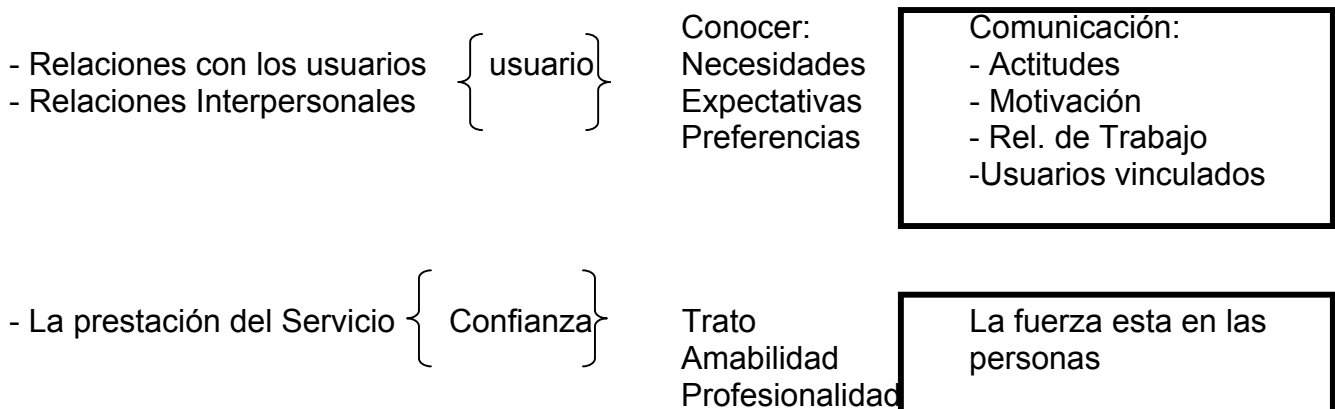
Así, la calidad como concepto, filosofía, estrategia, modelo de hacer organizaciones viables en el largo plazo, está focalizada hacia el cliente, que se ubica y recibe "elementos de juicio" del entorno organizacional. La calidad no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que

implica la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial. El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar inicialmente que reduce los costos aumentando la productividad, pero sobre todo, aporta información “fresca”, oportuna, constante y directa de los usuarios de los bienes, servicios, productos y actividades generadas por la organización.

De forma específica, podemos rescatar tres grandes grupos de normas de calidad, que pueden apoyar la propuesta de conducir exitosamente a las organizaciones en contextos turbulentos.

- 1) Normas Teóricas: Orientadas a resolver dudas conceptuales y describen un conjunto básico de elementos que pueden aplicarse a un sistema de calidad son en general normas de consulta
- 2) Normas Modelo: Para implantar el Sistema de Calidad en la dependencia, se explican los requisitos que debe cumplir la Dependencia. En la implantación de los elementos básicos de control de calidad y que se describen los procesos y documentos del sistema, este grupo tiene tres opciones.
 - A) ISO 9001: “MODELO DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD” Para el diseño, desarrollo, producción para la instalación y el servicio post-venta.
 - B) ISO 9002: “MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD” en producción, instalación y el servicio post – venta.
 - C) ISO 9003 “MODELO PARA EL ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD” en la inspección mensual y las finales.
- 3) NORMAS TEMÁTICAS: que representan criterios específicos sobre temas concretos de los Sistemas de Gestión en los Sistemas de Calidad. Vocabulario (ISO 8402) reglas para auditorias de los sistemas de calidad (ISO 10,001) criterios para la cualificación de las auditorias (ISO 10,011-2).

El Sistema de Calidad engloba todos los procesos necesarios para proporcionar un servicio eficaz, desde la población objetivo hasta la distribución y prestación al usuario.



La aplicación del enfoque de Calidad obliga a que las características del servicio y la prestación son cuantitativos, normalmente en Unidad de Tiempo; y las exigencias del Servicio sean Detectables y Medibles. El entorno es la principal fuente de información de la organización y, conforme a sus requerimientos, ajusta la operación interna aportando los servicios según lo planteado por el medio y, de es forma, dispone de mayores probabilidades de aumentar su posicionamiento (siempre dinámico) en el entorno.

En principio, al aplicar normas de calidad se pretende que la Dependencia se organice mejor, elimine costos innecesarios, termine con la no calidad y los gastos por rectificaciones de servicios mal hechos.

En la implantación de sistemas de calidad es imprescindible partir del clima organizacional para el cambio y, en particular la predisposición del personal para trasladar sus actividades de un entorno prescrito a un entorno dinámico. Para ello el entrenamiento del personal es fundamental, pues la calidad la hacen las personas, no se impone, y en ello es fundamental la sensibilidad, la motivación y la participación.

