



EL KAIZEN-GP: UN MODELO GERENCIAL PARA MEJORAR LOS PROCESOS Y LOS SERVICIOS PÚBLICOS MUNICIPALES

RESUMEN

Ante los cambios vertiginosos que se experimentan alrededor del mundo en el siglo XXI, los retos en materia de servicios públicos exigen mejoras constantes en la gestión pública, sobre todo aquella del ámbito local. Por tal motivo, esta investigación de dos casos de estudio de ayuntamientos (uno mexicano y otro español) brindan un esquema conceptual denominado Kaizen-GP, que representa un modelo gerencial único, inédito y adaptado a la realidad del sector público. Dicho modelo de mejora continua busca consolidar la innovación de los procesos y servicios públicos de las administraciones locales de los países iberoamericanos.

Palabras clave: Mejora continua (Kaizen), Mejora de procesos, Servicios públicos, Gestión pública, Innovación.

MANUEL FRANCISCO SUÁREZ BARRAZA (PHD)*
KARLA MARÍA ALVARADO RAMÍREZ, MA**

THE KAIZEN-GP: A MODEL TO IMPROVE MANAGEMENT PROCESSES AND MUNICIPAL UTILITY

ABSTRACT

Given the rapid changes being experienced around the world in the twenty-first century, the challenges in public services require constant improvements in governance especially that of local area. Therefore, this study of two case studies of councils (one Mexican and one Spanish) has given us a conceptual framework called Kaizen-GP, which represents a unique management model, unpublished, and adapted to the reality of the public sector. Such model aims to consolidate the process innovation and public services of local governments of Latin American countries.

Keywords: Continuous Improvement (Kaizen), Process Improvement, Utilities, Governance, Innovation.

INTRODUCCIÓN

Desde la pasada década, gran parte de los sectores industriales y de los servicios mundiales han experimentado un crecimiento rápido y sostenido de competencia directa y globalizada. La mayoría de estos cambios se han asociado

a aspectos como el vertiginoso desarrollo de la tecnología, la proliferación de una gran variedad de productos, el derrumbamiento de las fronteras comerciales de los negocios y de los países y las cambiantes necesidades y acciones de los actores interesados (Armistead *et al.*, 1999). Todo este turbulento ambiente de negocios, en el que se desenvuelven las organizaciones del siglo XXI, ha generado un nuevo escenario donde el único camino que para seguir compitiendo tienen las empresas de todos estos sectores, es la continua implementación de mejores prácticas, principios, estrategias y tecnologías de gestión (Carpinetti *et al.*, 2003). En este sentido, los libros y artículos del tema han enfatizado la relevancia de la importancia estratégica de las operaciones, la gestión de los procesos y la calidad, la mejora continua de los procesos (el Kaizen) e incluso la innovación de las operaciones con el fin de conseguir una ventaja competitiva (Imai, 1989; Deming, 1986; Hammer, 2004; Suárez Barraza, 2007).

Por tal motivo, mientras la alineación de las operaciones con las prioridades estratégicas es un elemento vital para la competitividad, la mejora continua de las operaciones –procesos– juega un rol clave en la búsqueda de una competitividad a largo plazo (Garvin, 1998). En ese mismo orden de ideas, se puede indicar que las organizaciones que se centran en la *Mejora*

* Doctor, Profesor Investigador egade Business School, Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. Correo-e: manuelfrancisco.suarez@itesm.mx.

** Magister, Profesora Escuela Politécnica Nacional, Ecuador. Correo-e: karla.alvarado@epn.edu.ec.

Recibido: 15 de octubre de 2012, aceptado: 18 de marzo de 2013

Continua cuentan con una estrategia integral global enfocada a una innovación continua e incremental de los procesos, que les pueda llevar a mantener y ganar competitividad del mercado actual (Imai, 1997; Yu-Yuang Hung, 2006). Este enfoque conceptual bien puede ser complementario a cambios más radicales en los procesos organizacionales, considerados generalmente en la literatura del tema bajo los términos de Rediseño de Procesos o Reingeniería de Procesos (Davenport y Short, 1990; Hammer y Champy, 2003), prácticamente con aplicación nula en el sector público (McAdam, 2005). Sin embargo, los propósitos o el impacto de la Mejora Continua de Procesos en las organizaciones va más allá de su integración como parte de la estrategia de la compañía.

Incluso, en la actualidad, ya se comienza a analizar este tema en los círculos académicos, en términos de que tanto la Mejora Continua de Procesos ha comenzado a transitar por una nueva etapa evolutiva estrechamente vinculada con la sociedad en general; es decir, con la creación de valor público a través de productos y servicios que beneficien a todos los sectores y a todos los actores interesados de una comunidad (Klefsjö, 2007). En otras palabras, se comienza ya a hablar de cadenas de valor integradas, en las cuales los procesos de trabajo traspasan las fronteras de las organizaciones al ofrecer y entregar productos y/o servicios que beneficien a toda la sociedad del ámbito mundial. Por tal motivo, nos encontramos ante un tema que comienza nuevamente a recibir importancia en el mundo del *management*¹ y de la gestión de operaciones, pero no desde un ángulo técnico sino, por el contrario, desde una visión más gerencial y estratégica.

En la actualidad, el entorno cambiante y turbulento, previamente descrito, continúa presionando a los gobiernos locales. De hecho, a pesar de los esfuerzos de mejora realizados en todos estos años, los ciudadanos, los funcionarios, los empleados, las asociaciones, los políticos y los demás actores interesados de estos gobiernos, mantienen el discurso de que todavía falta mucho por hacer, y que sostener lo ganado es, quizás, el mínimo compromiso que se requiere para enfrentar la presión de su entorno externo e interno (Palacín-Saenz, 2000; Suárez-Barraza, 2001; Aguilar-Villanueva, 2006). Por esta razón, parece que el reto que tendrán los gobiernos locales españoles y mexicanos, a mediano y largo plazo, será constituir gobiernos municipales alertas y activos; que mientras sostengan lo ganado en la gestión de sus procesos, integren mejoras e innovaciones a lo largo del tiempo, que de manera continua y constante cumplan con los requerimientos de sus *stakeholders*; solosolo así continuarán legitimando su función como instituciones que realmente agreguen valor público a la sociedad (Martín-Castilla, 2005). Logrando asimismo, que gobiernos locales eficientes y eficaces tengan en cuenta, en las decisiones políticas, las necesidades de sus ciudadanos (Gallego-Cuesta, 2007; Suarez-Barraza *et al.*, 2009).

