

Ética del Servicio Público: una reflexión desde el papel del liderazgo

Juan Ignacio Martín-Castilla

Profesor Departamento de Organización de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad Autónoma de Madrid

1. EL PAPEL DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN LAS SOCIEDADES DEMOCRÁTICAS

La Administración y los poderes públicos son el instrumento de coordinación y control de la actividad social en aras de la obtención de un bien colectivo. Para ello, la propia sociedad se dota de un conjunto de instituciones y organizaciones (Baena, 1999).

La Administración pública presta servicio a la sociedad y es ésta su verdadera razón de ser, es decir atender los intereses y derechos de los ciudadanos y los diferentes grupos que la componen, buscando asimismo el equilibrio de todos ellos, compatible con los principios de legalidad, eficacia y eficiencia. Como consecuencia, la organización pública debe orientar sus procesos a satisfacer las necesidades y expectativas de los ciudadanos (tanto las presentes como las futuras –expectativas latentes–).

Dicho enfoque de Administración con sensibilidad pública y orientada al ciudadano, implica la consideración de éste como razón de ser de aquella, y mucho más que un “cliente” repleto de derechos y árbitro de la calidad del servicio.

El ciudadano, en el marco de un interés colectivo, es el principio y el fin de toda la actividad Administrativa y debe ser considerado en sus múltiples vertientes: como demandante, potencial destinatario o receptor de dichos servicios y como contribuyente a la financiación de los servicios públicos. El ciudadano es así un sujeto (activo o pasivo) repleto de derechos individuales, compatibles con los colectivos y generales de toda la sociedad.

De esta forma, la gestión pública debe orientarse a ofrecer un servicio de calidad al ciudadano, a cumplir sus necesidades y expectativas presentes y prever las potenciales o latentes que pudieran surgir en el futuro. Dicha orientación debe buscar el equilibrio de intereses de todos los grupos que integran la sociedad, buscando la optimización de su función de servicio público y diseñando sus procesos con tal objetivo.

En la consecución de dichos objetivos sociales, la sociedad otorga a la Administración pública la potestad de ejercer un poder coercitivo sobre sus miembros, que para Mendoza (1990) supone las siguientes implicaciones:

La Administración pública desempeña una serie de funciones que no le son propias como organización, en la medida en que constituyen necesidades públicas definidas por la Constitución, las leyes y el proceso político.

Las Administraciones públicas son poderes públicos, que ejercen la autoridad conferida por la sociedad a través de políticas públicas y la creación y administración de regulaciones.

El poder de la Administración pública es un poder limitado, encontrándose sometidas al principio de legalidad, principio éste aplicable tanto al alcance del poder coercitivo otorgado por la sociedad como al ámbito de su actuación, estrictamente en aquellos aspectos de interés público.

Existen dos fuentes de legitimación en el seno de la Administración pública: la legitimidad del Gobierno por parte del parlamento elegido por los ciudadanos, y la legitimidad de la Administración, como instrumento profesional al servicio de un programa de gobierno, basada esta última en el principio constitucional del mérito.

La profesionalización de la Administración y de los servidores públicos, conlleva la instauración legal de una burocracia con suficientes garantías de independencia de juicio y de acción al servicio de la defensa de los valores superiores del ordenamiento jurídico. Entre dichas garantías resulta fundamental la permanencia en el empleo y el acceso basado en la selección en función de los méritos y capacidades.

Dicha profesionalización tiene las siguientes implicaciones (Barcelay, 1992; Garrido Falla, 1985; Goodnow, 1900; Rohr, 1986; Villoria, 1996):

