



Aplicación y Evolución de la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública

ÁREA: 5
TIPO: Aplicación

Application and Evolution of Continuous Process Improvement in government departments
Aplicação e evolução da melhoria contínua de processos na Administração Pública

AUTORES

Manuel F. Suárez-Barraza

Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación. ESADE, España. Manuelfrancisco.suarez@esade.edu

Juan Ramis-Pujol

Director del Departamento de Dirección de Operaciones e Innovación. ESADE. Juan.ramis@esade.edu

1. Autor de contacto:
Av. Pedralbes, 60-62.
08034 Barcelona - España.

En este artículo se presenta la primera parte de una investigación cualitativa que ha buscado responder a la siguiente pregunta: ¿Cómo se consigue la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos (MCP) en las Administraciones Públicas? Por lo que en esta primera aproximación, nos hemos centrado en mostrar bajo un análisis conceptual y empírico la aplicación y la evolución de la MCP en las Administraciones locales estudiadas. Afloran del mismo, un grupo de etapas evolutivas y actividades de mejora que surgen al momento que se aplica la MCP. Cada una de estas etapas evolutivas es acompañada por un grupo de elementos básicos, potenciadores e inhibidores.

This article is the first part of a qualitative research process which aims to respond to the following question: How can sustainable Continuous Process Improvement (CPI) be achieved in government departments? In this initial approach, we concentrate on presenting a conceptual and empirical analysis of the application and evolution of CPI at the local governments assessed. This reveals a group of evolutionary stages and actions for improvement which arise upon application of CPI. Each of these stages involves a number of basic, strengthening and inhibiting factors.

Neste artigo é apresentada a primeira parte de uma investigação qualitativa que procurou responder à seguinte pergunta: Como se consegue a sustentabilidade da Melhoria contínua de processos (MCP) nas Administrações Públicas? Assim, nesta primeira aproximação, centrámo-nos em mostrar sob uma análise conceptual e empírica, a aplicação e a evolução da MCP nas Administrações locais estudadas. Surgem do mesmo um grupo de etapas evolutivas e actividades de melhoria que se manifestam no momento em que se aplica a MCP. Cada uma destas etapas evolutivas é acompanhada por um grupo de elementos básicos, potenciadores e inibidores.

1. Introducción

La Administración Pública y los gobiernos locales no han estado exentos de los cambios que ha sufrido el entorno global de los negocios (Farazmand, 1999). De hecho, la lógica de la modernización y mejora de la gestión pública sustentada en la aplicación de la Mejora Continua de Procesos (MCP) y otros modelos calidad y excelencia como la Gestión por Calidad Total (TQM)¹, fue adquirida por algunos Ayuntamientos españoles desde finales de la década de los ochenta y principios de los noventa, todo ello, con el fin de mejorar sus procesos de trabajo y servicios públicos, para así, poder hacer frente a la creciente pérdida de legitimidad ante la ciudadanía, derivada de los cambios y presiones

1. Se utilizará en este artículo la abreviatura de TQM referente al nombre en inglés de la Gestión por Calidad Total: Total Quality Management.

DOI
10.3232/
GCG.2008.
V2.N1.06

del entorno global (Prats i Catalá, 2004; Merino-Estrada, 2007).

Basado en el contexto anterior, la pregunta de investigación de este estudio es: ¿Cómo se consigue la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en las Administraciones Públicas? Cuatro sub-preguntas surgen de este cuestionamiento general, los resultados de las dos primeras que afloraron en la investigación se presentan en este primer artículo. De esta manera, tanto la sub-pregunta de: 1) ¿Qué etapas evolutivas de la MCP se presentan a lo largo de los años?, como la de: 2) ¿Qué tipo de potenciadores e inhibidores se presentan e influyen en las etapas evolutivas? nos sirven de referencia y guía, para comprender cómo se aplica y evoluciona la Mejora Continua de Procesos en la Administración Pública a lo largo de los años, es decir, la búsqueda de los Ayuntamientos por sostener sus mejoras previamente aplicadas.

2. Revisión de la literatura

La Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos un elemento difícil de conseguir en las organizaciones tanto públicas como privadas. Prácticamente, desde los años noventa el concepto de procesos ha irrumpido en la arena del management (Biazzo y Bernardi, 2003). Garvin (1998) indica al respecto, que dicho entusiasmo por los procesos por parte de las organizaciones, fue el resultado de tener la posibilidad de reducir la fragmentación del trabajo por departamentos y mejorar la capacidad de coordinación y comunicación transversal. El resultado de la difusión del concepto de procesos ha generado una explosión en la literatura no sólo de este tema, sino también, de aquellas aproximaciones requeridas para mejorarlos tales como: La Mejora Continua de Procesos, el Rediseño y/o la Reingeniería de Procesos (Biazzo, 2000).

