

“Gestionar Procesos con Valor”

Un Modelo Lean y Sistémico para
Organizaciones que Aprenden y Evolucionan
(LS-SGP®)”

TEMARIO

Capítulo 1. Presentación

Capítulo 2. Problemática

Capítulo 3. ¿Qué es un Sistema de Gestión por Procesos (SGP) y cuál es su objetivo?

- 3.1 Definición y marco conceptual
- 3.2 Diferencias con enfoques funcionales tradicionales
- 3.3 Objetivos naturales de un SGP
- 3.4 El SGP como sistema operativo institucional

Capítulo 4. Orígenes del Enfoque Lean y su Evolución al 2025

- 4.1 Toyota Production System (TPS)
- 4.2 Aportes de Womack, Jones y Lean Thinking
- 4.3 Lean Six Sigma, Lean Startup y otras derivaciones
- 4.4 Lean como modelo de gestión organizacional adaptable

Capítulo 5. Integración del Enfoque Lean con el Pensamiento Sistémico

- 5.1 ¿Qué es el pensamiento sistémico?
- 5.2 ¿Qué aporta el enfoque sistémico a Lean?
- 5.3 ¿Qué cambia al aplicar Lean de forma sistémica?
- 5.4 Enfoque Lean-Sistémico: una síntesis transformadora

Capítulo 6. ¿Cuáles son los elementos del SGP con enfoque Lean y Sistémico?

- 6.1 Subsistema de Dirección Estratégica y Gobernanza
- 6.2 Subsistema de Arquitectura y Diseño de Procesos
- 6.3 Subsistema de Ejecución y Automatización
- 6.4 Subsistema de Medición, Evaluación y Control
- 6.5 Subsistema de Mejora Continua, Gestión de Riesgos e Innovación
- 6.6 Subsistema de Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento
- 6.7 Subsistema Transversal: Voz del Cliente (VOC)

Capítulo 7. ¿Cuáles son los elementos del suprasistema?

- 7.1 En organizaciones públicas
- 7.2 En empresas privadas
- 7.3 Conclusión intermedia: el suprasistema como condición de diseño

Capítulo 8. Diferencia entre suprasistema y ecosistema

- 8.1 ¿Qué es un suprasistema?
- 8.2 ¿Qué es un ecosistema?
- 8.3 Ejemplos de ecosistemas relevantes (Silicon Valley, universidades, industrias)
- 8.4 Conclusión: gestionar ambos niveles

Capítulo 9. Importancia del LS-SGP® en las Organizaciones Públicas

- 9.1 ¿Por qué es crítico implementar un SGP en el sector público?
- 9.2 Respaldo normativo y buenas prácticas internacionales
- 9.3 Casos aplicados en gobiernos locales, universidades y hospitales

Capítulo 10. Importancia del LS-SGP® en las Organizaciones Privadas

- 10.1 ¿Por qué es esencial el SGP en empresas privadas?

- 10.2 Soporte en modelos internacionales de excelencia (ISO, EFQM, Lean Six Sigma)
- 10.3 Casos concretos de aplicación
- 10.4 El SGP como ventaja competitiva

Capítulo 11. Conclusiones

- 11.1 Síntesis del modelo Lean-Sistémico
- 11.2 Valor diferencial frente a modelos tradicionales
- 11.3 Aplicabilidad pública y privada
- 11.4 Frases inspiradoras y llamado final

ANEXOS

Anexo 1. Bibliografía General Consultada

Anexo 2. Cómo Gestionar el Mapa de Procesos por Niveles

- Niveles del mapa: macroprocesos, procesos, subprocessos, actividades, flujogramas
- Ejemplos y recomendaciones para trazabilidad, automatización y control

Anexo 3. Tabla Integradora de los Subsistemas del LS-SGP®

- Función, influencia del suprasistema y elementos clave numerados para los 7 subsistemas

Anexo 4. Pasos para Implementar un LS-SGP®

- 10 pasos estructurados y adaptables: desde el propósito institucional hasta el aprendizaje organizacional

1. Presentación

En un entorno caracterizado por su creciente volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (**VUCA**, por sus siglas en inglés), las organizaciones públicas y privadas enfrentan el desafío de mantenerse vigentes, productivas y sostenibles. Este contexto exige abandonar modelos burocráticos tradicionales y adoptar enfoques de gestión más integrados, sistémicos y orientados a resultados.

Diversas reformas, especialmente en el sector público latinoamericano impulsadas por el **CLAD**, y en el sector privado por normas como la **ISO 9001:2015** o modelos como **EFQM**, han buscado profesionalizar la gestión institucional mediante procesos. Sin embargo, la adopción de modelos de Gestión por Procesos (SGP) ha sido, en muchos casos, superficial, centrada en manuales, flujogramas o certificaciones desvinculadas del propósito estratégico y de las necesidades reales de los grupos de interés.

EL modelo Lean-Sistémico de Gestión de procesos (LS-SGP) se presenta como un pilar estructural imprescindible. No se trata solo de mapear flujos de trabajo, sino de **rediseñar la forma en que la organización piensa, opera y mejora**. Su función es alinear todas las actividades organizativas a la creación de valor para los grupos de interés, eliminando ineficiencias, redundancias y desconexiones funcionales.

Según el modelo de excelencia **EFQM**, una organización excelente es aquella que *"alcanza resultados sobresalientes que satisfacen a todos sus grupos de interés gracias a una gestión líder, una ejecución eficaz de sus procesos y una cultura de mejora continua"*. En esa misma línea, la **ISO 9001:2015** reconoce el enfoque basado en procesos como uno de los principios fundamentales para implementar un sistema de gestión de calidad.

Asimismo, la metodología **BPM (Business Process Maturity Model)**, promovida por el **Object Management Group (OMG)**, establece que el grado de madurez de los procesos organizacionales está directamente vinculado con la capacidad institucional para innovar, adaptarse y competir.

Este artículo propone una visión evolucionada: un **modelo Lean-Sistémico de Gestión por Procesos**, que articule dos grandes escuelas de pensamiento:

- la filosofía **Lean**, centrada en el cliente, la eficiencia, la eliminación del desperdicio y la mejora continua; y
- el **pensamiento sistémico**, que entiende a la organización como un sistema abierto, interdependiente, condicionado por su suprasistema (gobernanza, reguladores) y su entorno (mercado, tecnología, sociedad).