1. La Administración y la burocracia tiene su principal razón de ser en el sostenimiento y preservación de los principios constitucionales de las democracias.
2. La Administración debe ejecutar imparcialmente la ley. La gestión pública realizada por la esfera de la Administración debe aceptar la politización del marco en el que se desarrolla, y por tanto la burocracia debe ocupar un papel subordinado, pero autónomo, con respecto a otras instituciones democráticas y procesos de la esfera política. Los empleados públicos se centran en la ejecución y sus valores fundamentales son la jerarquía, eficiencia, imparcialidad y la búsqueda de la verdad.
3. A pesar de dicha relación de subordinación autónoma, los funcionarios tienen el derecho legítimo y el deber, amparado por la constitución, de controlar el poder de los líderes políticos electos.
4. La Administración, aunque no es electa, tiene una labor de representación de la sociedad. Labor ésta que debe ejercer a través de su constante participación en los procesos de toma de decisiones, así como en el ejercicio de su obligación de asegurar que en las opciones de políticas se produce una razonada deliberación por parte de todos los implicados.
5. Dado que la Administración no sólo ejerce labores administrativas, sino que también, de forma delegada y subordinada, poderes cuasilegislativos y cuasijudiciales, es fundamental garantizar su permanencia y estabilidad en aras a garantizar la imparcialidad en la aplicación de las leyes.
6. La gestión pública debe mantener un funcionamiento eficaz y eficiente del apartado administrativo, pero, además, debe poner énfasis en la calidad del servicio y la capacidad de aportación de valor al ciudadano-cliente, a la vez que la necesaria objetividad e imparcialidad independientemente de partidos y políticas concretas.

Puesto que la capacidad de actuación de la Administración es limitada en lo que a recursos se refiere, no todas las necesidades sociales se convierten en problemas públicos cuya solución es afrontada por el Gobierno (Subirats, 1989). Así, la definición de cuáles son los problemas públicos a solucionar se convierte en un escenario de conflicto en el que compiten los distintos grupos

de interés, tanto sociales como públicos, para la fijación de las prioridades de actuación públicas (Meny y Thoening, 1992).

2. PRINCIPIOS DE ACTUACIÓN Y VALORES EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Un buen gobierno a priori, deberá reunir dos premisas: su elección democrática, tras haber concurrido con un programa, cuyos contenidos han sido comunicados a la ciudadanía y, en segundo lugar, será aquel que lo ejecuta de forma eficaz, eficiente y responsable (Villoria, 1996; Camps, 1997).

Como consecuencia, las características fundamentales que deben definir un buen gobierno serían: su elección de forma democrática, como consecuencia de la transmisión honesta a la sociedad de sus objetivos de gobierno y valores sociales, el acatar y respetar de forma fiel la Constitución y las leyes y el gestionar o ejecutar de forma eficaz, eficiente y responsable su programa. Según el Artículo 103 de la Constitución Española, "La Administración Pública sirve con objetividad los intereses generales y actúa de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación con sometimiento pleno a la Ley y el Derecho". Por su parte, el artículo 10.1 CE dispone "La dignidad de la persona, los derechos inviolables que le son inherentes, el libre desarrollo de la personalidad, el respeto a la ley y los derechos de los demás son el fundamento del orden político y de la paz social".

Por su parte, la Ley 4/1999, de 13 de enero, de modificación de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y de Procedimiento Administrativo Común, recoge en su *artículo 3* que:

1. Las Administraciones Públicas sirven con objetividad los intereses generales y actúan de acuerdo con los principios de eficacia, jerarquía, descentralización, desconcentración y coordinación, con sometimiento pleno a la Constitución, a la Ley y al Derecho. Igualmente, deberán respetar en su actuación los principios de buena fe y de confianza legítima.
2. Las Administraciones Públicas, en sus relaciones, se rigen por el principio de cooperación y colaboración, y en su actuación por los criterios de eficiencia y servicio a los ciudadanos.
3. Bajo la dirección del Gobierno de la Nación, de los órganos de gobierno de las Comunidades Autónomas y de los correspondientes de

las Entidades que integran la Administración Local, la actuación de la Administración Pública respectiva se desarrolla para alcanzar los objetivos que establecen las leyes y el resto del ordenamiento jurídico.

4. Cada una de las Administraciones Públicas actúa para el cumplimiento de sus fines con personalidad jurídica única.
5. En sus relaciones con los ciudadanos las Administraciones Públicas actúan de conformidad con los principios de transparencia y de participación.