De esta manera, la Mejora Continua de Procesos es definida por Harrington (1991, pp. 20-21) como: “Una metodología sistemática desarrollada para ayudar a una organización a tener avances significativos en la manera que operan sus procesos”. Otros autores se han referido a la misma, como: Innovación de Procesos (Davenport, 1993); Rediseño de Procesos (Davenport y Short, 1990); e incluso, en una posible evolución del concepto como Reingeniería de Procesos (Hammer y Champy, 1993) o Gestión de los Procesos del Negocio (Elzinga et al. 1995; Yu Yuang-Hung, 2006). Entre toda esta variedad, algunos autores han realizado un intento por ordenar la perspectiva de la Mejora Continua de Procesos en tres dimensiones principales (Childe et al., 1992; MacDonald, 1995; Jackson y Sloane, 2003), que a continuación se indican: 1) La MCP del tipo incremental o Kaizen³, 2) La MCP del tipo de rediseño de procesos, y la 3) Reingeniería de los Procesos del Negocio. Cada una de ellas es diferenciada, por el grado o tipo de la mejora (incremental o radical), el alcance de la mejora (para procesos funcionales o inter-departamentales), los costes y tiempos de aplicación, y las expectativas y riesgos del resultado a obtener.

2. Las otras dos sub-preguntas (la 3 y la 4) son presentadas y desarrolladas en la segunda parte de este artículo, el cual muestra de manera más ejemplificada, sustentándolo en la descripción de los cuatro casos de estudio analizados, cómo se genera la sostenibilidad de la MCP.

3. El término Kaizen viene de dos ideogramas japoneses que significan Kai = Cambio, y Zen = el bien, para mejorar. En términos de gestión empresarial, se ha entendido como: Mejora Continua (Imai, 1986; Farley Jr. 1999).

PALABRAS
CLAVE

Mejora Continua de Procesos, Administración Pública

KEY WORDS

Continuous Process Improvement, Government Departments

PALAVRAS-
CHAVE

Melhoria contínua de processos, Administração Pública

CÓDIGOS JEL

H830; M120

Por otro lado, algunos investigadores también han tratado de comprender cómo los esfuerzos de Mejora Continua de Procesos, en sus tres dimensiones pueden ser sostenidos a lo largo del tiempo (Harkness et al. 1996; Bateman, 2005). La literatura presenta algunos casos de estudio que reportan resultados significativos al momento de aplicar la MCP en sus procesos operativos, tanto en organizaciones privadas como en las públicas (Griffiths, 1998, Greasley, 2004). Sin embargo, estas organizaciones han comprendido, que sostener el momento de las mejoras implantadas, es un tema difícil y complejo (Kaye y Anderson, 1999). Por tal motivo, el tema de la sostenibilidad ha cobrado importancia, llevando a algunos investigadores a indagar los posibles beneficios al aplicar la MCP de manera sostenida a lo largo del tiempo, (Dale, 1996; Dale et al. 1997; Bateman y David, 2002; Bateman, 2005). De ese modo, Dale (1996, p. 49) indica que la “sostenibilidad”⁴ puede ser comprendida como: “Incrementar el status quo de la mejora y al mismo tiempo sostener lo ganado al respecto en la organización”. En un artículo posterior, también lo define con otros autores como: “mantener el proceso para mejorar la calidad” (Dale et al. 1997, p. 372). Jurán (1990) se refiere al mismo como: “holding the gains”, traduciéndolo, “mantener el momento de la mejora”.

De estos estudios, diferentes esquemas conceptuales y modelos han surgido para explicar la “sostenibilidad” (Bessant et al. 1994, Bateman y David, 2002; Bateman, 2005, Svensson, 2006). Algunos de estos modelos han intentado describir y explicar la sostenibilidad a través de la interrelación que existe entre elementos facilitadores (enablers), actividades de mejora, y elementos inhibidores (Bateman y David, 2002, Bateman, 2005). Mientras que otros

autores por su parte, han señalado que la sostenibilidad de la MCP se presenta en grandes bloques o etapas a lo largo del tiempo, que a su vez se componen de actividades de mejora, elementos facilitadores o inhibidores (Harkness et al. 1996; Prajogo et al. 2004). No obstante, la mayoría de estas investigaciones, se han centrado en las organizaciones de manufactura del sector privado (Bessant et al. 1994; Upton, 1996; Svensson, 2006), estudiando por lo tanto, poco o casi nada la sostenibilidad en las organizaciones del sector público (Loomba y Spencer, 1997; Jones, 2000).