FUNDAMENTO TEÓRICO

¿QUÉ ES EL KAIZEN?

A pesar de que el término *Kaizen* es definido por el profesor Masaaki Imai en sus dos libros del tema (1989, 1997), esta palabra japonesa, que

1 La palabra en inglés *management* será traducida y comprendida en este libro como "gestión empresarial".



se podría entender como “mejoramiento”, tal como se mencionó al principio de este apartado, todavía no tiene una explicación detallada que le permita brindar mayor claridad de su contenido teórico. Varios autores han intentado explicarlo desde diferentes perspectivas. El propio profesor Imai (1989: 23) lo define como: Mejoramiento o mejoramiento continuo en la vida social, familiar, personal y de trabajo. En el lugar de trabajo Kaizen significa mejoramiento continuo que involucra a todos, gerentes y trabajadores por igual. Para Newitt (1996), la definición de Imai (1989) se basa en que la palabra Kaizen es una derivación de dos ideogramas japonesas (Kanjis) que significan: *KAI* = Cambio, *ZEN* = Bueno (para mejorar), en sí, *Mejora Continua o Principio de Mejora Continua* (Lillrank y Kano, 1989: 28). Otros autores sustentados en el significado de los Kanjis, indican que ambos ideogramas japoneses, tanto *KAI*, que se puede entender como el hombre que es capaz de regar (cambiar) su “yo” interno, en forma de árbol, es decir, el *ZEN*, puede ser regado de manera constante para que su tronco y raíces crezcan fuertes (Sawada, 1995). En términos sencillos, el Kaizen puede ser entendido como una serie de principios personales que hacen crecer como persona, y que suponen que nuestra forma de vida merece ser mejorada de manera constante.

Por otro lado, en una investigación específica del tema en organizaciones japonesas, se observó la amplia variedad que existe acerca de cómo se comprende y se aplica el Kaizen. Por lo tanto, Brunet y New (2003: 1.428), autores de esta investigación, definen al Kaizen como “Un mecanismo penetrante de actividades continuas, donde las personas involucradas juegan un rol explícito, para identificar y asegurar impactos o mejoras que contribuyen a las metas organizacionales”. Recientemente, el más conocido promotor del término y acuñador del mismo, el profesor Masaaki Imai (2006), indicaba que el Kaizen significa: “mejoramiento continuo, pero

mejoramiento todos los días, a cada momento, realizado por todos los empleados de la organización, en cualquier lugar de la empresa. Y que va de pequeñas mejoras incrementales a innovaciones drásticas y radicales”. Una definición similar es la que precisa al Kaizen como “Una filosofía integral, de vida, de desarrollo personal, laboral, familiar, de comunidad, que busca de manera incremental mejoras e innovaciones que impacten en todas las actividades que realizamos cotidianamente, es decir, nuestros procesos operativos (ya sea del trabajo y personales), y que como consecuencia de ello, nos debe llevar a un espiral de mejora e innovación (a la persona y a la organización) en el que no debe pasar ningún solo día, ni una sola hora, ni un solo minuto, incluso ni un solo segundo en que no se piense como seguir cambiando y creciendo” (Suárez-Barraza, 2009: 63).

LA GESTIÓN PÚBLICA. UNA BREVE EXPLORACIÓN TEÓRICA DE LA EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LA MISMA EN DEMOCRACIAS AVANZADAS Y CONSOLIDADAS

La profesora Blanca Olías de Lima (2001:66) define la gestión pública como el “conjunto de actividades conducentes a obtener bienes y servicios públicos que engloban tanto las actividades desarrolladas por la dirección como por los diferentes niveles administrativos. Gestionar, por tanto, implica actividades distintas como combinar y coordinar recursos, reclutar, seleccionar, formar, e incluso motivar a los empleados, diseñar y operar procesos, establecer y operar procesos, procedimientos y normas, planificar y operar metas y objetivos, así como la búsqueda de los medios para conseguirlos, entre otras”. Partiendo de esta conceptualización, es fundamental indicar que explorar la aproximación de la Mejora Continua en la extensa literatura de las teorías y corrientes de la gestión pública ha resultado adentrarse

en una evolución histórica rica y llena de hitos fundamentales para este campo². Desde el ensayo de Thomas Woodrow Wilson de 1887 *The study of administration –el estudio de la Administración–*, un exponente comprometido que irrumpe con fuerza con la filosofía eficientista –enfoque tayloriano– dentro del contexto público (Rosebloom, 2001).

Pasando por los trabajos de Leonard D. White, en donde se generara el verdadero distanciamiento de la Administración Pública como una gestión separada de la dicotomía política-administración (Shafritz *et al.*, 1991), hasta llegar a los estudios de la Administración Pública de Waldo, de 1948, caracterizados principalmente por la aplicación de diferentes técnicas de planificación basadas en el modelo de funciones administrativas clásicas, conocidas como POSCOORDB (Planificación, Organización, Coordinación, Reporte, Dirección y Presupuestación) (Rhodes *et al.*, 1997). No obstante, no fue hasta las décadas de los setenta y los ochenta cuando se comenzó a generar una influencia directa del *management* en el sector público para intentar mejoras en la misma (Bouckaert, 2006). De hecho, dentro de este período, uno de los principales estímulos que provocó la transformación del Estado en las democracias avanzadas y consolidadas –alterando el papel del *management* por consiguiente– lo constituyó “*la crisis del Estado de Bienestar*”, aunado a las transformaciones políticas, sociales y tecnológicas que le han acompañado, tales como la Integración Europea (Echebarría y Lozada, 1993). Al respecto, Echebarría y Lozada (1993: 105) indican: “La recesión económica vino a perturbar la creencia dominante de que la institucionalidad del Estado de Bienestar

constituía el estadio definitivo en el perfeccionamiento del régimen democrático”.