A partir de lo recogido en la Constitución Española, en la antes citada Ley 4/1999, de 13 de enero, y de las propuestas de López y Gadea (1995), Mendoza (1993), OCDE (1996), Ramío (1999), se podrían establecer **los principios básicos de la actuación de la Administración Pública** en los siguientes:

1. **Sensibilidad pública y orientación de servicio al ciudadano.** Para ello, la Administración deberá, entre otras cosas, garantizar la participación y ser representantes del interés público, promoviendo cauces continuos de encuentro y participación, junto a un adecuado ejercicio crítico de la racionalidad, que huya de dogmatismos.
2. **Legalidad y efectividad** en el cumplimiento de los derechos de los ciudadanos. Así mismo, en su caso, deberá aplicarse **discrecionalidad** en el uso del poder otorgado por la sociedad en determinados ámbitos de su actuación.
3. **Objetividad o igualdad de trato** a todos los ciudadanos, independientemente del sexo, edad, raza, ideología, nivel económico, *status* social o localización geográfica y que garantice la defensa del interés general frente a los intereses particulares.
4. **Jerarquía o subordinación**, guardando autonomía, de la Administración con respecto a otras instituciones democráticas y procesos de la esfera política, en el interés común de la sociedad.
5. **Lealtad institucional** de los miembros que integran la Administración Pública y de sus líderes políticos.

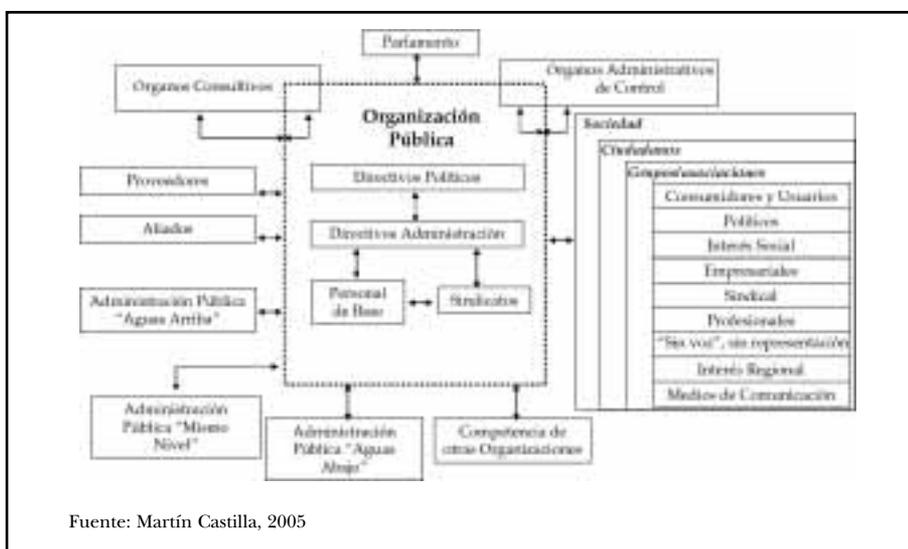
6. **Accesibilidad espacial y temporal.** La Administración debe garantizar la misma calidad de los servicios con independencia de la ubicación geográfica de los ciudadanos y en el momento en que es requerida. Para ello, aplicará los principios de desconcentración y descentralización, sin menoscabo del principio de jerarquía.
7. **Equidad** o preocupación activa por la consecución de un reequilibrio en la distribución de la riqueza entre los diferentes grupos sociales. Es éste un principio fundamental, ya que el objetivo de la prestación de servicios públicos es la consecución de una “Sociedad del bienestar”. Se deberá prestar especial incidencia a los colectivos más débiles, desprotegidos y “sin voz” o participación.
8. **Eficacia** o maximización en la consecución de los objetivos planteados y Competencia. Pero, no ha de limitarse a buscar la mejor manera de hacer las cosas, sino que ha de actuar para reconciliar la gran diversidad de intereses sociales antagónicos (Subirats, 1989).
9. **Eficiencia** o maximización de los resultados alcanzados por la organización con relación a los recursos invertidos en su consecución.
10. **Economía** o uso racional de los recursos públicos.
11. **Cooperación, coordinación y conectividad** entre políticas, diferentes instituciones, Administraciones y territorios, que permita la cooperación y coordinación con las otras Administraciones Públicas, superando las fracturas competenciales entre administraciones y la eliminación de zonas de sombra entre unidades de la misma organización, así como duplicidades e interferencias competenciales (OCSP, 2004). Para ello, deberán ponderar, en el ejercicio de las competencias propias, la totalidad de los intereses públicos implicados y, en concreto, aquellos cuya gestión esté encomendada a las otras Administraciones.
12. **Legitimidad** por sus actuaciones y efectos; **transparencia** en la gestión, **veracidad** en la información aportada y **sometimiento al control** de la sociedad que exige a sus directivos resultados y como consecuencia, **responsabilidad pública**.

