MODELO INTEGRAL DE GOBERNANZA OPERATIVA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE PROCESOS Y LA GESTIÓN DE RIESGOS. (MIGOP-GR)

Dimensión Pública S.C.

Introducción.

Este documento explica nuestro ***Modelo Integral de Gobernanza Operativa*** con el propósito de generar un enfoque y un lenguaje común para la aplicación efectiva de reingeniería de procesos y la gestión de riesgos. Además de los conceptos y sus relaciones al interior de un modelo de análisis general para el estudio de los procesos, explica de manera breve, concisa y directa, basada en el sentido común, los objetivos y pasos necesarios para la implementación exitosa de esta herramienta.

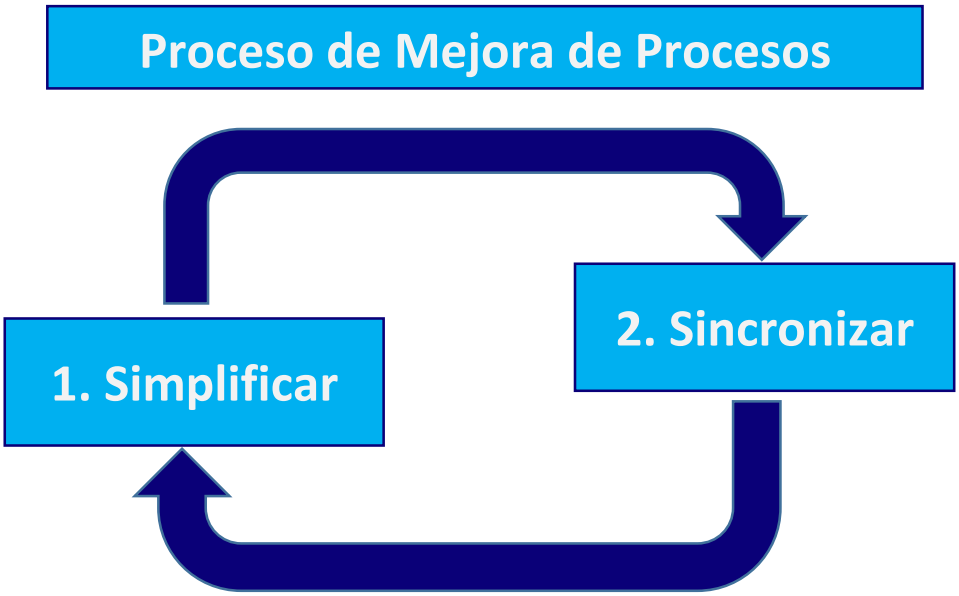
El concepto de ***Reingeniería de Procesos*** es un reto intelectual que contiene implícita la idea combinada de aplicar en los métodos de trabajo, la capacidad para identificar las mejores formas conocidas de hacer algo, al mismo tiempo de aplicar la creatividad, la reinvención y el ingenio para crear nuevas formas. Partiendo de la base de origen o creación de romper con toda clase de inercias y costumbres, identificando de manera creativa las restricciones reales o aparentes que se gestan en toda transformación o proceso de cambio y evitando caer en la justificación de los paradigmas que se generan por el hábito mental de resolver algo siempre de la misma manera.

Busca preparar a las personas, con el conocimiento necesario para ayudarles a alcanzar de forma consistente en sus organizaciones, los mejores resultados posibles con el mejor uso alternativo de sus recursos, rediseñando la operación de sus procesos a partir de principios de producción unitaria, con un balanceo estadístico de cargas, la medición de capacidades, empleando controles y asignando responsabilidades que cumplan con su marco normativo y filosofía organizacional.

Esta idea combinada no es una moda temporal, sino un paso más en el desarrollo de la planeación estratégica, la gestión por resultados y de reducción de riesgos en las organizaciones públicas y privadas (entidades de gobierno y empresas) a efecto de hacer realidad de la mejor manera posible sus objetivos organizacionales. Se trata de un proceso en sí mismo, que busca ir más allá de la pregunta de ***¿Por qué hacemos lo que hacemos?*** Para responder ***¿Por qué lo hacemos de la manera cómo lo hacemos?*** Y asegurarnos de que el método conscientemente elegido, es el más congruente y pertinente con nuestra filosofía organizacional y las condiciones de su medio ambiente; cumpliendo consistentemente con las preferencias y necesidades de nuestros usuarios, beneficiarios o clientes y aprovechando de la mejor manera disponible los recursos invertidos, en especial, el recurso del tiempo.

Todos los procesos que se llevan a cabo en una organización deben ser vistos como una cadena o secuencia de valor. El ***Valor*** es la explosión de la utilidad de algo terminado que rebasa el incremento de su costo al hacerlo. Dar Valor con nuestro trabajo a lo que hacemos es crear deliberadamente esa explosión, la cual se logra precisamente cuando no desperdiciamos recursos en sus procesos; no perdemos, ni hacemos perder el tiempo a nadie; no generamos defectos de manera sistemática, ni re trabajamos las cosas o hacemos esfuerzos innecesarios; no se comenten injusticias laborales, ni se generan remuneraciones excesivas; no se fomenta la corrupción en cualquiera de sus formas; no se delega en exceso al operar jerárquicamente con base en funciones y responsabilidades; no se llevan a cabo procesos sin documentar o se documentan procesos que no se hacen; no se duplican las actividades ni se supervisa terciadamente; no se modifican criterios por intereses personales; ni se desperdicia tiempo, esfuerzo y materiales optimizando sus partes localmente y no globalmente.