Desde esta perspectiva, muchos de los problemas persistentes en las organizaciones —y en el mundo— se deben a enfoques reduccionistas que *"ven el árbol pero no el bosque"*. Lejos de tratarse de un ejercicio administrativo aislado, el SGP se plantea aquí como la **plataforma estructural y articuladora sobre la cual pueden construirse y sostenerse sistemas más complejos y avanzados de gestión**, como los de conocimiento, riesgo, innovación, calidad y transformación institucional.

Solo entendiendo a la organización como un sistema que aprende y evoluciona, y a sus procesos como flujos de valor conectados con el cliente y el entorno, es posible garantizar una gestión verdaderamente efectiva y sostenible.

2. Problemática

En muchas organizaciones públicas y privadas, la gestión por procesos ha sido implementada de forma parcial, fragmentada o puramente documental. Abundan los mapas de procesos inertes, los manuales operativos no utilizados y las fichas de procedimientos desconectadas del día a día institucional. Este enfoque superficial ha dado lugar a **estructuras formales que simulan control, pero que no transforman la operación ni generan verdadero valor**.

Simultáneamente, algunas organizaciones han adoptado herramientas Lean (como 5S, Kaizen, o el Value Stream Mapping) como recetas operativas sin un marco sistémico que las sostenga. Se obtienen mejoras locales, pero se mantienen cuellos de botella estructurales, desconexiones entre áreas, resistencias culturales y fragmentación estratégica.

Esta combinación de **formalismo sin orientación al valor y agilidad sin integración sistémica** explica por qué tantas iniciativas de gestión fracasan o se vuelven irrelevantes. Las organizaciones terminan atrapadas entre la ilusión del orden (por exceso de normas) y el caos de la operación diaria (por falta de alineación y propósito).

Por otro lado, muchos procesos se diseñan o ejecutan sin considerar su relación con:

- el **cliente o usuario final**, cuya voz raramente se incorpora como criterio de rediseño (VOC);
- el **suprasistema institucional**, que define marcos regulatorios, prioridades estratégicas o políticas públicas;
- y el **ecosistema de actores** (proveedores, gremios, sociedad, tecnologías emergentes), que influye activamente en el desempeño y la legitimidad institucional.

Sin una visión sistémica y centrada en valor, los procesos se convierten en trámites, los indicadores en rituales, y la mejora continua en una consigna vacía.

En resumen, la problemática central no es la ausencia de herramientas, metodologías o estándares. Es la ausencia de **un modelo integrador que articule procesos, estrategia, cultura, aprendizaje y entorno** en función del valor que la organización desea y debe entregar.

Ese modelo es el que propone el enfoque Lean-Sistémico de Gestión por Procesos.

3. ¿Qué es un Sistema de Gestión por Procesos (SGP) y cuál es su objetivo?

Un Sistema de Gestión por Procesos (SGP) es un marco organizativo integrado que permite identificar, diseñar, ejecutar, medir, controlar y mejorar los procesos de una institución, asegurando que todas las actividades estén alineadas con la estrategia, orientadas a los grupos de interés, y enfocadas en la creación sostenida de valor.

A diferencia de un enfoque tradicional basado en funciones, jerarquías o unidades aisladas, el SGP adopta una lógica transversal y sistémica: considera a la organización como un conjunto de procesos interrelacionados que transforman insumos en productos o servicios, con el propósito de satisfacer necesidades explícitas o implícitas.

Según la norma ISO 9001:2015, uno de los siete principios fundamentales de la gestión de la calidad es precisamente el “*enfoque basado en procesos*”, que consiste en gestionar las actividades como procesos interdependientes que contribuyen colectivamente al logro de resultados coherentes y previsibles. Esta perspectiva permite no solo identificar quién hace qué, sino para qué, con qué recursos, con qué indicadores y para qué cliente interno o externo.



El objetivo natural del SGP, por tanto, es permitir que la organización:

- Entregue valor de forma coherente y sostenible a sus grupos de interés.
- Elimine ineficiencias y actividades sin valor agregado.
- Genere resultados alineados con su propósito estratégico.
- Aprenda de sus errores, se adapte y mejore continuamente.

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM) sostiene que una organización excelente se caracteriza por “*diseñar, gestionar y mejorar sus procesos para generar valor sostenido*”. En línea con esto, el modelo BPMM (Business Process Maturity Model) establece que sin procesos definidos, controlados y optimizados, ninguna organización puede avanzar hacia sistemas más sofisticados como la gestión del conocimiento, la gestión del riesgo o la innovación.



En síntesis

El SGP es mucho más que un conjunto de diagramas de flujo: es el sistema operativo institucional que articula estrategia, ejecución, evaluación y mejora.

Es la estructura que transforma la voluntad organizacional en resultados tangibles, repetibles y valiosos, ya sea para la sociedad, el mercado o el Estado, según corresponda.

4. Orígenes del enfoque Lean y su evolución al 2025

El enfoque Lean tiene su origen en el **Sistema de Producción de Toyota (TPS)**, desarrollado a partir de los años 1950 por ingenieros como **Taiichi Ohno** y **Shigeo Shingo** en un contexto marcado por la escasez de recursos, la necesidad de calidad total y la presión por responder con eficiencia a una demanda exigente y cambiante. A diferencia de los modelos occidentales de producción en masa (como el fordismo), el modelo japonés se basó en la eliminación sistemática del desperdicio (*muda*), el mejoramiento continuo (*kaizen*), el respeto por las personas, y el trabajo estandarizado con capacidad de adaptación.

Este sistema funcionaba sobre principios simples pero poderosos:

- **Producir solo lo necesario, en el momento necesario, y en la cantidad necesaria** (*Just in Time*).
- **Resolver los problemas en el lugar donde ocurren** (*Gemba*).
- **Hacer visible el flujo del trabajo y los problemas** (*Visual Management*).
- **Empoderar a los trabajadores para detener el proceso si detectan errores** (*Jidoka*).

A finales de los años 1980 y principios de los 90, investigadores del **MIT** —entre ellos James Womack, Daniel Jones y Daniel Roos— sistematizaron estos principios y acuñaron el término **Lean** para denominar este nuevo paradigma productivo. Su obra “*La máquina que cambió el mundo*” (1990) y luego “*Lean Thinking*” (1996) dieron origen al movimiento Lean moderno.