Para diseñar el servicio se parte de:

- Analizar lo que estamos haciendo en la unidad administrativa u organización,
- Documentar las actividades y procedimientos, cuestionarnos ¿ Para qué lo hacemos?,
- Replantear los Procesos con el propósito sustantivo de Satisfacer al Usuario,
- Valorar los resultados obtenidos en términos de indicadores tradicionales, pero incorporar criterios de oportunidad, satisfacción y perspectivas de los usuarios.
- Definir acciones para mejorar los niveles de desempeño
- Establecer especificaciones técnicas, administrativas, culturales y éticas que promuevan una organización flexible.

En suma, se trata de diseñar una organización como sistema final abierto.

Por su parte el diseño del servicio debe contener:

- Especificaciones del Servicio (Planeación, acciones y controles para brindarlo)
- Programación de las acciones específicas de calidad
- Soportes y servicios anexos o subcontratados, indicando las especificaciones requeridas
- Procedimientos previsto para revisiones y cambios de diseño
- Integración, sensibilización y motivación de las personas en el proyecto

- ❑ Metodologías de control: Comités de mejora, círculos de calidad, reuniones, medios, sistemas de autocontrol
- ❑ Instrumentos de análisis que aseguran que el servicio cumplió con las exigencias del usuario
- ❑ Sistematización de datos variables
- ❑ Determinación de índices y costos de no calidad
- ❑ Un sistema de mejora continua en el que participen todas las personas relacionadas con el servicio.

La gerencia con calidad debe proporcionar los elementos, las herramientas, la información, el espacio necesario para la creatividad y la innovación en un marco de trabajo en equipo y, de manera fundamental, liderar el proceso con la firme idea de establecer nuevas formas de razonamiento y “pensamiento” organizacional para el adecuado desempeño institucional.

En la implantación del Sistema de Calidad se pueden distinguir cuatro factores clave

1.- Definición de un método de trabajo acorde con los recursos y necesidades de la organización.

- Identificar los procesos para organizarlos, como “serie de actividades que ejecutadas conjuntamente producen un resultado valioso para la organización.
- Ejecución de un método de trabajo que cumpla los requisitos predefinidos para el servicio.
- Cumplimiento de especificaciones

2.- Pasos para la implantación

- Las posibilidades del cambio
- La decisión
- El Compromiso
- La Actuación (hechos)
- El Control
- La Mejora continua

3.- Documentación

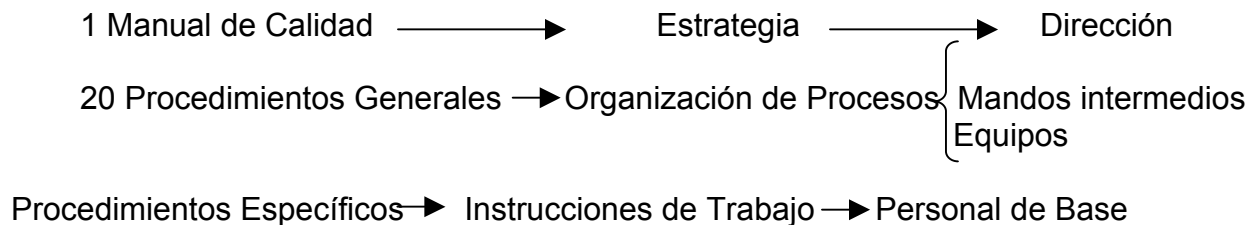
- Manuales descriptivos
- Manual de calidad, con carta de filosofía, con un carácter público
 - Índice
 - Introducción
 - Política de calidad
 - Descripción de la organización
 - Elementos del sistema de calidad

Material de soporte

- Procedimientos generales que describan cómo se lleva a cabo las actividades que conforman los procesos (20 en el caso de la mayoría de los servicios gubernamentales)
- Registro de Calidad

4.- Redacción del Manual de calidad y los Procedimientos

La nueva dinámica organizativa debe expresarse no sólo en actividades informales, sino que además debe establecerse en herramientas que conduzcan a la organización al ajuste constante que demanda el entorno; por ello las mejoras y adecuaciones deben ser parte fundamental del sistema de calidad documentado, en el que la responsabilidad de las modificaciones, las previsiones y los ajustes rápidos sean proceso considerados como parte de las actividades estructuradas de la propia organización.



IV. CALIDAD Y DESEMPEÑO EN LA ADMINISTRACION PUBLICA

La introducción de Sistemas de Calidad en la Administración requiere sin duda como sugiere Deming de un fuerte liderazgo, pero además y sobre todo de la voluntad gerencial y política para emprender profundos cambios de corte tanto organizacional como institucional que permitan enfrentar la lucha de intereses que puede suscitar un cambio en el estilo de gestión en un entorno altamente politizado como lo es el burocrático.