Para lograr estos efectos, es necesario aplicar un ***Proceso de Mejora de Procesos*** que se lleva cabo a partir de una técnica de observación sencilla, pero poderosa, que requiere una elevada capacidad de análisis, de creatividad, de sentido común y de habilidad y experiencia práctica. Consiste en observar la operación de un proceso a partir de dos visiones intencionadas o fases, la primera es ***Simplificar***, la cual consiste en estudiar un proceso identificando aquello que puede eliminarse, no hacerse, evitarse, obviarse o reducirse, con el propósito de volver al proceso más sencillo, más simple, más fácil, más breve y más barato; la segunda es ***Sincronizar***, la cual consiste en estudiar un proceso identificando aquello que puede coordinarse, unirse, acomodarse, asegurarse o hacerse de forma simultánea, para volver al proceso más rápido, más confiable, más consistente, más estable y más seguro.



Lo anterior, debe realizarse bajo una visión también de largo plazo, sin descuidar ninguno de los elementos que dan certeza y seguridad a la operación estable, confiable y consistente de un Proceso, evitando caer en la tentación aparente de "ahorrar" en los mecanismos de gestión y de apoyo, pensando en que "no son necesarios" o cayendo en la tentación de sobreexplotar recursos, humanos, financieros, materiales o tecnológicos, lo que por supuesto, en el corto plazo puede aumentar determinado niveles de rendimiento, pero que en el mediano y largo plazo, terminan por aniquilar los resultados aparentemente buenos en el desempeño de un Proceso.

Finalmente, debe señalarse que la ***Reingeniería de Procesos***, no es sólo una cuestión de ingenio y creatividad, sino también de método, disciplina y orden. Por lo que, en este proceso, se recomienda seguir el orden de las siguientes tres fases:

1. **DOCUMENTAR**: Consiste en describir a detalle la operación actual o preliminar de un determinado proceso, incluyendo todas y cada una de sus partes.

2. **NORMALIZAR**: Consiste en diseñar o modelar la operación óptima o mejorada de un determinado proceso previamente documentado.

3. **ESTANDARIZAR**: Consiste en implementar los mecanismos de gestión y de control de riesgos de un proceso previamente normalizado.

I. DOCUMENTAR el Proceso.

Un ***Proceso*** es un conjunto de actividades u operaciones secuenciales con una lógica particular de factores y requerimientos específicos que producen bienes y servicios. Todo el trabajo humano y no humano que se realiza para fabricar, producir, manufacturar o construir cualquier cosa puede ser visto y analizado como un proceso. Cuando este proceso se realiza en una sola ocasión, como es el caso de una obra de arte o incluso una obra arquitectónica, se le denomina ***Proyecto***, cuando lo hacemos de manera repetitiva, para la producción de bienes o servicios similares o en serie, se trata de un ***Proceso***.

La modelación de un ***Proceso*** puede realizarse con diferentes niveles de perspectiva, desde la más amplia o general, hasta la más fina o detallada, en función de las características y complejidad de la realidad operativa que se pretenda modelar. Donde un **Macroproceso** es una descripción que contiene procesos, un ***Proceso*** es la descripción que contiene procedimientos, un ***Procedimiento*** es la descripción que contiene ***Operaciones*** o ***Actividades*** y éstas a su vez, pueden contener ***Tareas***.

Las partes que operan en un ***Proceso*** son muy diversas y dependen de múltiples condiciones, sin embargo, todos los procesos pueden ser modelados en un primer nivel de acuerdo con las siguientes:

1. ***Objetivo o Propósito***: Especifica la capacidad productiva esperada y las características de los bienes o servicios que se producirán en un determinado proceso a través del tiempo.

2. ***Elementos de Entrada:*** Describen las materias primas o insumos que son necesarios e indispensables para operar un proceso.

3. ***Elementos de Salida***: Describen el bien o servicio que se pretende producir, más todas aquellas otras cosas o materiales que adicionalmente resultan involuntariamente de su operación.

4. ***Operaciones*** para el caso de la manufactura o ***Actividades*** para el caso de la administración, las cuales pueden agruparse en ***Procedimientos*** específicos y que pueden ser a su vez desglosados, para un mayor nivel de detalle, a través de ***Tareas.***

Las ***Operaciones*** o ***Actividades*** pueden ser hechas de manera automatizada, manual o combinada, representan una secuencia lógica de realización en la que existe una dependencia u orden específico para hacer algo, es decir, donde no es posible llevar a cabo la actividad u operación i , si es que no ha sido realizada antes la actividad u operación i-*1*, a su vez, esta condición implica que tampoco puede ser realizada la actividad i*+1* en el caso de no haber sido satisfecha la actividad u operación i previa.

Gráficamente:



5. ***Factores*** que son todos aquellos recursos o entradas particulares adicionales de materiales, subproductos o productos que son necesarios para llevar a cabo cada una de las actividades u operaciones para ejecutarse adecuadamente, se distinguen de los Elementos de Entrada, en que no ingresan al inicio del Procedimiento, sino a través de cualquier otra Actividad u Operación.