La expresión de la ruptura de consensos económicos y políticos en los años sesenta, que ha determinado la llamada crisis del Estado de Bienestar (Prats i Catalá, 2000), siempre es señalada desde una perspectiva económica que la caracteriza. De esta manera, para Castiñeira (1996: 598), existen cinco perspectivas de análisis por los cuales se puede enfocar un fenómeno tan complejo como la crisis del Estado de Bienestar:

Tabla 1. Perspectivas de enfoque de la crisis del Estado de Bienestar

Dimensión	Enfoque	Objetivo	Modelo en Crisis
Jurídica	Principios legitimadores	Justicia Social	Déficit de legitimización
Político-Social	Servicios y funciones	Bienestar social	Lógica incrementalista
Económica	Modelo Económico	Bienestar económico	Crisis fiscal
Gerencial	Técnicas organizativas	Eficacia/ eficiencia	Burocratización, Ingovernabilidad
Participativa	Agentes sociales	Democracia participativa	Pérdida libertad Neocorporativismo

Fuente: Castiñeira (1996: 597).

Sustentado en la tabla anterior, Castiñeira (1996: 600) considera que la crisis de la dimensión gerencial surge a raíz de que “el Estado de Bienestar está mal administrado, por lo tanto el gasto que genera es muy superior a la calidad y al número de prestaciones que ofrece”. Por lo tanto, a partir de la década de los ochenta del siglo pasado, hubo toda esta presión de los cambios económicos y políticos expresados en recurrentes crisis fiscales y en el surgimiento de presupuestos crecientemente rígidos, en los cua-

2 La descripción de la evolución de la gestión pública aquí descrita presenta, en términos generales, los principales hitos que se relacionan con el tema principal de esta memoria de tesis. En este sentido, pueden existir otros hitos que también pudieron haber sido considerados dentro de este análisis de la literatura de la evolución histórica. Sin embargo, su descripción no hubiese agregado más valor al contenido de este marco teórico.



les se les pedía a las administraciones públicas satisfacer más necesidades sociales, mientras mantenían y reducían los costes en la provisión y prestación de los servicios (Díaz-Méndez, 2007). Todo ello trajo como consecuencia que varias administraciones públicas de diferentes países hayan tenido problemas con la forma de gestionar sus instituciones provocando un déficit en sus resultados fiscales y financieros (Giner-Rodríguez, 1998).

Ante todo este contexto, la literatura actual de la gestión pública desde la óptica de la ciencia política y del *management* se encuentra inmersa en el análisis de nuevos conceptos como “*gobernanza*”³, que han sido consecuencia de la llamada crisis del Estado de Bienestar (Innerarity, 2006). De esta manera, la gobernanza ha sido considerada la actuación del gobierno de manera más activa, centrando sus necesidades en desarrollar políticas económicas más coordinadas con otras instituciones y actores sociales, los cuales, a través de la planificación del Estado, tratan de superar los fallos del mercado, mejorar la organización y gestión de los servicios públicos y asegurar su prestación eficiente (Ysa, 2004). Otra de las nuevas formas de colaboración gobierno y sociedad es el llamado: “*Estado Relacional*” (Mendoza 1996: 5), entendido como una nueva forma de concebir al Estado, la cual propone transformar la lógica de actuación y los meca-

nismos de intervención del Estado de Bienestar manteniendo los principios de universalidad y cohesión social que lo inspiran (Mendoza, 1996). En otros términos, el enfoque de la gestión pública ya no solo centra sus valores principales en la eficiencia, la orientación al cliente-ciudadano y la calidad de los servicios públicos; por el contrario, va mucho más allá, al desarrollar un modelo organizativo del tipo emprendedor social, el cual es capaz de movilizar los recursos necesarios para la dirección y gestión de asuntos públicos “activando” la creación de complejas redes interorganizativas en las que participan los actores interesados, tanto públicos como privados, situando la relaciones entre ambos en un compromiso y responsabilidad mutua para participar de la gestión (Mendoza, 1996)⁴.

Ante todas estas sucesivas transformaciones gerenciales y políticas que se han ido dibujando a lo largo de todos estos períodos por los que ha transcurrido la praxis administrativa y gubernamental, se pueden ubicar los diferentes esfuerzos de modernización y mejora en los países con democracias consolidadas y avanzadas. De esta manera, la modernización de la gestión pública se ha orientado a la transformación de la “*forma*” y “*estilo*” de gestionar para hacer frente a estos nuevos retos que surgieron a raíz del fenómeno –la crisis del Estado de Bienestar–. Desde esa óptica, las políticas

3 Del término en inglés *governance*, este concepto es más amplio que el de gobierno, pues tiene en cuenta no solo las instituciones del gobierno, sino también el proceso mediante el cual las instituciones interactúan con la sociedad civil y las consecuencias de la influencia mutua entre Estado y sociedad. Para Innerarity (2006: 13), el Estado activador que sustenta a la “*gobernanza*” se comienza a desarrollar a finales de los noventa a partir de la necesidad de oponer una alternativa a la idea de un Estado mínimo, como una reacción frente a la política administrativa “*managerializada*” representada por el modelo propuesto del *New Public Management (Nueva Gestión Pública)*.

4 Como se puede observar en el Estado Relacional propuesto por Mendoza (1996), la gestión y la mejora de los procesos de una institución pública atraviesa las fronteras organizacionales públicas, así como la producción de servicios públicos “*puramente*” públicos, por lo que el establecimiento de los límites de la prestación privada de servicios con fines públicos, y la “*capacidad colaborativa*” de los actores interesados de ambos sectores se convierten en un aspecto clave en la gestión de los procesos de la institución.

modernizadoras han reconocido en las ciencias del *management* una serie de diferentes alternativas, perspectivas, esfuerzos e incluso teorías que han tratado de brindar "soluciones" a los problemas surgidos (Echebarría y Mendoza, 1999). En este contexto, dichas dimensiones derivadas de la crisis del Estado de Bienestar y otros efectos, han puesto de manifiesto las limitaciones de la Gestión Pública tradicional (Huber y Stephens, 2000). Por lo tanto, el surgimiento de diferentes alternativas, perspectivas y esfuerzos para mejorar y modernizar la gestión pública, prometía aliviar dichas presiones económicas sobre recursos escasos (presupuestos limitados), atender las demandas insatisfechas de los ciudadanos con respecto a los servicios públicos, y centrarse en mejorar la gestión de las administraciones, sobre todo de aquellas que no lo habían hecho tan bien (Metcalfe y Richards, 1987; Carrión, 2007).