Un resumen de los modelos señalados y sus características se presenta en la siguiente tabla:

(Ver Tabla 1, en la página siguiente)

4. En este artículo el término Sostenibilidad, no es referido al concepto de desarrollo sostenible.

Tabla 1. Modelos teóricos de la Sostenibilidad de la MCP en la literatura

Autores	Enfoque del Estudio / Nivel de Análisis	Características del Modelo de Referencia	Facilitadores (Enablers)	Inhibidores
Bessant et al. (1994)	Macro procesos de sostenibilidad	Compuesto por cinco niveles evolutivos que van del nivel precursor, de estructura, estratégico, pro-activo, hasta alcanzar el nivel de aprendizaje organizacional.	<ul style="list-style-type: none"> - Formación efectiva. - Compromiso de la alta dirección. - Proporcionar los vehículos de mejora (equipos de trabajo). - Desarrollo de una infraestructura del esfuerzo de mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de una estrategia formal de MCP. - Falta de metodologías y equipos para resolver problemas. - Falta de medición de procesos. - Choque entre el enfoque de mejora y la cultura existente.
Upton (1996)	Macro elementos de sostenibilidad	No especifica un modelo en particular.	<ul style="list-style-type: none"> - Crear un Plan de Mejora creíble. - Necesidad de un líder carismático que sea responsable de la mejora. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de claridad en el propósito de la mejora. - Falta de motivación de los empleados por no entender porque se mejora.
Dale et al. (1997)	Macro y micro elementos de sostenibilidad	Presenta cinco categorías por las cuales se puede presentar la sostenibilidad (estilos de gestión, políticas, estructura, procesos de cambio, y medio ambiente externo e interno).	<ul style="list-style-type: none"> - Establecimiento de políticas, objetivos y estructura para la mejora. - Establecer un proyecto sistemático de mejora, que proporcione recursos y apoyos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fallos a la hora de cumplir los proyectos de mejora. - Liderazgo inadecuado. - Resistencia al cambio.
Bateman y David (2002); Bateman (2005)	Micro actividades de sostenibilidad y micro procesos de sostenibilidad	Indican que la sostenibilidad se presenta a través de la aplicación de actividades de mejora del tipo "A", "B", y "C".	<ul style="list-style-type: none"> - Crear una infraestructura que soporte la mejora. - Seguir el ciclo PDCA* en cada actividad de mejora. - Compromiso de la alta dirección. 	<ul style="list-style-type: none"> - Que se presenten actividades de mejora del tipo "D" y "E", aquellas que producen despilfarros en los procesos de trabajo.
Svensson (2006)	Cíclico de las micro actividades de sostenibilidad	Presenta un modelo cíclico de actividades de mejora que inician con una actividad precedente, evolucionan y vuelven al mismo punto.	No especifica facilitadores.	No especifica inhibidores.

* Abreviación de Plan, Do, Check o Act, conocido como el ciclo de mejora de Deming, que puede ser traducido en castellano como: Planear, Hacer, Verificar y Actuar.

<p>Loomba y Spencer (1997) Sector Público</p>	<p>Micro y macro elementos de sostenibilidad</p>	<p>Presenta cuatro elementos sustanciales en su modelo: Rendimiento (medición de procesos, calidad en el servicio, satisfacción del cliente etc.), Aprendizaje (Entrenamiento y formación, herramientas para solución de problemas, etc.), Entorno (clima organizacional, liderazgo y compromiso de la dirección, etc.), y Trabajo en Equipo (equipos de mejora, sistemas de reconocimientos, etc.).</p>	<p>Indica que sus cuatro elementos potenciados (+) se convierten en facilitadores.</p>	<p>La falta de estos cuatro elementos (-) se presenta como inhibidores.</p>
---	--	--	--	---

Finalmente, los estudios de la sostenibilidad de la MCP en el sector público español y aún más específicamente a nivel de Administraciones locales, prácticamente son inexistentes, ya que la mayoría de los casos referenciados en la literatura sólo se señalan como anécdotas de experiencias de Gestión por Calidad Total o Cartas de Servicio. Este hecho tampoco ha representado del todo el ímpetu que han tenido algunos Ayuntamientos españoles desde principios de los noventa por desarrollar esfuerzos serios en la mejora de sus procesos de trabajo y la calidad de sus servicios públicos (Giner-Rodríguez, 2003; Díaz-Méndez, 2007). Algunos de ellos se han convertido en referencias del sector público español ya que han logrado sostener las mejoras de sus procesos y servicios por más de 10 años dentro de su gestión pública (Parrado-Díez, 2001; Suárez-Barraza y Ramis-Pujol, 2008). Por ende y como resultado de lo anterior, se remarca la importancia de investigar cómo se han logrado sostener la mejora de los procesos de trabajo a lo largo de los años por parte de estos Ayuntamientos españoles.