De tal modo su puesta en marcha implica el logro de un consenso mínimo entre los actores relevantes que permitan al Sistema De Calidad acceder como un asunto prioritario en la agenda de gobierno, así como la garantía de que su desarrollo no será bloqueado por el interés de diversas coaliciones. Entre los actores relevantes quienes suelen ofrecer fuertes resistencias a cooperar, se encuentran los sindicatos. Los grupos sindicales han difundido y manipulado un buen número de argumentos contrarios a la introducción del Sistema De Calidad, tales como que su introducción implica ineludiblemente el recorte de áreas administrativas, la supresión de puestos de trabajo y la dificultad de lograr promociones y ascensos. A tal respecto existen iniciativas por parte de diversas Administraciones por lograr su colaboración y desmitificar las consecuencias de su aplicación.

Para introducir el Sistema De Calidad al gobierno se debe reconocer su diversidad organizativa e institucional, ya que si bien existen áreas en las que la forma burocrática maquinal u ortodoxa de organización es la que predomina, existen también otras de carácter profesional constituidas por personal altamente especializado que desempeña tareas sofisticadas y que se enfrentan a un medio ambiente complejo; otras áreas se encuentran sujetas a presiones competitivas o de

mercado, otras simulan dichas condiciones; algunas otras de gran diversificación poseen una organización del tipo divisional etc.

Por otra parte existen áreas en donde además de ser prácticamente imposible determinar a los "clientes" concretos de la Administración pública, hacerlo resulta de poca utilidad, tales como: cultura, seguridad nacional o relaciones con el exterior y otras áreas, que comprenden servicios prestados mediante la modalidad de tarifas, e incluso otras como educación en las cuales hallar a los "clientes" es una tarea más sencilla y de gran utilidad.

La actividad de la Administración incluye áreas en las que el desempeño de sus tareas y acciones es de fácil medición y estandarización, así como también otras en que es prácticamente imposible estructurarlas o hacerlo es muy controversial. Por éstas y muchas otras particularidades, su introducción debe partir de una correcta identificación de su diversidad, reconociendo en ella también las relaciones y reglas de juego informales que contiene.

Con las debidas consideraciones respecto a las dificultades para su implantación, los Sistemas de Calidad pueden realizar valiosos aportes al desempeño de las organizaciones públicas, considerando que su naturaleza como herramientas sustentadas en la información derivada de los usuarios y redes de usuarios del contexto organizacional, contribuye a delinear la orientación y el ritmo de los cambios a los que habrá de responder la organización en el mediano y el largo plazo.

BIBLIOGRAFÍA

Barzelay, Michel (1993). **On Customers**. Paper presentado en la segunda Conferencia Nacional sobre Investigación en Administración Pública. USA.

Bengston, Bjorn.(1990) **Programas de Acción para el Cambio en el Sector Público Sueco.** en Modernización Administrativa. Ministerio para las Administraciones Públicas (MAP), España.

C.E.E. (1991) **Fundación Europea para la mejora de las condiciones de vida y el trabajo.** Trad., esp., MAP 1992.

Cohen y Brand (1993). **Total Quality Management in Government.** Jossey-Bass.

Dean, W. James (1994). **Management Theory and Total Quality: Improving research and practice through theory development**. Academy of Management Review. Vol. 19, No. 3.

Deming, W. Edward (1992). **Out of the crisis.** Cambridge:MIT, Center for Advanced Engineering Study.

Gore, Al. (1993). **Crear una Administración pública que funcione mejor y cueste menos.** Informe del National Performance Review. Washington.

J.P.FLIPO (1989), La Gestión de Empresas de Servicios. ESADE-GESTION, Barcelona. CAP. 4, 5: Marketing de Servicios Intangibles

KAUFMAN R. (1987), □ Guía práctica para la planeación en las organizaciones. TRILLAS, México.
CAP. 3,5,7,9,: Exito organizativo

KAUFMANN A. (1987), □ Técnicas operativas de gestión para el tratamiento de la incertidumbre. HIPANO-EUROPA, Barcelona
CAP. 10 a 15, 2da. parte.

MC GEE J. & THOMAS H. (1986), Strategic management research. A european perspective. WILEY & SONS, U.K.

© CRUMM R. & F. DERKINDEREN. "Conceptual development of strategic decision models" •p. 53©70

© JOHNSON G. "Managing strategic change. The role of strategic formules" • p.71©90

© HAFSI T. & H. THOMAS "Understanding strategic processes in state©owned enterprises" • p. 219©244

LOVE A.J. (1991) Internal Evaluation. Building organizations from within. SAGE, London.