LOS ESFUERZOS DE MEJORA Y MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Desde los trabajos pioneros de William Deming (1986), se ha recalcado la importancia de la mejora continua de los procesos de trabajo en los servicios gubernamentales. Por esta razón, desde sus trabajos sobre calidad y la mejora continua, la tendencia y los impactos positivos en la mejora de los servicios públicos al aplicar la mejora continua o Kaizen en ciertos organismos gubernamentales, ha ido consolidando esta aproximación gerencial en su aplicación en lo público, hasta llegar a convertirse en una alternativa viable para los esfuerzos de modernización y mejora en los países de democracias avanzadas (Gulledge y Sommers, 2002; Moore, 2005). Así pues, la literatura muestra ejemplos de aplicaciones de la mejora continua en países donde la Nueva Gestión Pública (NGP) ha sido

utilizada como estandarte de reformas en las administraciones. En este sentido, en dichos países el énfasis se ha centrado en el rediseño y la reingeniería de procesos tanto operativos (servicios públicos), estratégicos (relación con el ciudadano), como de soporte (control de la gestión financiera y fiscal) (McAdam y Walker, 2003).

A partir de estas corrientes surgidas de las aplicaciones de esfuerzos de mejora derivadas de la misma, se identifican en la literatura dos escuelas de pensamiento con respecto a la factibilidad de una aplicación con "éxito" o no de clase de esfuerzos de mejora provenientes del sector privado (Hazlett y Hill, 2000; Stringham, 2004). La escuela "optimista" a favor de su aplicación, factibilidad e impacto positivo en su uso (Milakovich, 1991; Cohen y Brand, 1993; Rago, 1996; George *et al.*, 2003), y la escuela "escéptica", que elabora argumentos en contra de su viabilidad (Swiss, 1992; Shritzler y Korunka, 2000; Ramió, 2004; Lasierra, 2007). Y aunque el debate continúa, acerca de la factibilidad de aplicar de manera efectiva la MCP, los esfuerzos por mejorar la gestión pública en diferentes países de la Organización de Cooperación para el Desarrollo Económico (OCDE) continúan y se siguen incrementando (OCDE, 2006). Debido al entorno globalizado, a las reducciones presupuestarias y a las presiones por parte de los ciudadanos por recibir servicios públicos de calidad, además, de participar en la gestión de los mismos (Tari, 2006; Houston y Katavic, 2006). Este fenómeno se ha experimentado con mayor presión en aquellas administraciones más cercanas al ciudadano (Díaz y Cuéllar, 2007).

Por otra parte, López y Gadea (2001) identifican seis particularidades que operan en el ámbito público, cuando se intenta realizar algún cambio en la gestión municipal. A continuación se sintetizan cada una de las particularidades en el siguiente cuadro:



Tabla 2. Particularidades de la gestión pública

Particularidad	Características principales	Autores
La división de la gestión pública	La gestión pública está compuesta por tres dimensiones o ámbitos: la gestión política, la operativa y la estratégica	Mintzberg (1977) Moore (1998)
La estructura organizativa	La estructura organizativa que rige a los ayuntamientos es la del modelo clásico burocrático ⁵ que puede tomar diferentes formas (político fragmentado, político jerárquico, etc.)	Mintzberg (1984) Ramió (1999)
Trabajo funcional y cumplimiento de la legalidad	Existe un fuerte énfasis en el cumplimiento rígido de la legalidad (normas y procedimientos administrativos), por lo que el trabajo se centra en departamentos funcionales especializados	Saner (2002) Hsieh <i>et al.</i> (2002) Merino-Estrada (2007)
Enfoque de procesos	Particularidad que comienza a surgir con el fin de orientar la gestión a los resultados	Mukherjee y Braganza (1994) Gulledge y Sommer (2002) Moore (1998, 2005)
Heterogeneidad del servicio público	La gestión pública se caracteriza por una alta heterogeneidad de servicios públicos que se prestan a la ciudadanía	Speller y Ghobadian, (1993) López y Gadea (2001) Gaster y Squires (2003)
Diferentes roles del ciudadano-cliente	El ciudadano puede tomar diferentes roles en su relación con su administración local, por lo que el término "cliente", se considera como un enfoque limitador	Swiss (1992) Mintzberg (1996) Olías de Lima (2001)
Grado de adecuación de técnicas gerenciales	Analizar si las técnicas gerenciales del sector privado se pueden adecuar o no al ámbito público	Mendoza (1991) George <i>et al.</i> (2003) Houston y Katavic (2006) Tari (2006) Suárez-Barraza y Ramis-Pujol (2008)

Fuente: Diseño propio basado en López y Gadea, incluyendo referencias actualizadas.

Finalmente, en el contexto de las administraciones locales iberoamericanas, la literatura del Kaizen en el sector público es prácticamente nula desde un ángulo académico, aunque sí se pudo encontrar algunas referencias descritas en forma de caso de estudio, sobre todo de aquellos ayuntamientos españoles y mexicanos que iniciaron su esfuerzo desde finales de la década de los ochenta, principios de los noventa (Maragall, 1992; Torrubiano, 2007; Suárez-Barraza *et al.*, 2009). Sin embargo, dichos documentos siempre tratan el tema de forma general, analizado desde un punto de vista práctico, y ninguno con un enfoque académico que aborde factores explicativos sobre cómo se ha aplicado esta aproximación gerencial en el gobierno local.

METODOLOGÍA

La metodología de investigación utilizada para desarrollar este estudio ha sido la interpretativista de base cualitativa. Con ella se busca identificar los significados que un fenómeno tiene para los propios actores (Patton, 2002), utilizando un amplio rango de métodos interpretativos, para aumentar la comprensión del mismo (Denzin y Lincoln, 2000). Este tipo de diseño metodológico está pensado para construir teoría, a partir de los hallazgos que afloran en los casos de estudio analizados (Einsehardt, 1989). Por tal motivo, el proceso de construcción de la teoría es una comprensión del cómo y el por qué una administración local ha logra-

5 Entendido como *Progressive Public Administration* (PPA).

do aplicar su esfuerzo de mejora continua a lo largo de los años y el impacto que ha producido en sus particularidades de la gestión pública (Van de Ven y Poole, 1995).

La estrategia principal utilizada es el análisis de caso (Yin, 2003), que permite el uso de múltiples fuentes de información reduciendo la posibilidad de pérdida de datos y aumentando la verificación de los mismos (Eisenhardt, 1989). Aprovechando las particularidades de este método, se puede analizar la contingencia de los casos seleccionados, que nos permite enfocar la investigación desde una visión completa y holística del fenómeno. La presente investigación se lleva a cabo en dos ayuntamientos, uno español y otro mexicano (ver Tabla 2), comparables porque tienen una población superior a 40.000 habitantes, han realizado un esfuerzo de mejora continua⁶ durante más de 15 años por lo menos (disponen de memorias de trazabilidad) y cuentan con los recursos financieros y humanos para desarrollarlo. En ambos casos, además, destacan de manera excepcional por haber obtenido premios nacionales y/o internacionales, y certificaciones en mejora continua, gestión por calidad total o Excelencia.