3. Metodología

La metodología de investigación utilizada para conducir la presente investigación fue el análisis por Caso de Estudio (Stake, 2000; Yin, 2003). Este tipo de diseño metodológico está pensado para construir teoría, a partir de los hallazgos que afloran en los casos de estudio analizados (Einhardt, 1989). Por tal motivo, el proceso de construcción de la teoría es una comprensión del ¿cómo? y el ¿por qué? una Administración local ha logrado sostener su esfuerzo de MCP a lo largo de los años (Van de Ven y Poole, 1995). El diseño metodológico utilizado fue el de un caso longitudinal y tres retrospectivos (Leonard Barton, 1990). Teniendo con ello, un total de cuatro Ayuntamientos seleccionados (ver tabla 2). De acuerdo a Leonard Barton (1990), la combinación de casos de estudio longitudinales con retrospectivos, permite reducir el sesgo potencial al momento de recolectar los datos, ade-

más, de facilitar la identificación profunda de códigos y patrones en los datos obtenidos. La recolección de los datos se realizó mediante la aplicación de cuatro métodos de investigación: 1) la observación directa, 2) la observación participativa no intrusiva, 3) el análisis documental, 4) las entrevistas semi-estructuradas en profundidad, en este orden secuencial. Durante la recolección de datos, se realizó una especial atención en la triangulación de los cuatro métodos, los cuales convergían en el mismo conjunto de hechos. Para el análisis de los datos se construyeron base de datos, así como matrices y redes de los patrones obtenidos. De igual manera, cuando toda la evidencia había sido revisada, analizada y codificada, se escribió un primer borrador de cada caso de estudio, los cuales se pusieron a consideración de los principales informantes de cada Ayuntamiento. La revisión del primer borrador de caso de estudio, no sólo ayudó para validar el proceso de recolección de datos, sino que además, también sirvió para identificar posibles brechas y la obtención de más datos y patrones, reflexiones que fueron relevantes para el estudio.

Una tabla que resume los casos seleccionados es la siguiente:

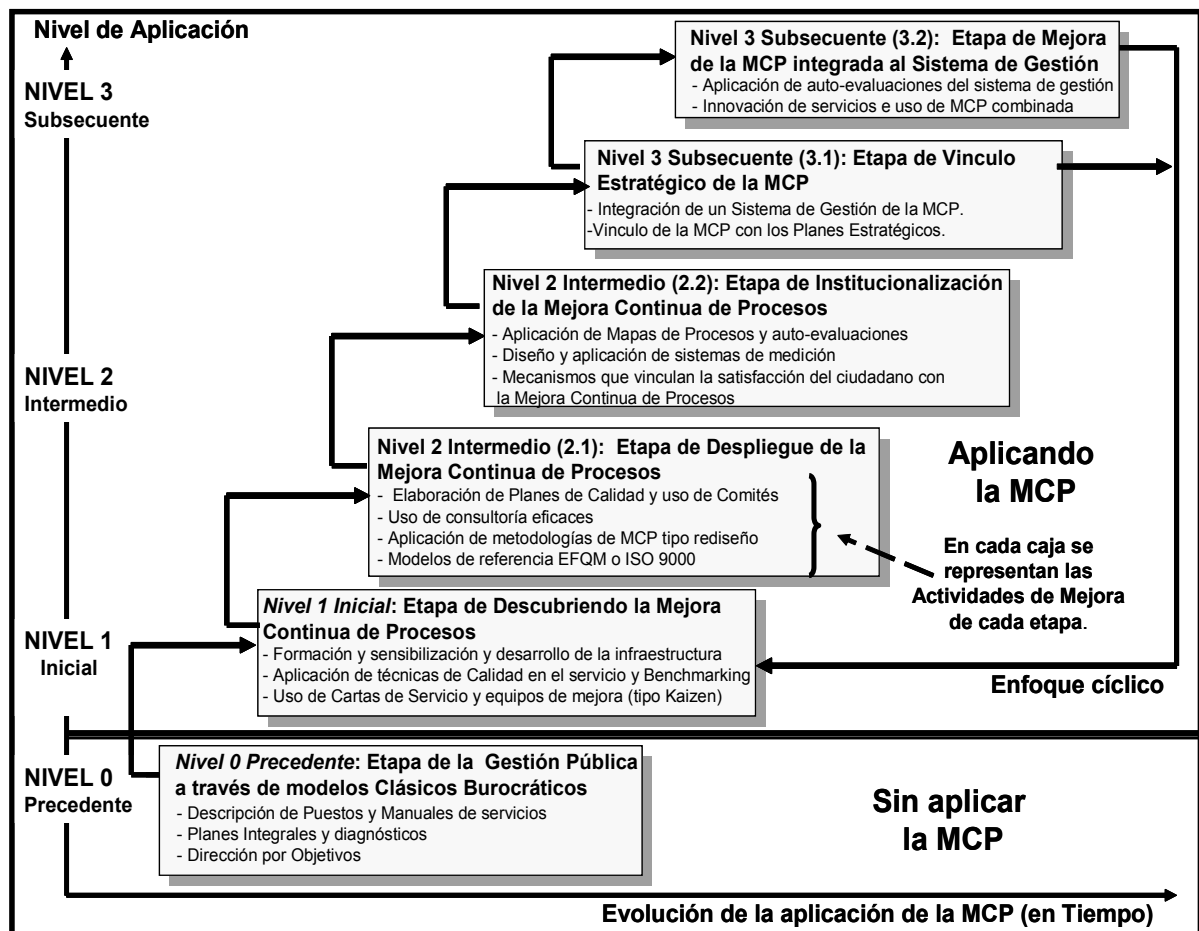
Tabla 2. Casos de Estudio seleccionados

Ayuntamiento	Enfoque Metodológico	Características de la Organización
Esplugues Llobregat (Ciudad ubicada en la zona metropolitana de Barcelona)	Longitudinal (2 años de intervención)	Ayuntamiento español reconocido por su amplia experiencia en sistemas de gestión relacionados con la Excelencia, la MCP y la Calidad Total (más de 15 años).
Vitoria-Gasteiz (Capital de la Provincia de Álava en el País Vasco)	Retrospectivo	Ayuntamiento español que inició la aplicación de un Programa de Gestión por Calidad Total, y que por diferentes razones lo abandonó de manera temporal, para volverlo a retomar.
Zaragoza (Capital de la Comunidad Autónoma de Aragón)	Retrospectivo	Ayuntamiento español que inició y lleva en desarrollo la aplicación de un sistema de calidad bajo la norma ISO 9000, realizado en su Gerencia de Urbanismo.
Alcobendas (Ubicado en la Comunidad de Madrid)	Retrospectivo	Ayuntamiento español reconocido por su amplia experiencia en sistemas de gestión relacionados con la Excelencia, la MCP y la Calidad Total (más de 20 años).

4. Discusión y Conclusiones

Una vez realizado el cruce de los cuatro casos y analizado los patrones encontrados se puede discutir y concluir a la luz del marco conceptual establecidos varios aportes principales resultado de la investigación. El primer aporte, de acuerdo a la evidencia encontrada, es que la Mejora Continua de Procesos es aplicada en la gestión de las Administraciones locales mediante actividades de mejora, las cuales, se integraban en un conjunto de etapas evolutivas en diferentes niveles de aplicación. En la siguiente figura se describen dichas etapas evolutivas con sus correspondientes actividades de mejora situadas dentro de los recuadros correspondientes de cada etapa evolutiva:

Figura 1. Etapas Evolutivas y Actividades de Mejora de la Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos



Fuente: Diseño propio

La naturaleza de estas etapas evolutivas es dinámica, y fluye como un gran macroproceso, ya que cada etapa puede seguir un camino continuo hacia la siguiente (ver flechas del lado izquierdo de los rectángulos en la figura), avanzando por los diferentes niveles de aplicación desde el inicial (1) al subsecuente (3), para nuevamente iniciar en el nivel 1 o inicial de la Mejora Continua de Procesos (enfoque cíclico). Dicho enfoque de regresar al nivel inicial, resultado característico que afloró en este estudio, se refiere específicamente al reintento de algunos Ayuntamientos por volver utilizar técnicas y/o herramientas de la Mejora Continua de Procesos tipo Kaizen, que rejuvenezcan y revitalicen su esfuerzo o sistema de gestión basado en la MCP. No obstante, el trayecto de las etapas evolutivas está condicionado a la presencia de una serie de elementos básicos (drivers), potenciadores (enablers) e inhibidores que influyen positiva o negativamente en este trayecto evolutivo. Lo que constituye el segundo aporte de estudio.

En el siguiente esquema se muestran cada una de las etapas evolutivas con sus correspondientes elementos identificados:

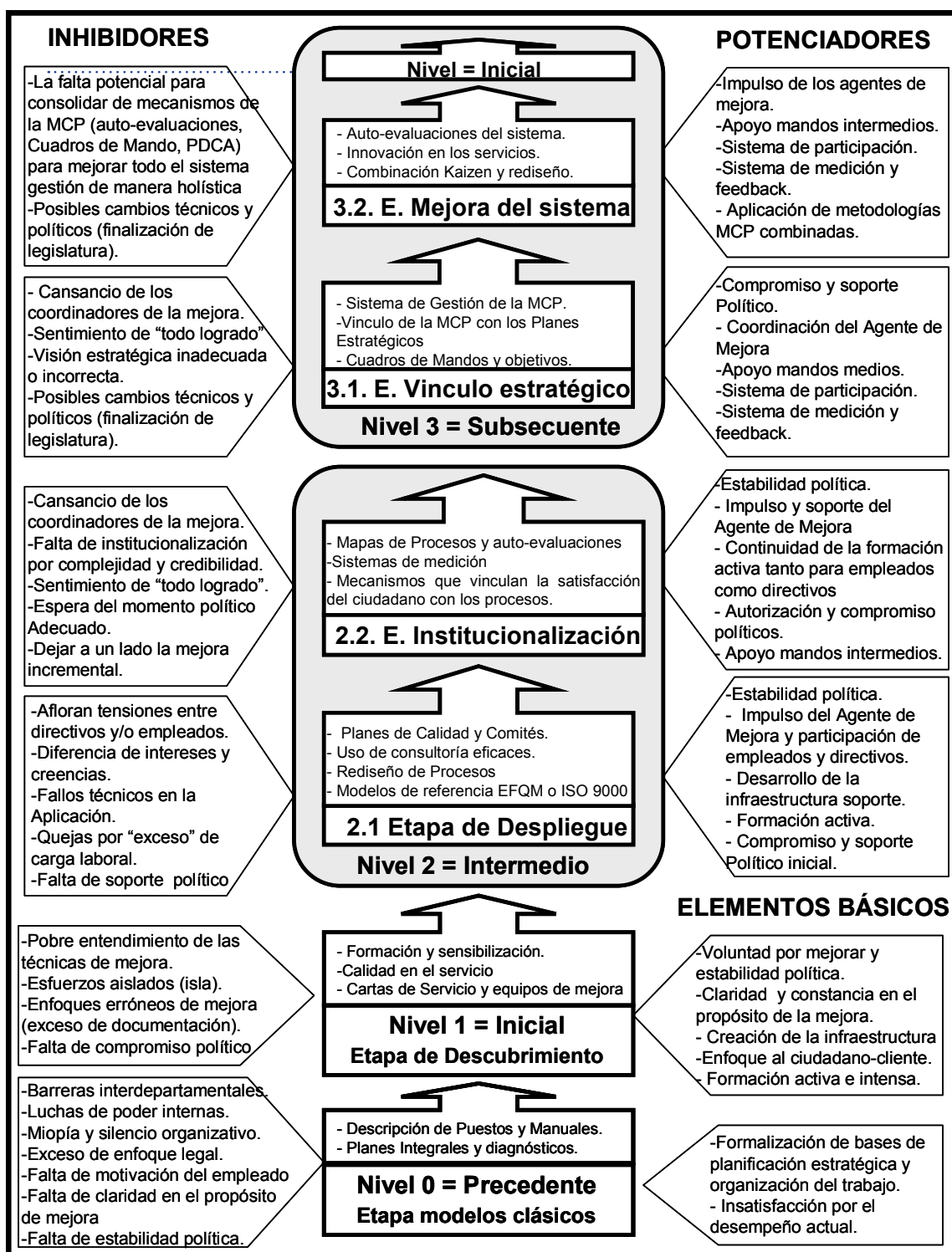
Figura 2. Etapas Evolutivas y Actividades de Mejora de la Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos (Ver Figura 2 en la página siguiente)

De esta manera, sostener un esfuerzo de Mejora Continua de Procesos no representa para nada un esfuerzo sencillo, requiere de la combinación de múltiples elementos, y sobretodo requiere de paciencia y constancia en el propósito de la mejora por parte de las Administraciones locales. Ya que la generación de estas etapas evolutivas, se presenta de manera lenta, paulatina y prolongada, a diferencia que en el sector privado, en el que el tiempo y el coste de implementación ejercen una presión al esfuerzos (Harkness et al. 1996; Bateman y David, 2002; Bateman, 2005). En este sentido, nuestro resultado difiere de lo encontrado en la literatura de la sostenibilidad de la MCP del sector privado, no sólo en el tiempo de implementación para alcanzar la sostenibilidad, sino también, al identificar actividades de mejora que afloran y son características en un contexto público. De igual manera, y aunque la literatura del tema indica un grupo de potenciadores e inhibidores (Bessant et al. 1994; Upton, 1996; Dale et al. 1997; Loomba y Spencer, 1997; Kaye y Anderson, 1999; Bateman, 2005) para ambos sectores (ver tabla 1), los aquí encontrados, contribuyen a diferenciar los contextos de los que estamos hablando. Otro diferencia característica de esta investigación, que viene en la línea de lo anteriormente indicado, es que el arranque hacia el esfuerzo de la MCP (nivel 1) está sustentado y soportado por una serie de elementos básicos (drivers) que pueden ser tomados como posibles potenciadores o facilitadores iniciales del proceso (ver parte inferior de la figura 2).

Así pues, se recomienda comenzar desde una etapa simple y sencilla, es decir, en un nivel 1 o inicial, etapa en dónde la Administración local, pueda ir descubriendo a través de aplicar metodologías y técnicas sencillas de la MCP, los beneficios de la misma, de manera lenta y paulatina. El objetivo de este primer paso será ir construyendo los elementos básicos (drivers) que consolidarán el desarrollo, despliegue, institucionalización y futura sostenibilidad de la MCP en etapas posteriores. Por tal motivo, elementos como una formación activa y

5. Un ejemplo de lo indicado, son los ocho meses (240 días) que como máximo, señalan Bateman y David (2002), y Bateman (2005) para la aplicación de la MCP.