6. ***Requerimientos***: Son las reglas o condiciones de fabricación que señalan en términos de requisitos, la manera en cómo deben hacerse las cosas en una actividad, operación o tarea.



En un segundo nivel, los ***Procesos*** pueden y deben incluir además una descripción clara y objetiva de:

1. ***Personas y Partes Interesadas***: Personas y entidades responsables de llevar a cabo las operaciones o actividades, los cuales pueden ser operadores, supervisores, usuarios o beneficiarios, así como cualquier otro grupo o grupos de personas que tengan control, influencia o dependencia, directa o indirecta de la operación y resultados del Proceso.

2. ***Indicadores***: Mecanismos de medición y análisis de la capacidad operativa por cada actividad u operación, por segmentos y de sus resultados esperados a través de indicadores de porcentaje, por razones y tasas de incremento.

3. ***Controles***: Mecanismos de control que permiten establecer límites respecto de la realización de las actividades y operaciones que se llevan a cabo en un proceso a efecto de reducir riesgos.

Un ejemplo sencillo para aplicar estos elementos es la producción de un **Proceso Contable** en una organización privada, donde su **Propósito** es establecer el cálculo de utilidades y pago de impuestos en un determinado ejercicio fiscal:

Los **Elementos de Entrada** son las facturas, comprobantes y notas de gastos realizados en el período considerado; los **Elementos de Salida** son los Estados Financieros que describen el resumen de los resultados alcanzados y la nueva posición financiera, así como los papeles y registros para su archivo o desecho; los **Procesos y Procedimientos** son las **Actividades** y **Tareas** secuenciales que son necesarias realizar y que incluyen los **Requerimientos** del proceso, que son todos aquellos requisitos para llevar a cabo el proceso, como son la validación de los documentos fiscales, los permisos o contratos de trabajo y las cédulas profesionales necesarias; la asignación de **Propietarios** responsables de supervisar y ejecutar dicho proceso y los **Factores** que son la mano de obra calificada en materia fiscal y de contabilidad y el capital invertido aplicado en sus distintas herramientas y equipo de trabajo, como papeles, plumas, computadora y programas, así como escritorios, sillas, instalaciones de oficina y energía eléctrica; los mecanismos de medición, a través de **Indicadores** que permiten conocer y establecer parámetros de medición del desempeño del proceso, como la productividad por unidad de tiempo por persona al realizar cálculos, hacer registros y elaborar informes; los mecanismos de control, a través de **Controles**, como el resguardo de la información, las reglas de archivo y de control documental y finalmente, el ***Usuario*** que es la organización que espera y paga en contraprestación por los resultados de este proceso.

Los procesos (y procedimientos), además, pueden ser de tres clases: **Procesos Sustantivos, Procesos de Apoyo** y **Procesos de Gestión**. Los ***Procesos o Procedimientos Sustantivos*** son los que producen los bienes y servicios que esperan los usuarios finales y de quienes se obtienen los recursos o pagos; los ***Procesos o Procedimientos de Apoyo***, no producen directamente lo que esperan los usuarios, sino que fortalecen o permiten indirectamente el desempeño de los procesos sustantivos y los ***Procesos o Procedimientos de Gestión***, que son los procesos de la organización, que no producen directamente ni indirectamente lo que esperan los usuarios, pero que son necesarios para dirigir la operación y administración de los recursos y cumplir con requisitos externos.

II. NORMALIZAR el Proceso.

Debe comprenderse que de la misma forma como hacer cualquier cosa de manera distinta, produce resultados diferentes; ni siquiera un ***Proceso*** que pretende llevarse a cabo siempre de la misma forma, sin verdadero control y prevención, produce siempre y exactamente los mismos resultados. Esto sucede así debido a la combinación de dos aspectos que suelen ignorarse, el primero es el ***Balanceo de Línea*** que forma parte del enfoque teórico con el que suele diseñarse un ***Proceso***, que consiste en aplicar una misma capacidad productiva entre sus operaciones y actividades, lo que en combinación con el segundo aspecto, la ***Variabilidad Natural*** (propia del trabajo humano o de los factores de producción) con la que opera realmente nuestro mundo, tiende a descomponer el funcionamiento de un sistema productivo o ***Proceso***, generando un clásico sistema de empujar, con tiempos muertos, espacio e inventario en proceso, en lugar de un sistema de Jalar que sea más sencillo, más rápido y efectivo.

Esto es así, ya que las características particulares de los factores necesarios para operar un ***Proceso*** pueden cambiar, las condiciones pueden no ser siempre iguales y las actividades pueden hacerse con mayor grado de habilidad, experiencia, interés o esmero, lo que afecta siempre de forma negativa en la capacidad o resultado final del ***Proceso***, por lo que para ser considerado como parte de su diseño, esta variabilidad, aún pequeña, debe medirse y cuantificarse estadísticamente a través de la medición de la dispersión natural (desviación estándar) centrada a un promedio que se comporta de manera similar a la forma de una campana o Curva de Distribución Normal (capacidades reales).