Desde entonces, el enfoque Lean ha evolucionado en varias direcciones:

En los años 2000:

- Se consolidó en sectores industriales fuera del Japón (automotriz, aeronáutico, electrónico).
- Se combinó con Six Sigma, dando origen a **Lean Six Sigma** como una disciplina orientada a la calidad, productividad y análisis de variabilidad.

En los años 2010:

- Se adaptó al sector salud (Lean Healthcare), educación, administración pública (Lean Government) y servicios (Lean Services).

- Emergieron nuevas metodologías como **Lean Startup** (Eric Ries), enfocada en la validación ágil de productos y la innovación bajo incertidumbre.

En los años 2020-2025:

- Lean se ha expandido como un **modelo mental y cultural**, más que como un conjunto de herramientas.
- Se ha fusionado con el pensamiento ágil, el diseño centrado en el usuario (Design Thinking), la transformación digital y el enfoque sistémico.
- Ha pasado de buscar solo “eficiencia operativa” a convertirse en un marco para **gestionar organizaciones que aprenden, escuchan al cliente, eliminan complejidad innecesaria y se adaptan rápidamente al entorno.**

Hoy, el **Lean contemporáneo ya no se limita a producir mejor**, sino a **entregar valor real con menos fricción y mayor sentido**, ayudando a construir organizaciones más conscientes, sostenibles y centradas en su propósito.

5. Integración del enfoque Lean con el enfoque sistémico

Aunque Lean y el pensamiento sistémico nacieron en contextos distintos y con propósitos diferentes, su integración genera un modelo de gestión mucho más robusto, adaptativo y transformador. Mientras Lean se enfoca en **mejorar los procesos desde la perspectiva del cliente**, el enfoque sistémico permite **entender cómo esos procesos interactúan entre sí, cómo están condicionados por estructuras superiores (suprasistemas), y cómo son afectados por su entorno cambiante**.

5.1 ¿Qué es el pensamiento sistémico?

El pensamiento sistémico se origina en los trabajos de **Ludwig von Bertalanffy** (Teoría General de Sistemas, 1968), y ha sido desarrollado por autores como **Russell Ackoff**, **Peter Senge** (*La quinta disciplina*), **Donella Meadows**, **Stafford Beer** (cibernética organizacional), y **Edgar Morin** (pensamiento complejo).

Sus principios fundamentales incluyen:

- Ver la organización como un **sistema abierto**, compuesto por partes interdependientes, que interactúa con un **suprasistema** (por ejemplo, el sistema educativo nacional, el Estado, la red global) y un **entorno** (mercado, sociedad, cultura, tecnologías, recursos).
 - Comprender los procesos como **flujos interconectados**, no como compartimentos estancos.
 - Identificar **relaciones causales circulares** (retroalimentaciones, bucles de refuerzo y de equilibrio).
 - Enfocar la gestión en los **propósitos y comportamientos emergentes del sistema**, no solo en la eficiencia local.
-

5.2 ¿Qué aporta el enfoque sistémico a Lean?

Lean, en su forma clásica, tiene una fortaleza: está enfocado en el valor, el flujo, la eliminación del desperdicio y la mejora continua. Pero tiene una **limitación estructural**: no analiza el sistema completo en el que esos procesos operan.

Al integrarlo con el pensamiento sistémico, se superan esas limitaciones:

Aspecto	Lean Clásico	Lean con Enfoque Sistémico
Foco	Proceso local, cliente interno o final	Relación entre procesos, propósitos organizacionales amplios

Aspecto	Lean Clásico	Lean con Enfoque Sistémico
Contexto	Poca consideración del suprasistema	Incluye gobernanza, normativas, actores estratégicos externos
Retroalimentación Cíclica (PDCA, Kaizen)		Circular, multicausal (bucles, efectos no lineales)
Valor	Valor percibido por el cliente	Valor para el sistema, grupos de interés y sostenibilidad
Mejora	Eficiencia operativa	Aprendizaje organizacional adaptativo

5.3 ¿Qué cambia al aplicar Lean de forma sistémica?

1. **Ya no se optimizan procesos aislados**, sino cadenas de valor completas, considerando efectos cruzados y consecuencias sistémicas.
2. **El rediseño de procesos se vincula directamente al propósito organizacional**, no solo a la reducción de tiempos o costos.
3. **Los actores del suprasistema (autoridades, reguladores, rectorías, directorios)** ya no son obstáculos, sino elementos del diseño institucional.
4. **El cliente deja de ser el único foco**: también se consideran usuarios indirectos, comunidades, redes, alianzas, futuro organizacional.
5. Se incorpora el **concepto de gobernanza de procesos**, que permite gestionar no solo la ejecución, sino también la legitimidad, la coordinación y la capacidad adaptativa del sistema.

5.4 Enfoque Lean-Sistémico: una síntesis transformadora

Integrar Lean con el pensamiento sistémico permite crear **un sistema de gestión por procesos que no solo es eficiente, sino también coherente, legítimo y sostenible**.

En lugar de operar en silos, las organizaciones comienzan a fluir como redes conscientes de su propósito. En lugar de perseguir eficiencia local, buscan valor sistémico. En lugar de adaptar personas al sistema, adaptan el sistema al aprendizaje colectivo.

Como diría Ackoff: *“La mejora de partes aisladas no mejora el sistema. Solo mejora el sistema cuando se optimiza el todo.”*

6. ¿Cuáles son los elementos del Sistema de Gestión por Procesos (SGP) con enfoque Lean y Sistémico?

Un **Sistema Integral de Gestión por Procesos (SGP)** con enfoque Lean y Sistémico no es simplemente una colección de flujogramas, documentos normativos o plataformas de automatización. Es un **sistema organizacional vivo, interdependiente y abierto**, diseñado para crear valor sostenido, aprender de su experiencia, adaptarse a su entorno y cumplir con su propósito estratégico.

Este sistema se compone de **subsistemas funcionales** que gestionan distintos aspectos del ciclo de procesos, así como de **elementos transversales**, como la **Voz del Cliente (VOC)**, que lo alimentan, orientan y validan. Además, todos estos subsistemas están condicionados por las exigencias, regulaciones o alineamientos del **suprasistema institucional**, es decir, el conjunto de actores y normas de nivel superior que gobiernan, supervisan o habilitan la gestión organizacional.