RECOPILACIÓN DE DATOS

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, con el fin de fortalecer la validez interna del estudio (Eisenhardt and Graebner, 2007). En esta secuencia son:

Observación directa. Consistió en la realización de recorridos y visitas, donde se llevaba a cabo el trabajo operativo de los ayuntamientos. Como procedimiento, se hizo énfasis en la ejecución de los procesos de trabajo, caracterizando sus límites y fronteras del proceso. En este sentido, se recorrieron los puntos por donde pasan algunos procesos de trabajo desde sus entradas, su procesamiento, hasta su salida. Se hicieron también fotografías para documentar los momentos, situaciones y hechos básicos en el estudio.

Observación participativa no intrusiva. Se observaron un total aproximado de 52 eventos de campo centrados en reuniones de trabajo de dos tipos principalmente: 1) observación de las

Tabla 3. Descripción de los casos de estudio seleccionados

Ayuntamiento	Status de la MCP	Otros Criterios de Selección	Población (fecha de investigación 2007)	# Empleados
Situado en el área metropolitana de Barcelona	La MCP aplicada y sostenida por más de 15 años	Ayuntamiento español reconocido por su amplia experiencia en sistemas de gestión relacionados con la Excelencia, la MCP y la Calidad Total. Ha sido certificado con varios Premios de Calidad y Excelencia en su gestión tales como el Premio Iberoamericano de la Calidad en el año 2000 y una mención especial del jurado del (EFQM) en el mismo año.	46.079	296
Situado en un estado mexicano del sureste de la república mexicana	La mejora continua aplicada durante 15 años	Ayuntamiento mexicano reconocido por su amplia experiencia en sistemas de gestión relacionados con la Excelencia, la mejora continua y la gestión por calidad total	107.098	1.140

Fuente: Elaboración propia.

⁶ Ambos ayuntamientos aplicaron la mejora continua incremental y de rediseño. Y en ningún momento se alcanzaron a percibir características pertenecientes a la Reingeniería de Procesos.



reuniones de los equipos de mejora de proceso, responsables de mejorar sus procesos de trabajo en su ámbito y contexto natural, y 2) observación de las reuniones con los coordinadores de calidad o mejora –equipo *staff*–. Las sesiones de trabajo con los equipos de mejora se grabaron, salvo que hubiera solicitud en contra de los equipos. En total se obtuvieron 10 horas de grabación, que fueron transcritas y analizadas.

Análisis Documental. Se compiló en cada ayuntamiento el material documental necesario para la integración del caso, después de realizar una observación directa de las instalaciones. Para su análisis se recolectaron 28 tipos de documentos internos y 21 tipos de registros en total de los ayuntamientos, desde minutas, reportes, manuales de calidad y de mejora de procesos, revistas internas, artículos de divulgación, material en sus páginas Web, y manuales de formación, entre otros. Esta documentación permite establecer un *rapport* de cada caso y una mejor comprensión del fenómeno en cuestión (Merriam, 1998).

Entrevistas en profundidad semi-estructuradas. Las 18 entrevistas en profundidad semi-estructuradas se llevaron a cabo con posterioridad a la observación directa y a la observación participativa no intrusiva (fuente de apoyo). Los entrevistados fueron los empleados

de los ayuntamientos, involucrados directamente en los esfuerzos de mejora continua (ver Tabla 3). Se realizaron un total de 18 entrevistas con una duración promedio entre 75 y 120 minutos, que fueron transcritas y se mantuvo un estrecho contacto vía telefónica y correo electrónico con los actores participantes para resolver dudas e interpretaciones.

Diario de investigación. Conformado por las anotaciones realizadas en cada contacto durante proceso de investigación, este método representó una fuente para guiar y ajustar la investigación cuando fue necesario. Además, se trata de un instrumento útil para generar reflexiones, comentarios informales y demás elementos básicos en la toma de los datos (Einsenhardt, 1989).

ANÁLISIS DE LOS DATOS

Para el análisis se construyó una base de datos, y matrices, redes y tablas de constructo 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

Tabla 4. Actores entrevistados

Actores Entrevistados	Ayuntamiento "A"	Ayuntamiento "B"
Nivel político Alcaldes	1	
Tenientes de Alcalde/Secretario del Ayuntamiento	1	1
Nivel Técnico-Gerencial		
Gerentes públicos o coordinadores del Esfuerzo de Mejora Continua	1	1
Responsables de procesos (mandos intermedios)	2	1
Directores de departamento (área social, de urbanismo, de finanzas, de atención a la ciudadanía, de obra pública, de recursos humanos, etc.)	3	2
Empleados públicos (algunos líderes de equipos de mejora)	3	2
Total	11	7

Fuente: elaboración propia.

del primer borrador de caso de estudio, no solo ayudó para validar el proceso de recolección de datos, sino que además sirvió para identificar posibles brechas y la obtención de más datos y patrones, reflexiones que fueron relevantes para el estudio. Siguiendo el diseño de la investigación establecido se procedió a la comparación entre los casos cruzando contextos, con el fin de encontrar frecuencias y/o coincidencias en los conceptos determinados individualmente o diferencias que se puedan explicar lógicamente.

Como resultado del análisis comparado afloró una secuencia de etapas evolutivas de la MCP (utilizando de base la teoría de procesos –el análisis horizontal a nivel micro– Pettigrew, 1990, 1997). Asimismo, utilizando el marco de referencia número 2, se obtuvo un esquema teórico de contexto y contenido del impacto de la aplicación de la mejora continua en las particularidades de la gestión pública. Cabe señalar que estos productos de la investigación, resultado del análisis comparado de casos, fueron nuevamente comparados con la literatura existente al respecto. Lo anterior fue un paso esencial para aumentar la fiabilidad de la investigación, llevando las conclusiones al límite con el fin de establecer un marco teórico más creativo, que realmente aportara al campo de la gestión de operaciones en el ámbito público. Por lo tanto, este trabajo de ir y venir entre los datos obtenidos a través del marco de referencia y la literatura estudiada se considera, por sí mismo, un proceso iterativo de investigación cualitativa (Pettigrew, 1997; Pettigrew *et al.*, 2001).