ANSOFF, H.I. (1983) □ El planteamiento estratégico, TRILLAS, México
INTRODUCCION, CAP. 1,2,3,10,11,12;

Nuevos paradigmas de estudios; dinámica de normas en AE; de la PE a la AE; el administrador del cambio; diseño organizativo; desarrollo de personal.

HANNA D. (1988) Designing organizations for high performance. ADDISON©WESLEY . New York

QUADE E.(1992). Analysys for public decisions. IEF, Madrid.

LE MOIGNE J.L. (1976) Les systemes de decision dans les organizations. TECHIBAN, Madrid

CAP. 4,5, CONCLUSION. Estructura y sistemas de información; del control al pilotaje;

JACKSON M.C. (1991) Systems Thinking in europe. U.K.

PUMPIN C. & GARCIA S. (1986) Management Estratégico. ESIC, Madrid.

MASSIE J. (1979) □ Essentials of Management, PRENTICE HALL, N.J.
CAP. 15 p.221©256 ; Management public organizations.

KNIGHT, D. & WILLMOTT H. (1986) Managing de labour process. UNIVERSITY PRESS, Cambridge

© BEVERLY H. BURRIS "Technocratic management: social and political implications"•. p. 166 - 185

LAWRENCE P. & LORSCH W. (1976) Organización y Ambiente. LABOR, Barcelona. CAP. 2,4,8,; Organizaciones abiertas y dinámicas; necesidades ambientales y estados organizativos; teoría de la contingencia

GESTION Y POLITICA PUBLICA. Vol. II,. 2, Julio-Diciembre 1983. C.I.D.E. México
© MAJONE G. & LA SPINA A. "El Estado regulador." p. 197 - 261

ARELLANO D. (1994) Análisis Organizacional: una perspectiva desde la estrategia. D.T.©C.I.D.E. México.

CLEARY R. Cord. (1989) Managing Public Programs. JOSEY BASS PUBLISHERS, London.

- © HENRY N. & CLEARY R. "The realities of public program management.
- © CAYER J." 'Qualities of succesful program managers'•
- © SACKTON F." 'Financing public programs under fiscal constraint'• p. 147©166
- © CLEARY R. & HENRY N." Strategies for managing public programs effectively. • p. 255©268

HEYMAN P. (1987) □The politics of public management. YALE UNIVERSITY PRESS, London.

KOOIMAN J. & ELIASSEN K. (1992) □Managing Public Organizations. Lessons from contemporary european experience. SAGE, London.

- © BEKKE H. "'Public management in transition'• p. 17©32
- © GERDIN G. & SEVENHUIJSEN R." ' Public managers in the middle.
- © REINERMANN H. "'Information and public management
- © ELIASSEN K. & KOOIMAN J." Opportunities for public management". p. 239 - 252

Swiss, E. James (1992). Adapting Total Quality Management (TQM) to Government. Public Administration Rewiev (PAR). July/August. Vol. 52, No. 4.

RESEÑA BIOGRAFICA.

NOMBRE: Misael HERNANDEZ TORRES
Edad: 34 Años
Nacionalidad: Mexicana

LUGAR DE TRABAJO ACTUAL:

GOBIERNO DEL ESTADO DE SAN LUIS POTOSI
SECRETARIA DE FINANZAS
Director General de Coordinación Hacendaria
Madero 100, Centro, San Luis Potosí
TELEFONO: (52) 48 12 43 43, 12 42 42
Correo-e: misaelhdz@prodigy.net.mx
mhtorres@slp.gob.mx

EXPERIENCIA LABORAL EN LA ACADEMIA:

CENTRO DE INVESTIGACION Y DOCENCIA ECONOMICAS A.C. (C.I.D.E.). DIVISION
DE ADMINISTRACION PUBLICA.

Catedrático- Investigador Titular adscrito al Proyecto de Modernización Municipal.
Coordinador Académico del Programa de Diplomado en Gestión Pública.
Carr. México-Toluca Km. 16.5 Delegación Alvaro Obregón, México, D.F.
TELEFONO: 726-90-04 Exts. 228,229 y 244
FAX: 570-42-77

ESTUDIOS:

MAESTRIA EN ADMINISTRACION PUBLICA

C.I.D.E. 1989-1991, México D.F.

ESPECIALIDAD EN PLANIFICACION Y DESARROLLO ECONOMICO

U.M.S.N.H. 1988-1989, Morelia, Mich.

DIPLOMADO EN ESTUDIOS REGIONALES

C.I.D.E.M. 1988, Morelia, Mich.

LICENCIATURA EN ECONOMIA

U.M.S.N.H. 1984-1988, Morelia, Mich.