13. **Diálogo, participación y consenso con los Agentes clave** en la elaboración de las políticas públicas y en la mejora continua del servicio, dando el protagonismo a los objetivos colectivos y no a las organizaciones.

De forma general, podemos resumir las esferas para el diálogo, participación y consenso de una organización pública en las siguientes:

- I. Zona de influencia interna a la organización.
- II. Zona de influencia de la sociedad y su entorno.

Figura 1. Modelo de Relación de grupos de interés en la Administración Pública



Fuente: Martín Castilla, 2005

- III. Zona de influencia de los órganos de control de la actividad de la Administración (parte es interna y parte es externa).
- IV. Zona de influencia de otras Administraciones: “Aguas arriba”, del “mismo nivel” y “aguas abajo”, entendidas como un *continuum*, que integra a organizaciones pertenecientes a:

- a. Organismos y Administraciones internacionales y supranacionales.
 - b. Administración General del Estado.
 - c. Administraciones Autonómicas.
 - d. Administraciones Locales.
 - e. Otras formas derivadas.
- V. El Parlamento, principal órgano de expresión de la voluntad democrática popular y de control a la actividad del Gobierno correspondiente.
- VI. Órganos consultivos (internos, externos y mixtos).
- VII. Aliados y proveedores
- VIII. Otras organizaciones.
14. **Ética y responsabilidad social.** El carácter ético de la organización constituye la mejor lente para poder interpretar óptimamente y en su verdadera dimensión la realidad de la organización, siendo un potentísimo enfoque que permite a ésta ser consciente del efecto que sus acciones provocan o pueden provocar sobre las personas en sus diferentes niveles: clientes (internos y externos) o sociedad en su conjunto. Para dichas organizaciones orientadas hacia la excelencia, la ética, al igual que el lenguaje, constituye la arquitectura o plataforma que articula los procesos lógicos de razonamiento y de decisión.

Como consecuencia de lo expresado anteriormente, frente al ámbito privado, la especificidad de la Administración Pública hace que ésta deba escoger continuamente medios y fines al mismo tiempo, en la prestación de servicio a la ciudadanía. El escenario complejo y diverso y los grandes retos que afronta la Administración Pública determinan la necesidad de disponer de una serie de cualidades y capacidades especiales en los directivos públicos.

3. ÉTICA DEL LIDERAZGO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Podemos hablar de la existencia de dos esferas en la Administración pública: la esfera o estamento político y el profesional o de la Administración que

deben funcionar como dos engranajes perfectamente sincronizados. El correcto funcionamiento y sostenibilidad de una Administración democrática al servicio de los ciudadanos exige la independencia y profesionalización de ésta.

La diferenciación entre política y administración y sus ámbitos de actuación implica la existencia de dos tipos de agentes y, por tanto dos tipos de liderazgo: los políticos y los profesionales de la Administración.

Los líderes o directivos públicos (tanto políticos como administrativos) deberán serlo en razón de su capacidad técnica, así como por su especial concienciación e implicación por el servicio público y la búsqueda del bienestar social. También, en razón a sus valores y concepción ética del cargo público, responsabilidad, honestidad, integridad, compromiso ético. De esta forma, deberán integrar en su gestión aspectos tales como calidad del servicio, ética en su comportamiento y en sus relación con todos los agentes (las personas, los ciudadanos/usuarios, responsables políticos, grupos políticos, proveedores, aliados, otras organizaciones, etc.), respeto a la legalidad y los derechos humanos, búsqueda continua del bienestar social y la defensa de los más necesitados, concienciación por la defensa del medio ambiente, la prevención de los riesgos laborales, etc.