Además, para que un ***Proceso*** produzca bienes y servicios de manera consistente, con resultados aceptables, su operación no debe dejase al azar, es necesario, además de comprender y mitigar esta variabilidad natural, ***Normalizarlo***, es decir, sujetarlo a normas o a una modelación común, conociendo e identificando a detalle sus elementos, factores y requerimientos, estableciendo con claridad sus características y capacidades, especificando sus reglas y condiciones de operación, asegurándonos de que se realiza siempre de la misma manera y de forma sistemática, de manera tal que, con la preparación y capacitación suficiente, pueda ser llevado a cabo por diferentes personas con los mismos resultados, tomando en cuenta siempre en esta ecuación la variabilidad natural de todas las cosas.

Para ***Normalizar*** un ***Proceso*** es necesaria su documentación, para que forme parte de un Sistema de Gestión de Calidad (enfoque hacia el cliente o usuario) a través de sus diversos **Procedimientos, Actividades u Operaciones**. Contar con antecedentes, que se tengan claros sus alcances y límites, que se incluya cualquier aspecto que contribuya o haya contribuido significativamente a su desarrollo, que exista una clara definición de responsabilidades de su ejecución y que se desarrollen registros informativos para contar con evidencias e información de sustento para la toma de decisiones.

Para contar con un ***Proceso Normalizado***, que produzca bienes y servicios de manera consistente, se realice siempre de la misma forma y que sea capaz de mitigar la variabilidad natural (la variabilidad artificial es producto del dolo y la mala fe) es necesario reducir al máximo posible los **Elementos de Salida** indeseados, más allá de los bienes o servicios que se esperan de él.

Estos efectos pueden ser nombrados ***Desperdicios***, los cuales se definen como todos aquellos resultados adicionales que genera o implican la realización de un proceso, como parte de su operación, que sería preferible no producir o hacer, debido a que causan pérdidas por el consumo de recursos, por el mal uso del tiempo o por el desaprovechamiento de oportunidades.

Los 10 ***Desperdicios*** principales de un ***Proceso*** pueden clasificarse de la siguiente manera y su importancia relativa depende en gran medida de las características del proceso y de sus costos:

1. El ***Tiempo Muerto*** que se genera por la falta de sincronización temporal entre actividades en la que se crean momentos de espera para alcanzar continuidad en el trabajo.

2. Los ***Defectos Sistemáticos*** que se producen a la par de bienes y servicios.

3. Los ***Re-Trabajos*** que son necesarios realizar para hacer que las cosas se corrijan o queden bien.

4. Las ***Duplicidades*** que consciente o inconscientemente se llevan a cabo por desconfianza, ignorancia o desorganización.

5. Los ***Esfuerzos Innecesarios*** al realizar cosas de la manera equivocada, es decir, ignorando o deliberadamente haciendo algo de un modo que sólo causa mayor desgaste, riesgo o cansancio.

6. Las ***Sobre-Cargas*** de trabajo al operar más allá de las capacidades de diseño.

7. Las ***Injusticias Laborales*** y las ***Remuneraciones Excesivas*** que se llevan a cabo al dar cabida a diversas formas de excesos de trabajo o de privilegio.

8. Las ***Decisiones de Optimización Local*** que surgen de la aplicación de criterios personales por falta de capacitación o como una manifestación de la corrupción.

9. El ***Producto Intermedio***, que son todo aquel exceso de factores de producción que se requieren para producir o que se encuentran a medias de su proceso, esperando al interior de un determinado proceso, ocupando en ocasiones espacio, sufriendo deterioro y generando confusiones.

10. La ***Pérdida de Oportunidad*** que se genera cuando las personas responsables de un determinado proceso saben que es posible mejorar sus resultados pero que, por negligencia, apatía o falta de interés, posponen los cambios y transformaciones sin una justificación que sea válida.

Con la identificación clara y objetiva de estos ***Desperdicios***, es posible rediseñar, aplicando el ***Proceso de Mejora de Procesos*** de 2 fases: ***Simplificar*** y ***Sincronizar***, un diseño optimizado del Proceso, es decir, encontrar la mejor receta para hacer algo, aplicando la creatividad, el sentido común y el ingenio, tomando en cuenta ajustes y soluciones para la eliminación de desperdicios a partir de la plena identificación de sus causas. Para lo cual es recomendable elaborar, a partir de una "Lluvia de Ideas" con el personal involucrado, una Matriz de Causas y Efectos, construida de forma ordinal, priorizando los Desperdicios más importantes e impactantes encontrados (efectos mayores) y las causas más relevantes o repetidas de cada uno (Causas principales). De acuerdo con el siguiente ejemplo:

Proceso: Fabricación de Pantalón de Mezclilla.	
DESPERDICIO:	**CAUSAS:**
2. Defectos Sistemáticos:	1. Desajustes en la maquinaria.
	2. Uso de bultos para transporte de materiales.
1. Tiempo muerto:	1. Descomposturas de máquinas
	2. Apagones de energía eléctrica.
	3. Espera de material para trabajar.
5. Esfuerzos Innecesarios:	1. Cargar bultos sin el uso de carritos de transporte.
3. Re-Trabajos:	1. Errores de medición en telas cortadas.
	2. Rotura de hilo o nudos.
	3. No seleccionar el color de hilo adecuado a partir de muestra física.
4. Duplicidades:	1. Doble supervisión por desconfianza entre personas.
6. Sobre Cargas de Trabajo:	1. Pago a destajo de una operación sin seguimiento.