 Estructura general del SGP Lean-Sistémico

Subsistema del SGP	Función principal	Influencia del suprasistema
6.1 Dirección Estratégica y Gobernanza	Alinear procesos con la visión, misión y políticas institucionales	Alta: define marcos normativos, metas y decisiones superiores
6.2 Arquitectura y Diseño de Procesos	Mapear, modelar y rediseñar los flujos de valor	Alta: estructura funcional condicionada por marcos externos
6.3 Ejecución y Automatización	Operativizar procesos con tecnología y capacidades humanas	Media: herramientas, plataformas y estándares regulados
6.4 Medición, Evaluación y Control	Monitorear desempeño, riesgos y madurez	Alta: establece requisitos de auditoría y transparencia
6.5 Mejora Continua, Gestión de Riesgos e Innovación	Aprender, anticiparse, innovar con estructura y rigor	Media-Alta: habilita o restringe cambios y presupuestos

Subsistema del SGP	Función principal	Influencia del suprasistema
6.6 Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento	Cambiar mentalidades, consolidar aprendizaje y competencias	Media: impulsa valores o modelos de referencia externos
6.7 Subsistema Transversal: Voz del Cliente (VOC)	Nutrir todos los procesos con datos, expectativas y validaciones del usuario	Variable: depende del modelo de gobernanza o mercado

6.1 Subsistema de Dirección Estratégica y Gobernanza

Este subsistema establece la **conexión entre la estrategia institucional y los procesos operativos**. Define la visión y misión, traduce los objetivos en políticas de gestión por procesos, y construye mecanismos de gobernanza que involucren a las partes interesadas internas y externas, incluyendo el suprasistema.

Elementos clave:

- Visión, misión y propósitos institucionales claros.
- Política de gestión por procesos y de calidad.
- Comité de procesos o gobernanza.
- Participación de los grupos de interés y autoridades superiores.

6.2 Subsistema de Arquitectura y Diseño de Procesos

Aquí se estructura el **mapa de procesos**, organizados por niveles (estratégicos, misionales, de soporte). Se utilizan herramientas Lean como **SIPOC** y **Value Stream Mapping (VSM)**, y modelos como **BPMN** para representar los procesos con precisión.

Elementos clave:

- Mapa jerárquico de macroprocesos, procesos y subprocessos.
- Modelos AS IS (estado actual) y TO BE (estado deseado).
- Fichas técnicas y puntos de control.
- Alineación con flujos de valor y requisitos normativos.

6.3 Subsistema de Ejecución y Automatización

Este subsistema pone en práctica los procesos definidos, con responsables claros, recursos adecuados, y plataformas tecnológicas interoperables (ERP, BPM, RPA). La automatización debe ser progresiva y alineada con el diseño de procesos, no impuesta como fin en sí misma.

Elementos clave:

- Manuales e instructivos accesibles y vivos.
 - Capacitación operativa continua.
 - Plataformas integradas entre áreas clave.
 - Responsables designados con autoridad funcional.
-

6.4 Subsistema de Medición, Evaluación y Control

La mejora solo es posible si se mide. Este subsistema incluye la definición y seguimiento de indicadores (KPIs, KRIs), auditorías de diseño y ejecución, y mecanismos de evaluación de madurez como **BPMM** o **CMMI**, en coherencia con modelos como **EFQM** e **ISO 9004**.

Elementos clave:

- Sistemas de indicadores por proceso y por eje estratégico.
 - Evaluaciones periódicas y autoevaluaciones.
 - Auditorías internas y externas.
 - Tableros de control visibles y de fácil lectura.
-

6.5 Subsistema de Mejora Continua, Gestión de Riesgos e Innovación

Este subsistema articula la cultura de aprendizaje con herramientas estructuradas para rediseñar procesos, reducir riesgos y promover innovación. Aquí se incorpora formalmente el uso de **DMAIC** como método oficial de mejora estructurada:

Ciclo DMAIC Aplicación en el SGP Lean-Sistémico

Define	Identificación clara del problema, brecha o riesgo.
Measure	Recopilación de datos sobre desempeño y percepción del cliente.
Analyze	Análisis de causa raíz (5 Whys, Ishikawa, Pareto).
Improve	Prueba e implementación de soluciones con impacto medible.

Ciclo DMAIC Aplicación en el SGP Lean-Sistémico

Control Estabilización, monitoreo continuo y estandarización de mejoras.

Este subsistema también incorpora proyectos de innovación (incremental o disruptiva), benchmarking externo y lecciones aprendidas como insumos clave.

6.6 Subsistema de Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento

Los procesos no funcionan por sí solos: requieren una cultura que los valore, los proteja y los actualice. Este subsistema promueve la transformación cultural hacia una **mentalidad Lean**, orientada al valor, la colaboración, la mejora continua y el aprendizaje institucional.

Elementos clave:

- Diagnóstico de cultura organizacional.
 - Estrategias de gestión del cambio.
 - Repositorios institucionales de conocimiento.
 - Programas de mentoría, formación por competencias y comunidades de práctica.
-

6.7 Subsistema Transversal: Voz del Cliente (VOC)

La **Voz del Cliente** debe estar presente desde el diseño hasta la evaluación. No se limita a encuestas de satisfacción, sino que alimenta con evidencia todas las decisiones del SGP. La VOC incluye tanto la experiencia del usuario final como de los actores internos que interactúan con el sistema.

Fuentes y herramientas principales:

- Mapas de experiencia del cliente (Customer Journey Mapping).
- Gemba y observación directa.
- Canales de feedback digitales o presenciales.
- Reclamos, sugerencias, entrevistas y co-creación.
- Análisis de tendencias y expectativas cambiantes.

El SGP solo tiene sentido si responde, se anticipa y se adapta a lo que sus grupos de interés realmente necesitan.

Conclusión

Un Sistema de Gestión por Procesos con enfoque Lean y Sistémico es mucho más que una herramienta administrativa. Es el **sistema operativo de la organización viva**, que conecta estrategia con operación, cliente con estructura, entorno con aprendizaje.

La **Voz del Cliente como subsistema transversal** y el **DMAIC como estructura metodológica de mejora continua** garantizan que cada proceso cumpla su propósito, elimine lo innecesario y se renueve con inteligencia.

7. ¿Cuáles son los elementos del suprasistema?