Los directivos públicos deben poseer una concepción ética de su cargo, evaluar, ser conscientes de la trascendencia y ser responsables ante los posibles impactos o repercusiones de la actividad de la organización y de sus propios actos y decisiones sobre todos los posibles agentes clave.

Asimismo, los directivos públicos deberán transmitir y promover entre el personal el espíritu de servicio público a la sociedad y la orientación al ciudadano como valor fundamental de su trabajo y razón de ser de la organización.

En otro orden de cosas, deberán prestar especial hincapié en la búsqueda del bienestar de las personas que integran la organización, desempeñando un papel de impulsores de los valores éticos y la responsabilidad social de la organización. De esta forma, deberá existir coherencia entre lo que se hace y lo que se dice por parte de la dirección, que deberá someterse a control y rendir cuentas a la sociedad por sus actuaciones.

Figura 2. Dimensiones básicas del liderazgo en la Administración Pública



Resulta también fundamental la adopción, desarrollo e impulso, por parte de los directivos, de unos valores éticos consensuados, congruentes con los principios de actuación de la Administración pública, en los que se fundamenta la cultura de la organización y piedra angular de la misión, visión y estrategia de la misma.

El equipo directivo deberá ser el motor de la cultura de la excelencia, según su ámbito competencial, estableciendo una cultura de calidad y siendo los principales difusores y formadores de la misma. Asimismo, deberá transmitir al personal su compromiso con el proyecto de calidad.

Por otra parte, deberá primarse los intereses de la organización y sus personas frente a los particulares, y exigir al resto directivos y miembros de ésta unos valores y principios éticos en su comportamiento y relaciones con los ciudadanos, sociedad y resto de agentes clave. Además, se promoverán y asegurará la responsabilidad y la transparencia interna y externa en la ges-

tión pública y la buena reputación de la organización pública, sometiendo a los controles correspondientes, tanto en el ámbito político como administrativo.

No debemos olvidar la gran importancia del desarrollo de una democracia participativa, creando los espacios necesarios de participación ciudadana, buscando el refrendo y consenso continuo de los diferentes agentes clave (en especial la diversidad de colectivos, y en su caso, representantes de los mismos). Y ello, a la hora tanto de diseñar las políticas, planes, programas, etc., como de implementarlos de forma adaptativa, recogiendo la pluralidad de sensibilidades e intereses reflejo de la riqueza de la sociedad democrática, e incluso asumiendo la crítica. Dicha involucración y receptividad a las inquietudes de la sociedad será extensible tanto a los directivos políticos como de la Administración.

Otro aspecto fundamental en el liderazgo público, es el desarrollo de una cultura de mejora continua basada en la búsqueda de la innovación y el estímulo del cambio orientado a la adaptación en todo momento a las necesidades de la sociedad y a los escenarios de evolución y oportunidades que ésta plantea. Para ello es clave el aprovechamiento del capital intelectual y la óptima gestión de las diferentes fuentes de conocimiento.

Con respecto a la gestión de las relaciones con el personal, deberá primar la transparencia y la accesibilidad, y la definición y comunicación de forma clara de los objetivos individuales, en el marco de los objetivos globales de la organización, exigiendo responsabilidades en relación con los resultados alcanzado en función de dichos objetivos. También, se deberá buscar la consecución del bienestar del personal, su realización profesional y personal dentro de la organización, compatible con los propios objetivos de la organización. Para ello, resultará fundamental la promoción y desarrollo de los valores y principios de la organización al servicio público, motivando y dando el adecuado reconocimiento (o, en su caso, la reprobación o sanción) a individuos o equipos. Deberá, asimismo, promoverse la lealtad institucional, el uso eficaz, eficiente y la economía en la gestión de los recursos públicos.