III. ESTANDARIZAR el Proceso.

Ahora bien, para garantizar los resultados de un ***Proceso***, reduciendo al máximo sus ***Desperdicios,*** pero también sus ***Riesgos*** en el mediano y largo plazo, es necesario tomar control sobre su desempeño. Para lo cual es necesario **medir objetiva y sistemáticamente** su operación en ciclos completos, para fines de comparación de forma constante o periódica, generando datos e información para la construcción y el seguimiento de los siguientes ***Indicadores de Desempeño:***

1. ***Indicador de Eficacia***: es una medida del grado de cumplimiento o de contribución a los objetivos organizacionales de un **Proceso**, que puede incluir su pertinencia y adecuación en función de las circunstancias, su coherencia con la lógica de operación y la congruencia entre lo que queremos lograr y lo que realmente conseguimos**.** Se calcula a partir de una valoración cualitativa prediseñada de dos o más calificaciones, previamente establecidas, con una valoración binaria de *Sí Cumple* o *No Cumple* o con la especificación de rangos parciales en porcentajes de entre 0% y 100%.

2. ***Indicador de Calidad***: es una medida del nivel de consistencia alcanzado por un proceso en términos del cumplimiento de los atributos específicos esperados por parte del usuario o de los usuarios de un determinado ***Proceso***. Se calcula a partir de una investigación previa de estos atributos, jerarquizados y ordenados en orden de importancia, a los cuales se les debe asignar de manera permanente una ponderación porcentual específica, de mayor a menor, para entonces valorar en términos de cumplimiento también cuantitativo, el porcentaje de calidad alcanzado.

3. ***Indicador de Productividad***: es una medida del nivel de eficiencia en términos del uso y aplicación del recurso humano que es logrado por un ***Proceso***. Se calcula a partir del conteo específico de las unidades producidas que cumplen con las especificaciones de calidad por un determinado proceso, divididas entre el número de personas que participan en el proceso por unidad de tiempo, la cual puede elegirse en términos de la conveniencia de su cálculo y obtención, que puede ser por hora, por medio turno, por turno completo o día, por semana, mes, etc.

4. ***Indicador de Tiempo de Respuesta***: es una medida de la rapidez con la que un ***Proceso*** es capaz de responder a la petición de un usuario, desde que es solicitado hasta que es satisfactoriamente entregado. Se calcula a partir de la selección de una unidad de tiempo conveniente que depende del tipo de proceso y de producto o servicio de que se trate, puede ser medido en segundos, minutos, horas, medios turnos, turnos completos, días, semanas o meses.

Además, es posible construir, además de otros indicadores en función de las propias características de un Proceso, un ***Índice Global de Desempeño del Proceso*** en función de la importancia relativa entre estos u otros indicadores diseñados a la medida, de acuerdo con los fines, filosofía y estrategia de la propia organización, asignando, partes porcentuales a cada indicador, sumando el 100%. Así como de otros indicadores que resulten relevantes a la operación y a los resultados esperados del Proceso. Lo importante aquí, es mantener a lo largo del tiempo, **las mismas consideraciones para un mismo proceso** o equivalente, de forma que sea posible realizar comparaciones válidas entre ***Indicadores.***

Identificación de Índice Global o Específico a partir de Indicadores de Desempeño			
Índice	**Indicadores**	**Porcentajes**	**Datos**
Índice Global de Desempeño del Proceso **Σ 100%**	**Congruencia**	**30%**	**Mediciones consistentes generadas por el Proceso.**
	Calidad	**20%**	
	Productividad	**10%**	
	Tiempo de Respuesta	**40%**	

Una vez que se toma control de la información o datos generados por un ***Proceso*** (indicadores), es necesario para su mejoramiento, observar, clasificar y resolver sus ***Problemas*** en términos de los fenómenos causales que impactan sobre ellos. Es decir, debe aplicarse una visión lo más objetiva posible respecto de la identificación de su problemática, para el establecimiento de posibles ***Causas***.

Para esta tarea, resulta útil la participación de personas ajenas a la operación cotidiana del ***Proceso*** de manera que cuenten con una independencia o aparente ignorancia de las razones por las que se opera de determinada manera, a efecto de evitar los fenómenos paradigmáticos y la conocida ***Ceguera de Taller*** que suele manifestarse en esta clase de tareas.

Los ***Problemas*** que causan malos resultados o resultados indeseados en un proceso son de 5 tipos: problemas de ***Coordinación***, de ***Colaboración*****,** de ***Planeación***, de ***Ejecución*** y de ***Control***. A su vez, cada uno de estos tipos de ***Problemas***, tienen sub causas que impactan el desempeño de un cierto ***Proceso***.

Conocer esta lógica de observación de los procesos, ayuda mucho a visualizar con facilidad, las ***Acciones de Mejora*** (soluciones) que es necesario probar objetivamente e implementar.

1. Los problemas de ***Coordinación*** son las condiciones actuales e indeseables de un proceso que dificultan o limitan la capacidad entre actividades u operaciones para funcionar como si fuera una sola. De hecho, esta es una de las razones por la cuales suele dividirse una actividad u operación de otra, en función del nivel de detalle seleccionado. Las sub causas de este tipo de problemas son los problemas de ***Comunicación*** y de ***Organización****,* los primeros se refieren a la incapacidad entre operaciones u actividades de dar o recibir de manera fluida e inmediata información útil para coordinarse adecuadamente, los problemas de ***Organización***, por su parte, se refieren a las dificultades que en principio se crean cuando se ha establecido una preparación equivocada de los elementos que la componen, haciendo supuestos que en realidad no se cumplen, incluidos por ejemplo, los problemas de responsabilidad vacía cuando no se ha vuelto explícita.