En la Teoría General de Sistemas (TGS), un suprasistema es el sistema de nivel superior que incluye funcional y estructuralmente al sistema observado —en este caso, al Sistema de Gestión por Procesos (SGP)— y que le proporciona dirección, normas, recursos y control. El suprasistema no es opcional ni decorativo: condiciona profundamente el diseño, la operación y la evolución del SGP.

Sin un análisis adecuado del suprasistema, cualquier intento de implementación de procesos se ve limitado, mal alineado o termina siendo incompatible con las reglas del entorno superior.

A. En organizaciones públicas

En el caso de instituciones públicas (ministerios, universidades públicas, hospitales del Estado, gobiernos regionales, etc.), el suprasistema tiene una estructura normativa y jerárquica claramente definida, con fuerte peso legal y presupuestal. Está compuesto por:

Elemento del suprasistema público	Función e influencia principal
Órganos rectores sectoriales (ej. MINEDU, MINSA)	Definen políticas públicas, normas técnicas, estándares operativos.
Entes reguladores y supervisores (ej. SUNEDU, SERVIR, OSCE)	Licencian, auditan, exigen cumplimiento obligatorio, supervisan la calidad del servicio y el gasto.
Órganos normativos transversales (ej. MEF, PCM, CGR)	Regulan el presupuesto, los sistemas administrativos y la rendición de cuentas.

Elemento del suprasistema público**Función e influencia principal**

Ciudadanía y sociedad civil	Exigen transparencia, eficiencia, impacto social. Aumentan la presión para reformar el aparato estatal.
Agencias multilaterales y cooperación técnica	Condicionan reformas, financiamiento o asistencia a estándares internacionales de gestión pública.

En este contexto, el SGP no es autónomo. Debe cumplir exigencias superiores —a veces contradictorias— que influyen directamente en cómo se diseñan los procesos, qué indicadores se priorizan, cómo se distribuyen los recursos y qué innovaciones son posibles.

 B. En empresas privadas

En el ámbito empresarial, el suprasistema no está conformado por normas rígidas estatales, sino por un entorno estratégico y de mercado que incluye actores formales e informales que condicionan la competitividad, la productividad y la sostenibilidad de la organización.

Elemento del suprasistema empresarial**Función e influencia principal**

Consejo directivo / corporativo	Define estrategia general, aprueba inversiones, estructura de gobierno, expectativas de retorno.
Clientes y mercado	Condicionan el diseño de procesos según sus preferencias, exigencias de servicio, tiempos, calidad y precio.
Competencia nacional e internacional	Estimula la mejora continua y la innovación para no quedar rezagado.
Normas técnicas y estándares globales (ej. ISO, ASME)	Imponen requisitos para acceder a mercados, lograr certificaciones y diferenciarse.
Inversionistas y entes financieros	Evalúan la madurez operativa y el control de riesgos antes de financiar o adquirir participación.
Red de proveedores y alianzas estratégicas	Requieren procesos claros, integrados y confiables para relaciones de largo plazo.

En las empresas, el suprasistema se expresa como un conjunto de condiciones dinámicas, donde no cumplir puede significar pérdida de mercado, sanciones económicas o desaparición. Por eso, el SGP se convierte en una herramienta clave para ejecutar la estrategia, responder con agilidad al entorno y construir ventajas competitivas sostenibles.

Conclusión intermedia:

Ya sea en el sector público o privado, el suprasistema no es externo ni pasivo. Es el espacio que gobierna, financia, audita, presiona o habilita el desempeño de los procesos. Comprender su naturaleza y articular el SGP con él es lo que permite pasar de la gestión interna a una gestión estratégica integrada.

8. Diferencia entre suprasistema y ecosistema

En el análisis de sistemas complejos, es fundamental distinguir entre dos conceptos clave: el suprasistema y el ecosistema. Aunque ambos se refieren a niveles superiores al sistema en cuestión, cumplen funciones diferentes y tienen relaciones distintas con el sistema base, como el Sistema de Gestión por Procesos (SGP).

8.1 ¿Qué es un suprasistema?

Como se explicó en el capítulo anterior, el suprasistema es el sistema de nivel jerárquico superior que contiene al sistema base como parte funcional de su estructura interna. Tiene autoridad estructural y regulatoria sobre el sistema observado. Determina reglas, asigna recursos, evalúa resultados y condiciona la existencia misma del sistema subordinado.

Ejemplos:

En una universidad pública, el suprasistema del SGP es el Sistema de Gestión Institucional, y más allá, el Sistema Nacional de Educación Superior (MINEDU, SUNEDU).

En una empresa privada, el suprasistema puede ser el grupo corporativo o holding al que pertenece, que impone políticas de gestión comunes, metas y estructura de gobierno.

8.2 ¿Qué es un ecosistema?

En cambio, un ecosistema es un conjunto amplio, dinámico y no jerárquico de actores interconectados, que influyen, coevolucionan y se adaptan mutuamente. Ningún actor controla a los demás, pero todos están vinculados por flujos de información, recursos, conocimiento, innovación o legitimidad.

El ecosistema no manda ni regula directamente, pero habilita, acelera, limita o inspira el comportamiento del sistema observado.

Criterio	Suprasistema	Ecosistema
Relación estructural	Contiene al sistema	Interactúa con el sistema
Autoridad formal	Alta (normativa, jerárquica)	Nula o baja (influencia relacional)
Ejercicio de control	Sí (gobierno, auditoría, presupuesto)	No, pero influye por reputación o colaboración
Ejemplo clásico	MINEDU respecto a una universidad pública	Red de universidades de ingeniería latinoamericanas
Tipo de influencia	Obligatoria, estructural	Voluntaria, adaptativa, relacional
Dinámica	Estática o lenta (estructuras formales)	Rápida, fluida, orientada a innovación

8.3 Ejemplos de ecosistemas relevantes

a. Ecosistema de startups en Silicon Valley

Silicon Valley es el ejemplo paradigmático de un ecosistema innovador. Allí no hay una autoridad única que gobierne, pero confluyen múltiples actores:

- Universidades (Stanford, UC Berkeley)
- Capitales de riesgo (VCs, ángeles inversionistas)
- Startups tecnológicas
- Empresas maduras (Google, Apple, Intel)
- Comunidades de práctica (hackathons, meetups)
- Marcos legales pro-innovación

Este ecosistema no regula formalmente, pero hace posible y acelera el crecimiento de miles de startups al brindar acceso a talento, financiamiento, conocimiento, redes y cultura.