Figura 2. Etapas Evolutivas y Actividades de Mejora de la Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos



Fuente: Diseño propio.

práctica tanto para empleados como directivos, el desarrollo de una infraestructura soporte (persona o área responsable del esfuerzo, creación de equipos de mejora, Comités de Dirección del esfuerzo, recursos, etc.), y la claridad en el propósito de la mejora son elementos básicos, que no pueden faltar en este arranque de la iniciativa.

Asimismo, para las etapas evolutivas de niveles 2 y 3 aquellas que despliegan e institucionalizan el esfuerzo, se recomienda crear y desarrollar los elementos potenciadores que empujen la sostenibilidad de la MCP en todo momento. En particular, vale la pena resaltar la figura del Agente de Mejora o aquella persona, que con su liderazgo, compromiso y dirección, funcione como el motor detrás del esfuerzo, además, de los mecanismos o sistemas de medición de la mejora de los procesos (indicadores, cuadros de mando, etc.), y de participación, es decir, los equipos de mejora, los cuales son las acciones vitales de monitoreo y seguimiento con el involucramiento de los mandos intermedios y de los empleados. Sin dejar atrás, la autorización, compromiso y soporte tanto de los políticos, como de los directivos técnicos. La combinación de estos múltiples elementos nos debe entregar como resultado, cuando se llega al nivel 3, el subsecuente, la integración total de la MCP en el sistema de gestión del Ayuntamiento, como parte ya, del trabajo cotidiano de la organización.

Finalmente, para concluir esta primera parte de los resultados de nuestra investigación, se puede indicar, que estos Ayuntamientos españoles que han iniciado desde hace ya varios años la aplicación de un esfuerzo de la Mejora Continua de Procesos, presentan una serie de niveles, etapas evolutivas y actividades de mejora (ver figura 1), que son facilitadas o inhibidas por una serie de elementos básicos (drivers), potenciadores (enablers) e inhibidores identificados en el estudio (ver figura 2). Y tal como se describe, todo este trayecto se presenta desde una naturaleza dinámica, evolutiva e incluso cíclica. Asimismo, de acuerdo a la evidencia empírica encontrada, la aplicación y evolución de la MCP en estas Administraciones locales, se logra mantener a través de la generación de una serie de “Caminos de Sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos”. El desarrollo y la explicación de dichos caminos que afloraron en este estudio, serán presentados en un segundo artículo, que muestra la continuación de este estudio. De hecho, cada uno de estos caminos de sostenibilidad identificados será sustentado y ejemplificado a través de los cuatro casos de estudio en los que se realizó el trabajo empírico.

Referencias Bibliográficas

- Bateman, N., (2005), "Sustainability: the elusive element of process improvement", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, Num. 3, pp. 261-276.
- Bateman, N.; David, A., (2002), "Process Improvement programmes: a model for assessing sustainability", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22, Num. 5, pp. 515-526.
- Bessant, J.; Caffyn, S., et al. (1994) «Rediscovering Continuous Improvement», *Technovation*, Vol. 14, Num. 1, pp. 17-29.
- Biazzo, S., (2000), «Approaches to business process analysis: a review», *Business Process Management Journal*, Vol. 6, Num. 2, pp. 99-107.
- Biazzo, S.; Bernardi, G., (2003), "Process management practices and quality systems standards. Risk and opportunities of the new ISO 9001 certification", *Business Process Management Journal*, Vol. 9, Num. 2, pp. 149-169.
- Childe, S. J.; Maull, R., et al. (1994). «Frameworks for Understanding Business Process Re-engineering», *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 14, Num. 12, pp. 22-34.
- Dale, B. G., (1996), "Sustaining a process of continuous improvement: definition and key factors", *TQM Magazine*, Vol. 8, Num. 2, pp. 49-52.
- Dale, B. G.; Boaden, R., et al., (1997). "Sustaining total quality management: what are the key issues?" *The TQM Magazine*, Vol. 9, Num. 2, pp. 372-380.
- Davenport, T. H., (1993), "Process Innovation: Reengineering work through information technology", *Harvard Business School Press*. Boston MA.
- Davenport, T. H.; Short, J. E. (1990), «The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign», *Sloan Management Review*, Vol. 31, Num. 4, pp. 11-27.
- Díaz-Mendez, A., (2007), "Auto-evaluación EFQM y obtención del Sello de Excelencia en el Ayuntamiento de Alcobendas", Ponencia presentada en el Programa de Función Gerencial en las Administraciones Públicas, Módulo IV Gestión de Operaciones y Calidad, de ESADE Facultades, Madrid. Num. 18.
- Elzinga, J.; Horak, T., et al. (1995), «Business Process Management: Survey and Methodology», *IEEE Transactions on Engineering Management*, Vol. 42, Num. 2, pp. 119-128.
- Farazmand, A., (1999), «Globalization and Public Administration», *Public Administration Review*, Vol. 59, Num. 6, pp. 509-522.
- Farley, C., (1999), "Despliegue de Políticas del KAIZEN". Ponencia presentada en el XI Congreso de Calidad Total organizado por el Centro de Productividad de Monterrey, Monterrey Nuevo León México, Fundación Mexicana de la Calidad Total y Centro de Productividad de Monterrey.
- Garvin, D. A., (1998), «The processes of organization and management», *Sloan Management Review*, pp. 33-50.
- Giner Rodríguez, E., (2003). "Un modelo de Calidad para la Administración", *Revista Española del Anuario FAR.*, Num 6, pp. 86-94.