2. Los problemas de ***Colaboración*** son las condiciones actuales indeseables de un proceso que dificultan o limitan la capacidad entre actividades u operaciones para apoyarse mutuamente en función de incentivos de equipo, grupo o de tipo colectivo.

Esta colaboración es necesaria debido a que la dependencia lógica que existe en la realización de actividades posteriores (requerimientos), no es suficiente con mantener una buena comunicación entre actividades u operaciones, sino también es importante que existe un apoyo mutuo, lo que es fundamental para alcanzar en los hechos, un nivel de calidad aceptable. Las sub causas de los problemas de colaboración son los problemas de ***Integración*** y los problemas de ***Balance***. Los primeros se refieren a los bloqueos naturales o de diseño que se generan por la propia naturaleza del proceso, lo que puede ocasionar divisiones que no pueden ser superadas sólo con información, sino además, es necesario romper esta clase de bloqueos con medidas o cambios adicionales, los segundos, los problemas de ***Balance***, se refieren a la diferencia entre capacidades de las actividades u operaciones, que ocasionan que la actividad previa se detenga para permitir el desahogo del trabajo de la segunda o al contrario, cuando la actividad u operación segunda, debe detenerse para permitir a la primera concluir con su trabajo, generando ambas un problema de colaboración al hacer sentir a las partes, que no hay el apoyo, el compromiso o la reciprocidad necesaria para forma parte de un mismo equipo o ***Proceso***.

3. Los problemas de ***Planeación*** son las condiciones actuales indeseables de un proceso que dificultan o limitan la capacidad entre actividades u operaciones y, por tanto, de todo el proceso, para cumplir con sus resultados esperados. Este tipo de problemas suelen ser causas de dificultades que se generan por una incomprensión de los límites y alcances de un determinado proceso, el cual surge con frecuencia cuando quien lo administra no conoce en realidad como opera. Las sub causas de los problemas de planeación, son los problemas de ***Medición*** y los problemas de ***Valoración de Riesgos***.

Los primeros se refieren al desconocimiento de las medidas que sirven para evaluar el desempeño de un proceso, pretendiendo hacer pronósticos de sus resultados sin una base real que garantice su logro de forma adecuada y entonces se exija a los integrantes que operen con un sobre esfuerzo que tendrá impacto en el ritmo de trabajo a mediano plazo o en el cometimiento de errores con mayor frecuencia o importancia, entre otros efectos. Los segundos, los problemas de ***Valoración de Riesgos***, se refieren al dimensionamiento de las probabilidades de éxito y fracaso de una determinada decisión al interior de un proceso que se relaciona con la negligencia, entendida como la capacidad de una persona para establecer una relación comparativa entre el valor esperado del costo de un riesgo o peligro latente, en comparación con las acciones y medidas que son necesarias desarrollar para evitar dicho riesgo.

4. Los problemas de ***Ejecución***, se refieren a las capacidades de una persona para interactuar con herramientas o maquinaria para llevar a cabo una actividad, una operación o una tarea. Los problemas de Ejecución presentan dos sub causas, la falta de ***Habilidad o Capacidad Técnica*** de las personas, la cual suele resolverse con práctica y observarse en una Curva de Aprendizaje y el ***subdesarrollo tecnológico*** de herramientas o maquinaria, incluida su ergonomía, usabilidad y acceso intuitivo.

5. Finalmente, los problemas de ***Control*** son las condiciones actuales indeseables de un proceso que dificultan o limitan la capacidad de todo el proceso para operar de forma continua, en un ritmo de trabajo óptimo a través del tiempo, con los ajustes y mejoras permanentes para lograr una adaptación constante a los cambios de requerimientos y atributos esperados por parte de sus usuarios. Las sub causas de los problemas de ***Control*** son los problemas de ***Monitoreo*** y los problemas de ***Suministro***. Los primeros se refieren a la incapacidad de todos los integrantes de un proceso, internos o externos, para detectar desviaciones o fallas a su desempeño adecuado, que permita prevenir o identificar con celeridad las soluciones que deben adoptarse, en términos del desempeño de un proceso.

Los problemas de ***Suministro***, consisten en la capacidad de suministrar todos los elementos de manera precisa de lo que un proceso requiere para desarrollarse, haciendo en este punto, la previsión adecuada de las posibles fallas a los suministros necesarios, evitando culpar a otras partes o personas, cuando se trata de elementos que son o pueden ser perfectamente identificables de manera anticipada y que con frecuencia suele evadirse, haciendo algo distinto pero aparentemente útil, mientras se corrige en apariencia y sólo temporalmente, la falla de suministro.