✓ b. Ecosistema universitario regional

Una universidad pública no solo responde al Estado, sino que interactúa con:

- Gremios profesionales (Colegio de Ingenieros)
- Asociaciones técnicas internacionales (ASME, IEEE, ASHRAE)
- Patronatos y egresados
- Redes internacionales (NAFSA, AUIP)
- Empresas tecnológicas y sectores productivos

Estos actores no imponen reglas, pero su influencia puede ser determinante para generar innovación, atraer recursos, validar estándares o desarrollar nuevas capacidades.

✓ c. Ecosistema industrial o sectorial

Una empresa de manufactura puede formar parte de un ecosistema integrado por:

- Proveedores estratégicos
- Clientes industriales
- Centros tecnológicos y laboratorios de I+D
- Clústeres industriales regionales
- Organismos de normalización (ISO, ASTM)
- Plataformas de innovación abierta

Este entorno no lo regula, pero condiciona su éxito competitivo, su capacidad para innovar y su sostenibilidad a largo plazo.

Conclusión

El suprasistema determina la legitimidad y las reglas del juego. El ecosistema habilita la evolución, la innovación y la adaptabilidad. Ambos deben ser comprendidos, integrados y gestionados con visión estratégica.

Para que un SGP tenga éxito, no basta con cumplir con el suprasistema formal (ej. SUNEDU). Es necesario también articularse inteligentemente con el ecosistema que

rodea a la organización y que puede ser fuente de soluciones, conocimiento, tecnología y transformación.

9. Importancia para las organizaciones públicas

En el sector público, la implementación de un Sistema Integral de Gestión por Procesos (SGP) representa no solo una mejora técnica, sino una **transformación estructural y cultural** que impacta directamente en la calidad de los servicios que el Estado ofrece a la ciudadanía.

A diferencia del sector privado, donde la presión competitiva obliga a innovar continuamente, en muchas organizaciones públicas persisten lógicas operativas basadas en silos, exceso de trámites, normativismo improductivo y débil orientación al ciudadano. El SGP se presenta, en ese contexto, como una **respuesta sistémica a la ineficie**

✓ **9.1 ¿Por qué es crítico implementar un SGP en el sector público?**ncia, la opacidad y la fragmentación burocrática.

Área de impacto Aportes del SGP

Coherencia institucional	Permite alinear los procesos administrativos y operativos con la misión institucional, eliminando duplicidades y contradicciones.
Enfoque en el ciudadano	Reorienta la gestión hacia las necesidades reales de los usuarios del servicio público, promoviendo una visión de cadena de valor.
Reducción de burocracia	Simplifica flujos, elimina pasos innecesarios y permite integrar procesos mediante digitalización y automatización.
Rendición de cuentas	Establece responsables por proceso, define indicadores, y mejora la trazabilidad y la evaluación del desempeño público.
Legitimidad y confianza	Una gestión de procesos clara y eficiente incrementa la percepción de profesionalismo, transparencia y vocación de servicio del Estado.

9.2 Respaldo normativo y buenas prácticas

Organismos internacionales y marcos regulatorios han subrayado la necesidad de migrar hacia modelos basados en procesos:

- El **Modelo CAF** (Common Assessment Framework), impulsado por la Unión Europea, señala que *“una administración pública moderna necesita una gestión por procesos para asegurar eficiencia, enfoque ciudadano y resultados medibles”*.
 - La **OCDE**, en su marco de gobernanza pública, insiste en la integración de procesos para romper silos institucionales y articular políticas públicas intersectoriales.
 - En América Latina, organismos como el **CLAD (Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo)** recomiendan modelos de procesos para avanzar hacia una administración por resultados.
-

9.3 Casos aplicados

- En **gobiernos locales**, el SGP permite rediseñar servicios como licencias, pagos, atención ciudadana, simplificando procedimientos y reduciendo tiempos.
 - En **universidades públicas**, permite integrar los procesos académicos, de investigación y administrativos, reduciendo la informalidad, mejorando la trazabilidad y preparando a la institución para la acreditación o el licenciamiento.
 - En **hospitales públicos**, permite articular atención, farmacia, laboratorio, logística y gestión de historias clínicas, elevando la calidad del servicio al paciente.
-

Conclusión

En las organizaciones públicas, el SGP es una herramienta estratégica para recuperar la legitimidad, mejorar la eficiencia, profesionalizar la administración y centrar la gestión en el ciudadano. Sin procesos definidos, no hay forma de garantizar calidad, integridad ni resultados sostenibles en el tiempo.

10. Importancia para las organizaciones privadas

En las organizaciones privadas, el Sistema Integral de Gestión por Procesos (SGP) es una **herramienta esencial para lograr competitividad sostenible, eficiencia operativa y diferenciación estratégica**. A diferencia del sector público, donde el mandato es servir con eficacia y transparencia, en el sector privado el entorno está dominado por la competencia, la presión del mercado, la expectativa del cliente y la necesidad de innovar continuamente.

En ese entorno, **los procesos son el verdadero motor del modelo de negocio**. Un producto innovador, una estrategia audaz o una campaña de marketing poderosa pueden fracasar si los procesos internos son lentos, ineficientes, costosos o desalineados.

10.1 ¿Por qué es esencial el SGP en empresas privadas?

Área de impacto	Aportes del SGP
Ejecución eficiente de la estrategia	Permite convertir la estrategia organizacional en operaciones alineadas y medibles.
Reducción de costos operativos	Detecta desperdicios (muda) y cuellos de botella, facilitando la mejora continua.
Mejora de la experiencia del cliente	Alinea procesos comerciales, de producción y postventa para cumplir promesas de valor.
Adaptación e innovación	Provee una estructura flexible para rediseñar procesos, probar mejoras y escalar innovaciones.
Preparación para certificaciones	Es la base para lograr y sostener normas como ISO 9001, ISO 45001, IATF 16949, entre otras.
Toma de decisiones basada en datos	Permite generar indicadores por proceso y tomar decisiones basadas en evidencia real.