RESULTADOS

DEFINICIÓN

El Kaizen-GP –GP significa Gestión Pública– se debe comprender como una aproximación gerencial adaptada a las particularidades

del sector público, que tiene como finalidad el servir como un sistema de administración que le facilite a un Ayuntamiento la posibilidad de proveer a los empleados públicos los medios (técnicas y herramientas) y las habilidades necesarias para que de manera sistemática reconozcan, encuentren y eliminen todas aquellas actividades que no agregan valor (Muda) a los servicios públicos que otorgan. Además de apoyar con una metodología que resuelva problemas y genere ideas de mejora e innovación en cada día que transcurre en un gobierno municipal. Todo ello con el fin de mejorar sus procesos de trabajo, los tiempos de respuesta y la calidad del servicio público otorgado (Suárez-Barraza, 2009).

VALORES DETRÁS DEL KAIZEN-GP

A diferencia de otros esfuerzos de modernización de la gestión pública como el ISO 9000 o la Nueva Gestión Pública, tiene los siguientes valores de ser:

Simple: cualquier actividad de mejora y/o acción del Kaizen-GP debe ser simple y fácil de entender por todos los empleados públicos.

Práctico y fácil: la aplicación de cualquier técnica y herramienta del mismo se debe centrar en un enfoque hacia una aplicabilidad y facilidad práctica con el objeto de conseguir una gestión municipal más flexible y sensible a los cambios de su entorno.

Con sentido común: se centra en una lógica simple, práctica y de beneficio para los procesos de trabajo de la gestión municipal. El utilizar el sentido común sigue el principio de que cualquier persona que lo vaya a aplicar debe utilizar sus conocimientos técnicos, generales y su experiencia laboral de forma que brinde soluciones rápidas, simples y prácticas a cualquier problema que se presente en sus procesos de trabajo.



Coraje para conseguir la acción activa: en el sector público existe una cultura de exceso de discusión cuando se trata de realizar algún cambio. Con el Kaizen-GP se impulsa el valor del coraje para romper con esta inercia y poner en marcha dichos cambios.

Trabajo en equipo: si los directivos, mandos intermedios y empleados públicos no son capaces de participar de manera activa e involucrarse en un equipo de trabajo, entonces no se está viviendo el Kaizen-GP en la organización pública.

CARACTERÍSTICAS KAIZEN-GP

Con la finalidad de perfilar más detalladamente al Kaizen-GP se logró identificar algunas características que pueden servir de base orientativa a la hora de aplicar y sostener esta aproximación gerencial. Dichas características son las siguientes:

- Estimula, potencia y selecciona un nuevo modo de concebir a la gestión pública, lo que destierra por completo los efectos del modelo clásico burocrático-mecanicista.
- Su aplicación se centra en la gestión operativa y estratégica de la gestión municipal, lo que mantiene un vínculo estrecho con la gestión política.
- Su aplicación se sustenta en pequeños cambios, mejoras y/o innovaciones graduales e incrementales en los procesos de trabajo que pueden implementarse inmediatamente.
- Su orientación innovadora es hacia los procesos de trabajo (la gestión operativa, los métodos de trabajo) por lo que al asegurar la calidad y el desempeño de los mismos, se garantiza en consecuencia el

resultado, es decir, la calidad de los servicios públicos otorgados a la ciudadanía.

- Se sustenta en una alta participación e involucramiento de todas las personas que laboran en un ayuntamiento.
- Su aplicación y sostenibilidad, siempre y en cada momento, se basan en sus principios valores.
- *El ciclo PDCA⁷ en sus tres niveles (organizacional, de procesos e individual) se aplica en su trabajo cotidiano.* Estos tres niveles se encuentran íntimamente relacionados y funcionan como un todo a través de la aplicación de actividades de mejora y sostenibilidad.
- En el Kaizen-GP, cualquier mejora e innovación tiene que brindar resultados y deben estar al alcance del empleado público con restricciones realistas.
- Su aplicación y sostenibilidad se basa en el principio de hablar con datos; es decir, se busca que se solucionen al momento los problemas que surjan en la gestión municipal, se apliquen y se utilicen técnicas y herramientas básicas de calidad, que siguen principios estadísticos sencillos y elementales.

CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

De esta manera, se recomienda que cada administración local, que esté inmersa o esté lista para comenzar a aplicar el Kaizen-GP, genere sus propias actividades de mejora, que la puedan conducir a una aplicación exitosa y sostenida del modelo:

Determinar y redactar las razones o el porqué se requiere aplicar un esfuerzo de Kaizen-GP en la organización pública. Se recomienda partir del análisis del entorno externo,

7 Siglas en inglés Planear (*Plan*), Hacer (*Do*), Verificar (*Check*) y Actuar (*Act*).

para determinar los factores que influyen y presionan la gestión municipal. En este aspecto, es importante determinar las necesidades y las expectativas de los *stakeholders*, así como su grado de satisfacción; además, se debe complementar con un análisis del contexto interno del ayuntamiento, en el que se determine cómo se encuentra el desempeño de la gestión municipal, de sus procesos y de sus servicios públicos, en términos de eficiencia, eficacia y efectividad.

Se debe reflexionar y validar si existen las condiciones más favorables en la dimensión política para iniciar el esfuerzo de mejora (estabilidad, mayoría absoluta, voluntad por intentarlo, etc.); asimismo se recomienda hacer un test del ambiente y la cultura organizativa en la administración local, con el fin de observar qué particularidades de este tipo existen

Dentro del *Plan de Innovación del Kaizen-GP*, que documenta el esfuerzo de mejora del ayuntamiento, se recomienda incluir las actividades de sostenibilidad que se han de realizar con un alcance de corto (plan anual), mediano (una legislatura-plan plurianual) y largo plazo (más de dos legislaturas); además, se deben establecer los objetivos a conseguir con el plan, tanto cualitativos, como cuantitativos; los roles y responsabilidades de los directivos y mandos intermedios (previamente acordados) por áreas, ámbitos y niveles de jerarquía, así como la asignación de recursos del mismo (presupuesto, personas y equipos), y los indicadores de desempeño e instrumentos de control y seguimiento del plan.

Una vez clarificado el propósito de la mejora, con su respectivo análisis y con un Plan de Innovación elaborado, se recomienda conseguir la aprobación y el soporte del equipo de gobierno y de los políticos.