Pero la responsabilidad directiva no se centra exclusivamente en el ámbito de las funciones asignadas a la organización pública; se deberá también promover la participación, involucración y contribución de ésta a la consecución del progreso de la sociedad (papel social de la organización) y al progreso de la cultura y civilización.

Por último, los directivos públicos deberán realizar ellos mismos y someterse a evaluación, revisión y, en su caso, acometer las medidas oportunas para mejorar la efectividad de su liderazgo tanto político como público dentro de la organización.

4. CONCLUSIONES

La dimensión ética del directivo público y político es fundamental, más si cabe, que en el ámbito privado, ya que la concepción democrática de la Administración por y para servir a la sociedad implica una serie de exigencias tanto desde la sociedad como desde el ámbito individual (obligaciones y requisitos), hacia las personas que encarnan los puestos directivos dentro de la Administración y la política.

El impacto de las actuaciones de los líderes, así como de las actividades de la organización, tiene una gran relevancia sobre la consecución de la sociedad del bienestar.

El progreso de la democracia y del funcionamiento de las instituciones en las que se apoya, requiere la búsqueda continua de una sociedad cada vez más exigente con sus directivos de la Administración pública, a los que se debe pedir responsabilidades (políticas y administrativas) y que asuman responsabilidad por los resultados. Asimismo, dicho sistema democrático deberá prever los mecanismos de refuerzo y, en su caso de tipo correctivo que sean oportunos, manteniendo y fortaleciendo la salud democrática y la legitimación social de la administración pública.

El escenario de la Administración Pública actual nos hace plantearnos una serie de reflexiones acerca de sus directivos tanto del estamento político como del profesional:

1. Los directivos de la organización lo son en razón de su capacidad técnica (en la gestión pública y en el ámbito sectorial de actuación), así como por su especial concienciación e implicación por el servicio público, la búsqueda del bienestar social y el respeto a la legalidad y compromisos;
2. Los directivos poseen especial sensibilidad por el servicio público y una concepción ética de su cargo y son conscientes de la trascendencia e impacto tanto de sus decisiones como de las actuaciones de la organización pública;

3. Los directivos transmiten y promueven entre las personas de la organización un espíritu de servicio público a la sociedad y la orientación al ciudadano;
4. Los directivos suponen, por su comportamiento ético, un ejemplo para el resto de la organización;
5. Los directivos de la organización exigen al resto de directivos y miembros de ésta unos valores y principios éticos en su comportamiento y relaciones con los diferentes grupos de interés;
6. Los directivos aseguran la responsabilidad y la transparencia interna y externa en la gestión pública y la buena reputación de la organización;
7. Los directivos comprenden y dan respuesta a las necesidades y expectativas de los ciudadanos, personal, proveedores, colaboradores y sociedad en su conjunto;
8. Los directivos son transparentes y definen de forma clara los objetivos del personal, así como los objetivos estratégicos de la organización;
9. Los directivos promueven y desarrollan una cultura de la mejora continua de la calidad del servicio;
10. Los directivos apoyan y participan en actividades realizadas por la organización dirigidas a su contribución a la sociedad (papel social de la organización) y al progreso de la cultura y la civilización;
11. Los directivos son accesibles, escuchan, dialogan y dan respuesta a las personas que integran la organización;
12. Los directivos son receptivos a la crítica;
13. Los directivos garantizan unos valores éticos en la gestión del personal dentro de la organización y se preocupan por el bienestar de las personas;
14. Los directivos motivan y dan reconocimiento a individuos o equipos de los grupos de interés por su contribución a la promoción de los

valores de servicio público, así como por su lealtad y contribución a la reputación de la organización;

15. Los directivos ayudan y apoyan a las personas a hacer realidad sus planes, objetivos y metas, buscando su desarrollo personal y profesional;
16. Los directivos son honestos y transparentes, garantizando el control y transparencia en la gestión económico-financiera, informando convenientemente a todos aquellos grupos con intereses en la misma;
17. Los directivos evalúan, revisan y mejoran la efectividad de su liderazgo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ariño, G. (1993), *Economía y Estado. Crisis y reforma del sector público*, Marcial Pons, Madrid.