10.2 Soporte en modelos internacionales de excelencia

- El modelo EFQM (2020) señala que las organizaciones líderes son aquellas que diseñan procesos para crear y sostener valor para todos sus grupos de interés.
 - El enfoque Lean Six Sigma, ampliamente aplicado en manufactura y servicios, se basa en la eliminación de variabilidad y desperdicio a través del control y rediseño sistemático de procesos.
 - Las empresas certificadas bajo ISO 9001:2015 deben demostrar evidencia de enfoque basado en procesos, seguimiento de indicadores y compromiso con la mejora continua.
-

10.3 Casos concretos de aplicación

- En empresas manufactureras, el SGP permite articular la cadena de suministro, producción, mantenimiento y distribución, mejorando tiempos, calidad y seguridad.
 - En empresas de servicios, el SGP permite estructurar el flujo de atención al cliente, los sistemas de soporte, las plataformas digitales y la fidelización.
 - En startups tecnológicas, ayuda a formalizar procesos esenciales para escalar el negocio sin perder agilidad ni cultura emprendedora.
-

10.4 El SGP como ventaja competitiva

En mercados donde los productos tienden a commoditizarse, la excelencia en procesos se convierte en ventaja competitiva. Un mismo servicio puede ser más rentable, confiable y escalable si los procesos que lo sustentan están bien diseñados y controlados.

Michael Porter, en su teoría de las ventajas competitivas, afirmaba que la clave no está en las actividades individuales, sino en cómo esas actividades se integran entre sí en cadenas de valor coherentes. Eso, precisamente, es lo que hace un buen Sistema de Gestión por Procesos.

Conclusión

Para las organizaciones privadas, el SGP es mucho más que una herramienta operativa. Es el vehículo que convierte la estrategia en acción, la propuesta de valor en experiencia del cliente, y la cultura de innovación en resultados sostenibles. Una empresa que no gestiona sus procesos, no gestiona su negocio.

11. Conclusiones

En un entorno marcado por la complejidad, el cambio constante y la necesidad de generar valor sostenible, el modelo **Lean-Sistémico de Gestión por Procesos (LS-SGP®)** emerge como una solución estructural y transformadora tanto para organizaciones públicas como privadas. Su valor no reside solamente en su eficiencia operativa, sino en su capacidad de integrar estrategia, cultura, gobernanza, aprendizaje y entorno en un sistema coherente y evolutivo.

A lo largo de este documento hemos demostrado que gestionar procesos no puede seguir siendo un ejercicio aislado de documentación o cumplimiento normativo. Un verdadero **SGP con enfoque Lean-Sistémico** es:

- Un **sistema operativo institucional** que convierte la estrategia en acciones, y la intención organizacional en resultados tangibles y medibles.
- Un **marco de gobernanza adaptable**, donde cada proceso está alineado al propósito, y donde el valor es definido desde la perspectiva del cliente, del suprasistema y del entorno.
- Una **plataforma de aprendizaje colectivo**, donde la mejora continua no es eslogan, sino una práctica diaria basada en datos, evidencia y reflexión crítica.
- Un **ecosistema interno que dialoga con su entorno externo**, reconociendo que el éxito no depende sólo de la eficiencia interna, sino de la capacidad de colaborar, integrarse y responder a cambios tecnológicos, regulatorios y sociales.

El LS-SGP® incorpora la **Voz del Cliente (VOC)** como subsistema transversal que orienta decisiones, rediseña procesos y valida resultados. Al mismo tiempo, adopta herramientas como el **ciclo DMAIC** no como modas, sino como estructuras metodológicas para resolver problemas estructurales con rigor y sostenibilidad.

En el ámbito **público**, el SGP permite reconstruir la legitimidad, profesionalizar la gestión y centrarla en el ciudadano. En el **sector privado**, habilita la ejecución estratégica, la innovación continua y la generación de ventaja competitiva en mercados altamente dinámicos.

El LS-SGP® no propone hacer más de lo mismo, sino **pensar diferente, actuar con propósito, y diseñar organizaciones que aprenden, se adaptan y evolucionan**. Frente a los modelos funcionales tradicionales —estáticos, desarticulados y centrados en la forma—, este enfoque ofrece una ruta concreta hacia una **gestión inteligente, ágil y centrada en el valor**.



Frases inspiradoras para cerrar

“La calidad nunca es un accidente; siempre es el resultado de un esfuerzo inteligente.”

— *John Ruskin*

“No se puede gestionar lo que no se mide, y no se puede mejorar lo que no se gestiona.”

— *Peter Drucker*

“Los sistemas bien diseñados no dependen de la heroína de una persona brillante, sino del funcionamiento confiable de procesos bien pensados.”

— *W. Edwards Deming*

“Los problemas significativos que enfrentamos no pueden resolverse con el mismo nivel de pensamiento que teníamos cuando los creamos.”

— *Albert Einstein*

Llamado final

En un mundo donde las organizaciones deben aprender más rápido que el ritmo del cambio, contar con un Sistema Integral de Gestión por Procesos no es una opción: es la base misma de su viabilidad futura. Las instituciones que dominen sus procesos dominarán su destino. Las que no, quedarán atrapadas en el pasado.

Transformar los procesos es transformar la organización.

Y transformar la organización es transformar su impacto en el mundo.

Como enseñó Peter Drucker: “*La eficiencia consiste en hacer las cosas correctamente. La eficacia en hacer las cosas correctas.*”

El LS-SGP busca ambas. Porque ya no basta con mejorar procesos: es tiempo de transformar organizaciones.

Anexo 1: Bibliografía

- Ackoff, R. (1999). *Re-Creating the Corporation: A Design of Organizations for the 21st Century*. Oxford University Press.
- Bertalanffy, L. von (1968). *General System Theory: Foundations, Development, Applications*. George Braziller.
- CLAD (2020). *Guía para la Modernización del Estado en América Latina*. Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.
- European Foundation for Quality Management (EFQM). (2020). *The EFQM Model: For Organizational Excellence*. EFQM Foundation.
- Instituto Latinoamericano y del Caribe de Calidad en la Educación Superior (CALED). (2021). *Modelos de Gestión por Procesos en Educación Superior*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2015). *ISO 9001:2015 – Quality Management Systems – Requirements*.
- International Organization for Standardization (ISO). (2018). *ISO 31000:2018 – Risk Management Guidelines*.
- Lean Enterprise Institute. (2023). *What Is Lean?*. Disponible en: <https://www.lean.org>
- Liker, J. (2004). *The Toyota Way: 14 Management Principles from the World's Greatest Manufacturer*. McGraw-Hill.
- Meadows, D. (2008). *Thinking in Systems: A Primer*. Chelsea Green Publishing.
- Morin, E. (2005). *El Método. La Naturaleza de la Naturaleza*. Editorial Cátedra.
- Object Management Group (OMG). (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM), Version 1.0*.
- Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group.
- Senge, P. (1990). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Doubleday.
- Shingo, S. (1988). *A Study of the Toyota Production System from an Industrial Engineering Viewpoint*. Productivity Press.
- UNE 166002 (2021). *Gestión de la I+D+i: Requisitos del Sistema de Gestión de la Innovación*. AENOR.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1996). *Lean Thinking: Banish Waste and Create Wealth in Your Corporation*. Simon & Schuster.

