



Programa en **Auditoría Gubernamental**

Elaboración de Procesos
para la Rendición de Cuentas
Sesión 2.

Reingeniería de procesos en la
Administración pública: clasificación

Script



Te doy la bienvenida a la **sesión 2** “Reingeniería de procesos en la Administración pública: clasificación”, de la asignatura **Elaboración de Procesos para la Rendición de Cuentas**, perteneciente al programa en **Auditoría Gubernamental**.

En la sesión anterior definimos los conceptos fundamentales de la reingeniería en la Administración pública desde una perspectiva más **teórica**, pero ahora abordaremos elementos mucho más **empíricos**, como sus **procesos, tipos, instrumentos, técnicas y herramientas**.

¿A qué nos referimos con procesos de reingeniería en la Administración pública?

Consisten en **volver a pensar cómo mejorar o fundamentar**, desde cero, **las actividades que realiza la Administración pública**, contemplando los criterios de **eficiencia y eficacia**. Además, los procesos de reingeniería en la Administración pública pueden ser tan específicos como el contexto particular de cada entorno. Es decir, si bien existen **manuales** para elaborarlos, mucho dependerá de con qué tipo de Administración pública estemos tratando. Para ello, podemos clasificar sus procesos en dos tipos: **graduales y totales**.

Antes de establecer en qué consisten ambos, considero pertinente que hagamos una breve **remembranza sobre la Administración pública**, sus funciones y los distintos órdenes y tipos de gobierno que existen.

La **función de la Administración pública**, a grandes rasgos, consiste en la **ministración de recursos de origen público para atender problemas y servicios** de la misma índole. O sea que existe una suerte de idea de **bien común** en el fondo de su definición.

Su principal función dependerá mucho del **enfoque teórico** con el que se aborde, pero, en suma, consiste en ofrecer **bienes y servicios públicos**, atendiendo la mayor

cantidad de problemas. Esto debido a que **las demandas son ilimitadas, pero los recursos no lo son**. Por lo tanto, uno de los objetivos de la Administración pública es identificar qué problemas pueden ser resueltos al menor costo posible y beneficiando al mayor número de personas.

Ahora bien, seguro recordarás que los órdenes de gobierno normalmente son tres: **municipal, estatal y federal**, cuya denominación cambia de acuerdo con el contexto legislativo de cada país. No obstante, los tres cuentan con una gran cantidad de funciones compartidas, con la diferencia del **alcance** que pueden llegar a tener. Por ejemplo, un gobierno municipal difícilmente atacará problemas de fondo, por la limitación de sus recursos y el periodo que dura un gobierno. Por ello, tendrá que **colaborar con los otros dos órdenes de gobierno**, que tienen una mayor posibilidad de ejecutar planes más ambiciosos.

Una vez recordados los aspectos fundamentales de la Administración pública, podemos **clasificar los procesos de su reingeniería** en **dos** grandes rubros: **graduales y totales**.

Los **procesos graduales** son aquellos que **requieren un mayor tiempo** de cambio entre la estructura previa y la nueva. Por su naturaleza, son procesos que **no pueden modificarse completamente en uno o pocos movimientos**, sino que requieren una sustitución de procesos que incrementen la nueva visión, pero que no dejen sin operación áreas sustantivas de la Administración pública.

Por otra parte, los **procesos totales** permiten el **cambio radical** entre una implementación a una totalmente nueva. Por eso, son recomendables en la medida en que

se cuente con los **insumos necesarios**, tanto materiales como humanos, para modificar totalmente la forma en que se realizaban ciertas actividades dentro de la Administración pública. Así, su operación deberá planearse **a corto plazo**, pues su finalidad es **corregir aspectos cruciales** dentro del funcionamiento general.

Derivado de las clasificaciones anteriores, la reingeniería de procesos puede recaer en dos **subclasificaciones** para cada una: **de tipo completa o de tipo parcial**.

La subclasificación de tipo **completa** es cuando una reingeniería gradual o total **modifica todos los rubros** internos de **cada proceso**. Es decir, en una visión gradual completa, la estructura del proceso de la Administración pública se modificará completamente en un periodo de **mediano a largo plazo**. Pero una visión completa total implicará un **cambio radical** en un periodo **corto**.