Identificación de Problemas y Sub Tipos de Causas	
Problemas	**Sub tipos de Causas.**
1. Coordinación:	**1.1 Comunicación**
	1.2 Organización
2. Colaboración:	**2.1 Integración**
	2.2 Balance
3. Planeación:	**3.1 Medición**
	3.2 Valoración de Riesgo
4. Ejecución:	**4.1 Habilidad o Capacidad Técnica**
	4.2 Subdesarrollo tecnológico
5. Control:	**5.1 Monitoreo**
	5.2 Suministro

Con este marco conceptual, es posible identificar con mayor facilidad los problemas y las soluciones que deben adoptarse para mejorar de forma consistente, los resultados de un ***Proceso***, donde la experiencia, pero sobre todo la capacidad de observación, el sentido común y el conocimiento propio de quienes lo operan resulta fundamental para su desarrollo a partir de medidas objetivas basadas en el diseño de indicadores de desempeño. Debe comprenderse que el motor principal del cambio y la transformación de los procesos, parte del interés real de quienes asumen la responsabilidad de su administración para ejercer un liderazgo positivo en la manera de hacer las cosas, en la manera de plasmar sus valores y en la manera de motivar y mantener satisfechas a las personas que lo operan, las personas no son máquinas, no es suficiente pensar en términos sólo de dinero, se requiere de un mayor número de incentivos, tanto positivos como negativos para modelar su comportamiento.

Finalmente, es importante profundizar en el tema de Gestión de Riesgos. Un riesgo se cuantifica como el valor esperado de la probabilidad de ocurrencia de un evento negativo, es decir, la probabilidad multiplicada por el impacto de un evento negativo o adverso a nuestro fines y metas. Todas las organizaciones públicas o privadas se enfrentan constantemente a una combinación propia de riesgos, entre los cuales destacan, desde un enfoque de procesos, 3 tipos de riesgos: Los riesgos de **Fallo Operativo** "Que el proceso no produzca"; los riesgos de **Desviación** "Que el proceso produzca mal" y los riesgos de **Robo y Corrupción** "Que roben lo que se produce". La gestión adecuada de estos riesgos requiere un enfoque integral y el compromiso de la dirección para identificar, evaluar, prevenir y mitigar los posibles impactos negativos.

Los riesgos de **Fallo Operativo**, son los riesgos naturales de todo proceso, principalmente de origen externo, que detienen la producción y que pueden surgir de fallas o deficiencias no previstas en el diseño de un proceso optimizado, como las interrupciones operativas importantes (incluyendo desastres naturales como incendios o pandemias), las fallas tecnológicas o problemas de ciberseguridad (violaciones de datos, ataques cibernéticos), los problemas de personal (huelgas, escasez de personal, informalidad laboral, salud y seguridad laboral), los riesgos de suministro de recursos, de factores o de fallo financiero (que incluyen cualquier clase de falla en materias primas o suministros).

Los riesgos de **Desviación**, son los riesgos que se relacionan con la producción de bienes o servicios con características indeseables o no conformes, derivados de condiciones internas o externas, como materia prima inadecuada, errores de medición, cambios en variables o condiciones fuera de control, que llevan a una generación elevada o incremento de cualquier tipo de Desperdicios.

Los riesgos de **Robo**, se refieren a la desaparición inesperada de cualquier elemento necesario para la operación de un proceso, por medios involuntarios o bajo coerción, donde no siempre es posible su recuperación, aun cuando se cuente con una clara definición de responsabilidades, medios de denuncia o sospechas confirmadas de sus autores.

Los riesgos de **Corrupción,** representan el peor de los riesgos en la operación de un proceso, debido a que se trata directamente de la consecuencia de actos voluntarios e indebidos, que se ocultan y esconden y que requieren e implican la colusión entre varias personas que, empleando su poder, responsabilidad o privilegios, engañan y traicionan a otras personas con el fin de obtener beneficios privados adicionales.

Es decir, los riesgos de Corrupción no se originan en fallas técnicas, errores de diseño o eventos externos, sino en decisiones y acciones que se producen al interior de las operaciones normales del proceso, aprovechando espacios de discrecionalidad, asimetrías de información, debilidades de control y concentración de poder decisorio.

Desde un enfoque de Reingeniería de Procesos, la corrupción no debe analizarse como un fenómeno abstracto, cultural o exclusivamente individual, sino como un riesgo operativo sistémico, que se materializa en puntos específicos del proceso, particularmente en:

- Decisiones no estandarizadas o no trazables.
- Actividades con baja visibilidad o control ex post.
- Operaciones donde confluyen intereses privados y responsabilidades públicas u organizacionales.
- Interacciones entre roles con poder de autorizar, validar, supervisar y ejecutar.

En este sentido, los procesos constituyen el espacio real donde la corrupción ocurre, y las operaciones y decisiones son la unidad mínima de análisis anticorrupción. Todo riesgo de corrupción es, en esencia, un riesgo de diseño y control del proceso.

Por tanto, la prevención, detección y mitigación de la corrupción no se logra mediante declaraciones normativas aisladas y el reforzamiento de la integridad, sino mediante el rediseño consciente de las operaciones, la reducción de la discrecionalidad injustificada y el fortalecimiento de los mecanismos de control, medición y rendición de cuentas dentro del propio flujo operativo.

