



Programa en **Auditoría Gubernamental**

Elaboración de Procesos
para la Rendición de Cuentas
Sesión 4.

Mejora continua: elementos prácticos
Script



Te doy la bienvenida a la **sesión 3** “Mejora continua: elementos prácticos”, de la asignatura Elaboración de Procesos para la Rendición de Cuentas, perteneciente al programa en **Auditoría Gubernamental**.

Para comenzar la sesión, debes saber que una de las principales **técnicas** en todo proceso de **mejora continua** consiste en el **análisis meticuloso del valor que ofrece algún bien o producto**, pues, mientras más alto sea éste, **mayor importancia y control** deberemos asignarle.

Por valor no únicamente nos referimos a lo económico, pues si hablamos del sector público, muchas de las actividades que se realizan no necesariamente generan un ingreso, debido a que su manutención se basa principalmente en los **recursos de origen fiscal**. No obstante, la ausencia o deficiencia de un producto o servicio de calidad puede conllevar a **problemas graves** que no sólo impactarán en la imagen de algún gobierno o figura política, sino que, incluso, pueden generar **consecuencias legales**.

Por ejemplo, el **valor económico** del mantenimiento de vialidades suele ser elevado por el costo que representa construirlas y mantenerlas, pero los recursos que se utilizan para ello, a excepción de programas de presupuesto participativo, normalmente provienen de los **recursos fiscales** con los que cuenta la Administración, ya sea municipal, estatal, federal o una mezcla de varios órdenes de gobierno. Por ello, un estado deficiente de las vialidades normalmente generará **quejas por parte de la ciudadanía**.

Siguiendo con este primer tema, otra **técnica** muy común en los procesos de mejora continua consiste en la **estratificación de los procesos**, donde no se busca mejorar el producto directamente, sino los **procesos individuales** para generarlo, de tal suerte que el

resultado final se vea mejorado a partir de que sus distintos componentes se perfeccionen continuamente.

Ahora bien, la literatura especializada en mejora continua establece que existen diferentes **tipos de modelos** para su implementación. El principal es el **modelo Kaizen**, del que ya hemos hablado y cuyos principios fundamentales son **planea, haz, comprueba y actúa**.

Si bien es cierto que actualmente existe una serie de modificaciones y adecuaciones al modelo Kaizen, su esencia es la misma. Se trata de una **lógica incrementalista** de mejora continua, con una visión **cíclica**, donde el final del proceso se reinicia, de manera que se busca mejorar incluso lo ya mejorado.

Con respecto a los **sistemas y las herramientas** para la mejora continua, éstos consisten principalmente en **elementos medibles** para obtener rutas comprobables de mejora, y, si bien también se trata aspectos **cualitativos**, éstos presentan cierta tendencia a ser **cuantificados** para lograr una correcta implementación, un mayor control y una posibilidad de verificación de lo atendido.

Hablemos ahora de la **planeación del diseño y la búsqueda de herramientas** adecuadas, nuestro **segundo subtema**, que es uno de los factores cruciales para la mejora continua, no sólo por la estipulación dentro de un modelo Kaizen, sino porque, en general, aplica para cualquier modelo, ya que, antes de decidir realizar una intervención, es fundamental **identificar su costo-beneficio**.

En otras palabras, la planeación consiste en **estructurar y dimensionar** el problema o la posibilidad de mejora que se enfrenta, para contrastarlo con los recursos disponibles o

con la capacidad de adquirir nuevos y sopesar si son suficientes, para, con base en ello, establecer **objetivos alcanzables**, pero que realmente signifiquen una mejora. Esto debido a que, si nos planteamos **objetivos demasiados accesibles**, la concordancia de la intervención se puede ver comprometida, pero, por otra parte, si se plantean **objetivos irreales**, no sólo no se conseguirán, sino que se correrá el riesgo de implementar procesos a medias que, más que ofrecer una mejora, interferirán con el proceso.

Cabe señalar que la mejora continua es considerada una de las múltiples caras que ofrece la **reingeniería de procesos** en la administración en general, pero cobra un aspecto notorio en la Administración pública, ya que ésta se basa en **principios y normas** establecidas que determinan la conformación de ciertos elementos, pues, aunque se plantee una mejora viable en términos económicos, quizá no esté adecuada a la normativa vigente. Por ello, cualquier elemento proveniente de la administración privada debe ser corroborado **legalmente** antes de ser adoptado y acoplado a un sector público.

Es preciso señalar que la mejora continua no es del todo una invención contemporánea de la administración privada, sino que es algo que ha estado presente a lo largo de la historia de la humanidad, y la aportación que realiza se fundamenta principalmente en el **rigor** con el que se entiende, ya que, en sí, todo proceso de mejora tiene intrínsecamente una **visión de investigación**. De otra manera sería más bien una improvisación basada en opiniones, mientras que la mejora continua es un proceso de **reingeniería**, fundamentado en el análisis de **hechos empíricamente comprobables**.

Ahora bien, una vez terminada la fase de planeación, comenzará la de **implementación**, nuestro **cuarto subtema**, la cual consiste en realizar todas aquellas acciones establecidas en la planeación mediante un **plan de trabajo**.

Si bien la implementación surge de un plan de trabajo, éste **no es inamovible**, por más estructurado y bien investigado que esté, pues muchas veces la realidad esconde elementos que la planeación no podría prevenir.

Sumado a ello, no sólo pueden existir factores no previsibles, sino que la misma implementación puede arrojar **nuevas vías de mejora, más eficaces y eficientes**, por lo cual tanto en la implementación como la planeación, aunque son fases diferenciadas, los pasos son **recursivos**.

Una vez terminada la fase de implementación, es necesario corroborar si se siguió adecuadamente el **plan de trabajo** y si hay posibles modificaciones, producto de argumentos empíricos válidos. En otras palabras, inicia la **fase de evaluación, nuestro último subtema**.

Uno de los aspectos críticos de toda mejora continua es considerar y articular correctamente una evaluación rigurosa del proceso, tomando en cuenta una **vía comparativa** entre cómo era el costo-beneficio previo a la implementación y posterior a ésta, para comprobar si, en efecto, no sólo se cumplieron los objetivos, sino que realmente hubo una **mejora sustancial**.

Una vez terminada la fase de evaluación, el proceso siempre reiniciará, pues como ya mencionamos, la mejora continua conlleva una **lógica cíclica recursiva**, que constantemente plantea la posibilidad de mejorar.

¿Qué te parecen estos elementos de mejora continua? ¿Consideras que haya alguno que sea más importante que los demás? ¡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.