Por su parte, las modificaciones de **tipo parciales** suceden cuando se realizan **ajustes** de reingeniería de la Administración pública en puntos específicos de los procesos, mismos que pueden ser modificados en una **lógica gradual o total**, dependiendo sus necesidades y capacidades. Esta visión se enfoca en la **mejora continua**, la cual abordaremos en próximas sesiones.

Con base en lo descrito, nos acercaremos ahora a los **instrumentos, las técnicas y herramientas** de la Administración pública, los cuales deberán ser correctamente analizados para comprobar qué tipo de intervención es la necesaria y adecuada. Para ello, será importante realizar **una investigación diagnóstica** sobre las **problemáticas** que enfrenta la Administración.

Entre las herramientas más usuales para el diagnóstico se encuentra el **diagrama**, el cual puede ser de **flujo** sobre los procesos y actividades de la Administración, pero también se requiere uno de **interrelaciones**, ya que no siempre los trámites que realiza una determinada dependencia se basan en procesos únicamente dentro de un área de la dependencia. Incluso, existen casos en que es necesaria una **interacción con diferentes dependencias u órdenes de gobierno**.

Finalmente, es importante comentarte que la **reingeniería** es concebida como un **proceso continuo**, donde la constante es la **búsqueda de mejoría** en todos los aspectos, guiados bajo cuatro principios fundamentales. El primero es la **corrección de deficiencias** en el proceso. El segundo es la **reestructuración en respuesta a un cambio externo**. El tercero implica la **búsqueda de una mejora continua**, y el último se refiere a la **estructuración de un nuevo proceso**.

Debes considerar también que las adecuaciones en la Administración pública no dependerán únicamente de concebir una mejora, de identificar un problema o de mitigar una crisis, sino que deberán estar **normadas, reguladas y encuadradas por una legislación**, a la cual deberá también adherirse todo proceso de reingeniería. Esto, a fin de obtener una **viabilidad y realización correcta**. De lo contrario, por plausible y benéfica que parezca, si no está adecuada al marco regulatorio, será **ilegal** y, por lo tanto, no podrá aplicarse.

¡**Recuerda** que todo cambio debe ser exhaustivamente analizado! No existe cambio tal que contenga únicamente beneficios, siempre habrá **perjuicios**, por lo cual es importante balancear ambos para examinar la pertinencia de la reingeniería.

¿Qué te parecen estos procesos de reingeniería de la Administración pública? ¿Cuál crees que sería indispensable en tu gobierno? ¡Sigamos aprendiendo juntos!

Bibliografía

- Albi, E. et al. (2017). *Gestión Pública: fundamentos, técnicas, casos*. Barcelona: Ariel.
- Arellano, D. y Walter, L. (2017). Una premisa olvidada de la transparencia gubernamental: la gestión documental. En G. M. Cejudo, S. López Ayllón y A. Ríos Cázares (eds.), *La política de transparencia en México. Instituciones, logros y desafíos* (pp. 87-137). México: Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- López, S. (2018). El marco normativo de la transparencia y el acceso a la información. En G. M. Cejudo et al., *Política de transparencia en México. Instituciones, logros y desafíos*. México: CIDE.
- Márquez Gómez, D. L. (2016). *Los procedimientos administrativos materialmente jurisdiccionales como medios de control en la administración pública*. México: UNAM.
- Nava Gomar, S. et al. (2016). *Derecho de acceso a la información pública parlamentaria*. México: Porrúa.
- Ruiz, A. (coord.) (2016). *Transparencia y rendición de cuentas*. México: Fontarama.
- Schedler, A. (2017). *¿Qué es la rendición de cuentas?* En Cuadernos de Transparencia, México.

Subirats, J., Knoepfel, P., Larrue, C. y Varone, F. (2018). *Análisis y gestión de políticas públicas*. Barcelona: Ariel.

Uvalle, R. (2016). Fundamentos de la transparencia en el Estado democrático de derecho.
En R. Uvalle (coord.), *Rumbos de la transparencia en México* (pp. 129-164). México:
Universidad Nacional Autónoma de México.

Uvalle, R. (2017). *Oportunidades y restricciones de la política de transparencia en México*.
México: Universidad Nacional Autónoma de México.