Dentro de los procesos, el riesgo de corrupción se origina principalmente por la combinación de las siguientes condiciones operativas críticas:

1. Discrecionalidad no regulada en la toma de decisiones, cuando un resultado depende del juicio individual sin criterios técnicos explícitos.
2. Concentración de funciones incompatibles, donde una misma persona o área decide, ejecuta, valida y controla.
3. Asimetría de información, que impide la verificación objetiva de decisiones, costos, tiempos o resultados.
4. Falta de estandarización operativa, que permite excepciones recurrentes sin justificación técnica.
5. Debilidad o inexistencia de controles preventivos, privilegiando controles reactivos o meramente formales.
6. Ausencia de trazabilidad en decisiones clave, dificultando la reconstrucción de responsabilidades.
7. Incentivos perversos o mal alineados, que premian resultados sin considerar la forma en que se obtienen.
8. Baja probabilidad percibida de detección y sanción, derivada de controles inefectivos o colusión.
9. Normalización de prácticas informales, que se incorporan como “forma real de operar el proceso”.
10. Opacidad en puntos críticos del proceso, especialmente en autorizaciones, compras, contrataciones, asignaciones y validaciones.

Estas condiciones no operan de manera aislada, sino que se refuerzan mutuamente dentro del diseño y la ejecución cotidiana de los procesos, generando los siguientes riesgos sobre el desempeño del proceso:

- La desviación sistemática de los resultados esperados del proceso.
- El incremento artificial de costos, tiempos y desperdicios.
- La pérdida de confiabilidad de los indicadores de desempeño.
- La distorsión de prioridades operativas y estratégicas.
- La erosión de la capacidad de control y mejora continua.
- La pérdida de valor público u organizacional, aun cuando el proceso "aparente" produce resultados.

En muchos casos, la corrupción no detiene el proceso, sino que lo hace operar de forma eficiente para fines indebidos, lo que la convierte en el riesgo más difícil de detectar y corregir. Bajo este Método, la gestión del riesgo de corrupción se aborda de manera preventiva, estructural y operativa, mediante:

- La identificación de decisiones críticas dentro del proceso.
- El análisis de puntos de discrecionalidad y colusión potencial.
- El rediseño de operaciones para separar funciones, reducir excepciones y fortalecer controles.
- La incorporación de métricas objetivas que permitan detectar desviaciones no justificadas.
- El fortalecimiento de la trazabilidad y la rendición de cuentas en el flujo del proceso.
- La alineación de incentivos operativos con resultados legítimos y sostenibles.

De esta forma, la anticorrupción deja de ser un componente externo o normativo, y se convierte en un atributo inherente del diseño y la operación del proceso optimizado.

Conclusión.

Debe recordarse que hay dos visiones que debemos aplicar para la mejora efectiva de procesos, como si nos pusiéramos un par de lentes para ver "mejor" lo que probablemente vemos a diario. El primero de estos lentes se llama ***Simplificación***, consiste en eliminar por completo, todo eso que puede dejar de ser necesario bajo condiciones o métodos nuevos y el segundo, se llama ***Sincronización***, que consiste en seleccionar o combinar todo aquello que consideramos indispensable y que no puede en apariencia simplificarse, para rediseñarlo, acomodarlo, ajustarlo o modificarlo y que opere como una sola pieza, con la máxima rapidez, la máxima sencillez, la máxima seguridad, de forma confiable y sostenible.

Después, es necesario repetir el ejercicio, varias veces, aplicar de nuevo la simplificación, tantas veces como nuestra tenacidad y perseverancia nos permitan interactuar con el diseño y el rediseño de operaciones, hasta poder responder con claridad ***¿Por qué lo hacemos de la manera cómo lo hacemos?*** Y asegurarnos de que el método conscientemente elegido, es el más congruente y pertinente con nuestra filosofía organizacional y las condiciones de su medio ambiente; cumpliendo consistentemente con las preferencias y necesidades de nuestros usuarios o clientes, aprovechando al máximo nuestros recursos, sin perder de vista, que se trata de lograr resultados siempre en el mediano y largo plazo.

Hacer ***Reingeniería de Procesos*** en una organización es también un proceso en sí mismo. Este debe partir no sólo de la capacidad y el conocimiento de las personas involucradas con esa actividad, sino bajo un mismo liderazgo y método de trabajo, también de personas de otras áreas o ajenas al medio, con capacidad para la identificación de los problemas y causas en un entorno de normalización y medición por parte del personal directivo y operativo para su corrección a nivel práctico.

Además, debe considerarse que forzar a una organización a implementar de manera obligatoria una gestión por resultados en su manera de trabajar, sin una ***Reingeniería de sus Procesos*** que permita evaluar y rediseñar sus actividades u operaciones, para sostener adecuadamente la consistencia de sus resultados, es condenarla al fracaso y la frustración.

Por el contrario, implementar en una organización un esfuerzo de ***Reingeniería de Procesos***, sin una adecuada planeación estratégica para una gestión por resultados, es crear un impulso que se perderá en el tiempo al no tener bien definidos su Misión, Visión, Propósito, Objetivos y Metas. Ambos esfuerzos son dependientes y necesarios uno de otro.

Un estudio de ***Reingeniería de Procesos*** es un ejercicio de análisis y evaluación que determina de manera sistemática y objetiva la mejor forma de hacer las cosas en una organización pública o privada, tal que permitan desarrollar e implementar, a través de un método concreto, una propuesta de transformación sustantiva en su manera de operar modificando, documentando, midiendo y estandarizando sus procesos a efecto de garantizar al máximo el cumplimiento de sus objetivos, encontrando la "Receta Mágica" para hacer las cosas de la mejor manera posible.