Greasley, A., (2004), "Process Improvement within a HR division at a UK police force", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 24, Num 3, pp. 230-240.

Griffiths, J., (1998), "Lessons for improvements", *Financial Times. Automobile Section*.

Hammer, M.; Champy, J., (1993). "Reengineering the corporation: A manifesto for Business Revolution", Harper Business, New York, N.Y.

Harkness, W.; Kettinger, W. L., et al. (1996). «Sustaining Process Improvement and Innovation in the information services function: Lessons learned at the Bose Corporation», *MIS Quarterly*, Vol. 20, Num. 3, pp. 349-368.

Harrington, H. J., (1991). "Business Process Improvement; The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity and Competitiveness", McGraw-Hill, New York, N.Y.

Imai, M., (1986), "Kaizen-The key to Japan's Competitive Success", Random House, New York, NY.

Jackson, M.; Sloane, A., (2003), «Modelling information and communication technology in business. A case study in electronic data interchange (EDI)». *Business Process Management Journal*, Vol. 9, Num. 1, pp. 81-113.

Jones, R., (2000), "Managing the green spaces: problems of maintaining quality in a local government service department", *Managing Service Quality*, Vol. 10, Num. 1, pp. 19-31.

Jurán, J., (1990), "Juran y el Liderazgo para la Calidad. Un Manual para Directivos". Editorial Díaz Santos, Madrid España.

Kaye, M.; Anderson, R., (1999), "Continuous Improvement: the ten essential criteria", *International journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 16, Num. 5, pp. 485-506.

Leonard Barton, D., (1990), "A dual methodology for case studies: Synergistic use of a longitudinal single site with replicated multiple sites", *Organization Science*, Vol. 1, Num. 3, pp. 248-266.

Loomba, A.; Spencer, M., (1997), "A model for institutionalizing TQM in a state government agency", *International journal of Quality & Reliability Management*, Vol. 14, Num. 8, pp. 753-767.

MacDonald, J., (1995), «Together TQM and BPR are winners», *TQM Magazine*, Vol. 7, Num. 3, pp. 21-25.

Merino Estrada, V., (2007), "La dimensión necesariamente estratégica e innovadora del gobierno local", Ponencia presentada en el foro de Gobierno y Administración Municipal Creativos, de la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), Madrid.

Parrado Díez, S., (2001), "El enfoque participativo de la gestión de la calidad y los objetivos organizativos: ¿Convergencia o divergencia? Un análisis empírico", Ponencia presentada en el V Congreso de la Asociación Española de Ciencia Política y de la Administración, La Laguna Tenerife.

Prajogo, D.; Sohal, A., (2004). «The sustainability and evolution of quality improvement Programmes- an Australian case study», *Total Quality Management*, Vol. 15, Num. 2, pp. 205-220.

Prats i Català, J. (2004), "De la burocracia al management, del management a la gobernanza. La transformación de las Administraciones Públicas de nuestro tiempo". Barcelona, INAP-Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.

Suárez-Barraza, M. F.; Ramis-Pujol, J., (2008). «Process Standardisation and Sustainable Continuous Improvement: a closer look at the application of ISO 9000 to Logroño City Council (Spain)», *Paper Accepted to Publish in the 3er. Edition of International Journal of Quality and Standards* (Marzo-2008).

Stake, R. E., (2000), «Case Studies», En: Denzin, N.; Lincoln, Y., ed., *The Handbook of qualitative research* (2a edition). Sage Publications Inc., USA, pp. 435-454.

Svensson, G., (2006), «Sustainable quality management: a strategic perspective», *The TQM Magazine*, Vol. 18, Num. 1, pp. 22-29.

Upton, D., (1996), «Mechanism for building and sustaining operations improvement», *European Management Journal*, Vol. 14, Num. 3, pp. 215-218.

Van de Ven, A.; Poole, M., (1995), «Explaining Developments change in organizations», *Academy of Management Review*, Vol. 20, Num. 3, pp. 510-540.

Yin, R., (2003). «Case Study Research, Design and Methods», Sage Publications, Thousands Oaks, California.

Yu-Yuan Hung, R., (2006), «Business Process Management as Competitive advantage: a review and empirical study», *Total Quality Management and Business Excellence*, Vol. 17, Num. 1, pp. 21-40.

.....