Es fundamental no olvidar que se debe diseñar y crear la infraestructura de soporte de todo el *Plan de Innovación del Kaizen-GP*. Debe incluir los siguientes mecanismos:

- a) la constitución de un equipo directivo que dé seguimiento al proyecto, y que a futuro (después de la implantación) mantenga el monitoreo a la gestión y la mejora de los procesos;
- b) la proyección para crear una red de equipos de mejora virtual a la estructura organizacional en todas las áreas y departamentos de la institución;
- c) la definición de un responsable del plan, el llamado Agente de Mejora, el cual debe tener la autoridad necesaria dentro del nivel jerárquico de la organización, además de contar con el apoyo y los recursos necesarios para llevar a cabo la tarea encomendada. En ocasiones, se puede conformar un área de *staff* con una o dos personas extras, además del Agente de Mejora (todo esto dependerá del tamaño del ayuntamiento);
- e) El último mecanismo que se deberá establecer dentro de esta infraestructura soporte será el de una serie de criterios de reconocimientos e incentivos que formen parte y se integren en las políticas y la gestión del personal de la institución.

Finalmente, se recomienda orientar la gestión municipal con un enfoque en la satisfacción de los *stakeholders*. Hay que hacer énfasis en el ciudadano-cliente. Entre la gran diversidad de técnicas para hacerlo, se puede utilizar por ejemplo el modelo SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1988) y el IPCS (Índice de Percepción de Calidad en el Servicio), además de cualquier encuesta de satisfacción de los usuarios, los grupos focales, los paneles o las dinámicas de grupos (con asociaciones de profesionales, consumidores, grupos civiles, etc.), análisis de las quejas y las sugerencias, el análisis de la opinión de los empleados o los indicadores de satisfacción de los ciudadanos.



Los resultados empíricos encontrados en los casos analizados nos indican que las administraciones locales estudiadas fueron capaces de aplicar la mejora continua, en lo que hemos denominado Kaizen-GP a lo largo del tiempo a través de un grupo de actividades de mejora. La evidencia señala que cuando se ha buscado y se ha tenido voluntad y compromiso por parte de los políticos y directivos técnicos por mejorar o modernizar su gestión y sus procesos de trabajo, dicho esfuerzo de mejora se ha llevado a la práctica, aplicando las técnicas y herramientas del Kaizen-GP de manera directa, con muy pocas adaptaciones de cómo se realizan en el sector privado.

No obstante, y vale la pena aclarar que la generalización de los resultados de la investigación a otros ámbitos es difícil centrada en la evidencia de los casos de estudio. Ahora bien, este artículo puede servir de guía para aquellos funcionarios públicos y políticos que deseen iniciar dicha transformación.

REFERENCIAS

Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México, D.F.: Fondo de Cultura Económica.

Armistead, C. (1996). "Principles of Business Process Management", en *Managing Service Quality*, 6(6): 48-52.

Cohen, S. y B. Radnor (1993), *Total Quality Management in Government: A practical guide for the Real World*. San Francisco: Jossey-Bass.

Davenport, T. H. y J.E. Short (1990). "The new industrial engineering: Information Technology and Business Process Redesign", en *Sloan Management Review*, 31(4): 11-27.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge, Massachusetts: MIT/CAES.

Denzin, N. y Lincoln, Y. (2000), *The Handbook of Qualitative Research*, (2a edición). London: Sage Publications, Inc.

Díaz-Méndez, A. y E. Cuéllar-Martín (2007), *Administración Inteligente*. Madrid: Agencia de Evaluación y Calidad, MAP, y Ayuntamiento de Alcobendas.

Eisenhardt, K. (1989), "Building Theories from Case Study Research", en *Academy of Management Review*, 14 (4), pp. 532-550.

Gallego-Cuesta, H. (2007). Presentación de la FEMP. *La Administración Pública sin derroches*. FEMP and G. Galgano. Madrid: Federación Española de Municipios y Provincias y el Grupo Galgano.

George, C., F. Copper, y A. Douglas (2003): "Implementing the EFQM excellence model in a local authority", en *Managerial Auditing Journal*, 18 (1-2), pp. 122-127.

Garvin, D. A. (1998). "The processes of organization and management", en *Sloan Management Review*, 33-50.

Gaster, L. y A. Squires (2003). *Providing Quality in the Public Sector*. Maiden Head: Open University Press.

Gulledge, T. y R. Sommer (2002). "Business Process Management: Public Sector implications", en *Business Process Management Journal*, 8 (4), pp. 364-376.

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

Hammer, M. (2004). "Deep Change. How Operational Innovation Can Transform your Company", en *Harvard Business Review*, 84-93.

Hazlett, S.A. y F. Hill (2000). "Policy and practice: an investigation of organizational change for service quality in the public sector in Northern Ireland", en *Total Quality Management*, 11 (4-6), pp. 515-520.

Houston, D. y M. Katavic (2006). "Quality in a New Zealand Local Authority: A case study", en *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (4), pp. 425-438.

Hsieh, A.; Ch. Chou, y M. Chen (2002). "Job standardization and service quality: a closer look at the application of Total Quality Management to

the public sector", en *Total Quality Management*, 13 (7), pp. 899-912.

Imai, M. (1989). *Kaizen, la clave de la ventaja competitiva japonesa*. México, D.F.: CECOSA.

Imai, M. (1997). *Gemba Kaizen*. New York, NY: McGraw-Hill.

Imai, M. (2006). "¿Qué es el Total Flow Management bajo el enfoque Kaizen?", en Kaizen Institute, *3er. día Kaizen. Total Flow Management*, 01 de diciembre, Barcelona.

Klefsjö, B. (2007). "Quality Management and Business Excellence, Customers and Stakeholders - Do we agree on What are we talking about And Does it matter?" *Quality Management and Organizational Development QMOD 2007*. Helsingborg, Sweden: University of Lund and QMOD.

Lasierra, J. M. (2007), "Labour relations in the Spanish public administration in a context of change. The role of context and regulation", en *International Journal of Public Sector Management*, 20 (1), pp. 63-74.

Lillrank, P., y N. Kano (1989). *Continuous Improvement-Quality Control Circles in Japanese Industry*. Ann Arbor MI: University of Michigan.

López-Camps, J. y A. Gadea-Carrera (2001). *Una nueva administración pública. Estrategias y Métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-gobierno*. Bilbao, España: Instituto Vasco de la Administración Pública.