Baena, M. (1999), *Élites y conjuntos de poder en España (1939-1992)*. Un estudio cuantitativo sobre el Parlamento, Gobierno y Administración y gran empresa, Tecnos, Madrid.

Baena de Alcázar, M. (1993), *Curso de ciencia de la administración*, vol. I, 3ª ed., Tecnos, Madrid.

Barzelay, M. (1992), *Breaking Through Bureaucracy*, University of California Press, Berkeley.

Camps, V. (1997), "Ética del buen gobierno", en S. Giner y S. Sarada (eds.), *Buen gobierno y política social*, Ariel, Barcelona

Fernández, J.L. (1996), *Ética para empresarios y directivos*, Madrid, Esic.

Ferry, L.D. (1995), *Leadership of public Bureaucracies*, Sage, Thousand Oaks.

Garrido Falla, F. (1985), *Comentarios a la Constitución*, Cívitas, Madrid.

Garvin, D.A. (1988), *Managing Quality: The strategy and competitive edge*, Nueva York, Free Press.

- Gauss, J.M., et all (1939), *The Frontiers of Public Administration*, University of Chicago Press, Chicago.
- Goodnow, F. (1990), *Politics and Administration*, Russel and Rusell, Nueva York.
- Kast, F.E., y Rosenzbeig, J.A. (1976), *Administración en las organizaciones*, McGraw-Hill, México.
- Kliksberg, B. (1992), *El pensamiento organizativo*, Ed. Tesis, Buenos Aires.
- López, J., y Gadea. A. (1995), *Servir al ciudadano*, Eds. Gestión 2000, Barcelona.
- Martín Castilla, J.I. (2002a), “Enfoque ético en el Modelo EFQM de Excelencia”. *Forum Calidad*, nº 128 – Enero-febrero de 2002. pp. 35-41.
- Martín Castilla, J.I. (2002b), Possible Ethical Implications in the Deployment of the EFQM Excellence Model, *Journal of Business Ethics*, vol. 39, Nos. 1-2, August 2002, pp. 125-134.
- Martín Castilla, J.I. (2002c), En Busca de la Excelencia: El Modelo EFQM en la Comunidad de Madrid, Comunidad de Madrid.
- Martín Castilla, J.I. (2004), El liderazgo en la Administración Pública: una aproximación desde el Modelo EFQM de excelencia,. *Forum Calidad* nº 150 Abril 2004. Madrid. pp. 31-37.
- Martín Castilla, J.I. (2005), Los procesos en la Administración Pública: Una aproximación desde el Modelo EFQM de Excelencia”, *Forum Calidad*, nº 159, marzo, 2005, pp. 33-40
- Mendoza, X. (1990), Técnicas gerenciales y modernización de la Administración pública en España, *Revista Documentación Administrativa*, nº 223, julio-septiembre, 1990.
- Mendoza, X. (1993), Management público e indicadores de gestión: una perspectiva organizativa, ESADE, Barcelona.
- Meny, Y., y Thoening, J.C. (1991), Políticas públicas y teoría del Estado, en *Documentación Administrativa*, nº 224-225, octubre 1990-marzo 1991. Nieto, A. (1984): *La organización del desgobierno*, Ariel, Barcelona.

OCSP (2004): Modelo Ciudadanía. Un instrumento para la evaluación de los servicios públicos, OCSP (Observatorio para la Calidad de los Servicios Públicos), Calvià.

Ramió, C. (1999), *Teoría de la organización y Administración pública*, Tecnos/UPF, Madrid.

Rohr, J. (1986), *Ethics for Bureaucrats*, Marcel Dekker, Nueva York.

Sayles, L. (1989), *Leadership. Managing in real organizations*, McGraw-Hill, Nueva York.

Subirats, J. (1989), *Análisis de políticas públicas y eficacia de la Administración*, INAP, Madrid.

Villoria, M. (1996), *Modernización de la Administración como instrumento al servicio de la democracia*, INAP, Madrid.

Weber, M. (1969), *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México.