MacDonald, J. (1995). "Together TQM and BPR are winners", en *TQM Magazine*, 7(3): 21-25.

Maragall, E. (1992). "La Calidad Total como Clave Estratégica", en Ministerio de Administraciones Públicas (eds.). *Calidad Total en los Servicios Públicos y en la Empresa*. Madrid: MAP.

Martín-Castilla, J. I. (2005). "Guía 2: Planes de Calidad, Innovación y modernización en las Administraciones Locales", en *Guías de Apoyo a la calidad en la gestión pública local*. Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP). Madrid, FEMP, Universidad Autónoma de Madrid y Grupo Galgano.

McAdam, R. y T. Walker (2003). "An inquiry into balanced scorecards within best value

implementation in UK local government", en *Public Administration*, 81 (4), pp. 873-892.

Mendoza, X. (1991). *Técnicas gerenciales y modernización de la administración pública en España*. Papers ESADE, n°. 71.

Merino-Estrada, V. (2007), "La dimensión necesariamente estratégica e innovadora del gobierno local", en FEMP (eds.). *Madrid, Gobierno y Administración Municipal Creativos*.

Milakovich, M. (1991), "Total Quality Management in the Public Sector", en *National Productivity Review*, 19, pp. 195-213.

Mintzberg, H. (1977), "Policy as a Field of Management Theory", en *Academy of Management Review*, 2, pp. 88-103.

Mintzberg, H. (1984). *La Estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.

Mintzberg, H. (1996). "Managing Government Governing Management", en *Harvard Business Review*, 74 (3), pp. 75-83.

Moore, M. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona: Paidós Estado y Sociedad.

Moore, M. (2005). "Break-Through Innovations and Continuous Improvement: Two different models of innovative processes in the public sector", en *Public Money & Management*, 25 (1), pp. 43-50.

Mukherjee, S. y A. Braganza (1994). "Core Process Redesign in the public sector", en *Management Services*, 38 (6), pp. 6-8.

Newitt, D. J. (1996). "Beyond BPR & TQM - Managing through processes: Is kaizen enough?", en Institution of Electric Engineers (eds.). *Industrial Engineering*. London, U.K.

OCDE (2006). *La modernización del Estado: el camino a seguir*. Madrid: INAP-OCDE.

Olías de Lima, Blanca (2001). *La nueva gestión pública*. Madrid, España: Prentice-Hall.

Palacín Saénz, B. (2000). "Aseguramiento de Calidad en el Ayuntamiento de Logroño". Federación Española de Municipios y Provincias.

Patton, M. (2002). *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3ª edición). Thousand Oaks: Sage Publications Inc.



Pettigrew, A. M. (1990). "Longitudinal Field Research: Theory and Practice", en *Organization Science*, vol. 1, no. 3, pp. 267-292.

Pettigrew, A. M. (1997). "What is a processual analysis?", en *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, n°. 4, pp. 337-348.

Pettigrew, A.; R. Woodman; K. Cameron (2001). "Studying organizational change and development: challenges for future research", en *Academy of Management Journal*, vol 44, n°. v4, pp. 697-713.

Ramió-Matas, C. (1999). "Desenvolupament organitzatiu de l'ajuntament gerencial. L'Ajuntament gerencial. Reflexions i propostes per gerencialitzar", en Diputació de Barcelona y Fundació Carles Pi i Sunyer. Barcelona: Instituto de Ediciones, n°. 12.

Ramió-Matas, C. (2004). "El model directiu a les entitats locals", Jornada sobre la funció directiva a les entitats locals. Barcelona: Universitat Pompeu Fabra.

Saner, R. (2002). "Quality assurance for public administration: a consensus building vehicle", en *Public Organization Review*, 2 (4), pp. 407-415.

Sawada, N. (1995). "The Kaizen at Toyota Production System", en *CHU-SAN-REN Quality Control Course Nagoya*, n°. 6, pp. 1-38.

Sharitzer, D. y C. Korunka (2000). "New Public Management: Evaluating the success of Total Quality Management and Change Management interventions in Public Services from employees' and customers' perspectives", en *Total Quality Management*, 11 (7), pp. 941-953.

Speller, S. y A. Ghobadian (1993). "Change for the public sector", en *Managing Service Quality*, July, pp. 29-32.

Suárez-Barraza, M. F. (2001). "La filosofía del Kaizen, una aplicación práctica en un área de servicio del sector público", en *Revista Contacto. La revista de la Calidad Total. Suplemento de desarrollo organizacional*, 11: 11-16.

Suárez-Barraza, M. F. (2007). *El Kaizen: La filosofía de Mejora Continua e Innovación In-*

cremental detrás de la Administración por Calidad Total. México, D.F.: Panorama.

Suárez-Barraza, M.F. y J. Ramis-Pujol (2008). "Process Standardisation and Sustainable Continuous Improvement: a closer look at the application of ISO 9000 to Logroño City Council (Spain)", en *International Journal of Quality and Standards*, 2 (1), pp. 87-121.

Suárez-Barraza, M. F. (2009). *El Kaizen-GP: la aplicación y la sostenibilidad de la Mejora Continua de Procesos en la gestión pública*. México, D.F.: Miguel Ángel Porrúa Editorial.

Suárez-Barraza, M.F.; T. Smith y S.M. Dahlgard-Park (2009). "Lean-Kaizen public service: an empirical approach in Spanish local governments", en *The TQM Journal*, 21 (2): 143-167.

Stringham, S. (2004). "Does quality management work in the public sector?", en *Public Administration and Management*, 9 (3), pp. 182-211.

Swiss, J. (1992). "Adapting Total Quality Management (TQM) to Government", en *Public Administration Review*, 52 (4), pp. 7-18.

Tari, J. J. (2006). "Improving service quality in a Spanish police service", en *Total Quality Management and Business Excellence*, 17 (3), pp. 409-424.

Torrubiano-Galante, J. (2006). "Guía 5: Modelos de excelencia en el ámbito de la Administración Local", en FEMP, AEC y Grupo Galgano (eds.). *Guías de Apoyo a la Calidad en la Administración Pública Local*. Madrid: Ministerio de las Administraciones Públicas.

Van de Ven, A. y M. Poole (1995). "Explaining Developments change in organizations", en *Academy of Management Review*, 20 (3), pp. 510-540.

Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design and Methods*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

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