ANEXO 2. CÓMO GESTIONAR EL MAPA DE PROCESOS POR NIVELES

Un Mapa de Procesos institucional es una representación estructurada que organiza los procesos en niveles jerárquicos y funcionales, facilitando la comprensión del sistema organizacional y sirviendo como base para la estandarización, mejora y automatización.

Niveles del mapa de procesos

Nivel 1: Macroprocesos

- Representan las grandes funciones del negocio o la institución.
- Se clasifican en tres grandes categorías:
 - Procesos Estratégicos
 - Procesos Misionales u Operativos
 - Procesos de Soporte
- Ejemplo: "Gestionar Formación Profesional", "Planificar Estratégicamente", "Administrar Recursos Humanos".

Nivel 2: Procesos

- Son subdivisiones lógicas de cada macroproceso.
- Reflejan el flujo funcional de las actividades principales.
- Ejemplo: dentro del macroproceso "Gestionar Formación Profesional", podría estar el proceso "Gestionar Matrícula".

Nivel 3: Subprocesos o Procedimientos

- Detallan actividades específicas con mayor precisión.
- Se usan para fines de control, mejora, documentación y auditoría.
- Ejemplo: "Registrar solicitud de matrícula", "Validar requisitos académicos", "Emitir comprobante de pago".

Nivel 4: Instrucciones de trabajo, flujogramas y formularios

- Constituyen la capa operativa más detallada.

- Incluyen:
 - Flujogramas (BPMN, diagramas de flujo)
 - Formatos e instructivos
 - Manuales paso a paso
 - Sistemas digitales vinculados
- Este nivel es indispensable para la capacitación, automatización y aseguramiento de la calidad.

equilibrios clave en la gestión por niveles

- No todos los procesos requieren ser desagregados hasta el nivel 4; el desglose depende de su criticidad, complejidad y nivel de riesgo.
- La integración entre niveles debe estar claramente trazada: cada flujograma debe estar vinculado a un subproceso, y éste a un proceso principal.
- Para fines de mejora continua, los indicadores (KPIs) se suelen aplicar desde el Nivel 2 o 3 hacia abajo, donde se observa la ejecución real.

Beneficios de trabajar por niveles

- Facilita la comprensión global y particular del sistema de procesos.
- Permite adaptar la gestión a distintos usuarios: directivos, gestores, auditores y operadores.
- Sienta la base para la automatización progresiva de procesos mediante BPM o RPA.
- Favorece la estandarización y control de calidad.

En resumen, el trabajo por niveles en el mapa de procesos es una práctica recomendada por normas como **ISO 9001**, modelos como **BPMM** y por marcos de mejora continua en sectores públicos y privados. Su correcta implementación es indispensable para un SGP sólido, auditable y escalable.

ANEXO 3: TABLA INTEGRADORA DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA LS PARA GESTION DE PROCESOS

Subsistema del SGP	Función principal	Influencia del suprasistema	Elementos clave numerados
6.1 Dirección Estratégica y Gobernanza	Alinear procesos con la visión, misión y políticas institucionales	Alta: define marcos normativos, metas y decisiones superiores	1. Visión y misión institucional 2. Objetivos estratégicos 3. Política de procesos 4. Comité de procesos 5. Participación del suprasistema
6.2 Arquitectura y Diseño de Procesos	Mapear, modelar y rediseñar los flujos de valor	Alta: estructura funcional condicionada por marcos externos	1. Mapa de procesos 2. Clasificación jerárquica 3. SIPOC y VSM 4. Modelado AS IS y TO BE 5. Fichas técnicas y diagramas normalizados
6.3 Ejecución y Automatización	Operativizar procesos con tecnología y capacidades humanas	Media: herramientas, plataformas y estándares regulados	1. Manuales de operación 2. Responsables por proceso 3. Capacitación técnica 4. Sistemas BPM, RPA, ERP 5. Integración institucional
6.4 Medición, Evaluación y Control	Monitorear desempeño, riesgos y madurez	Alta: establece requisitos de auditoría y transparencia	1. KPIs y KRIs 2. Indicadores por proceso 3. Auditorías internas 4. Tableros de control 5. Evaluación de madurez (BPMM, CMMI)
6.5 Mejora Continua, Gestión de Riesgos e Innovación	Aprender, anticiparse, innovar con estructura y rigor	Media-Alta: habilita o restringe cambios y presupuestos	1. Mapa de riesgos por proceso 2. Ciclos PDCA y DMAIC 3. Proyectos de mejora 4. Innovación incremental/disruptiva 5. Benchmarking
6.6 Cultura Organizacional y Gestión del Conocimiento	Cambiar mentalidades, consolidar	Media: impulsa valores o modelos de	1. Diagnóstico de cultura 2. Estrategia de cambio 3. Repositorio de lecciones aprendidas 4. Formación por

Subsistema del SGP	Función principal	Influencia del suprasistema	Elementos clave numerados
	aprendizaje y competencias	referencia externos	roles 5. Comunidades de aprendizaje
6.7 Subsistema Transversal: Voz del Cliente (VOC)	Nutrir todos los procesos con datos, expectativas y validaciones del usuario	Variable: depende del modelo de gobernanza o mercado	1. Customer Journey Mapping 2. Canales de feedback 3. Reclamos y sugerencias 4. Observación Gemba 5. Co-creación con usuarios

ANEXO 4: Pasos para Implementar un LS-SGP® (Lean-Sistémico)

La implementación de un LS-SGP® debe entenderse como un proceso **evolutivo y transversal**, no como un proyecto tecnocrático aislado. El objetivo no es solo formalizar procesos, sino **transformar la manera en que la organización piensa, opera, aprende y entrega valor**.

A continuación, se proponen **10 pasos secuenciales y complementarios**, que pueden adaptarse a cada organización según su madurez, sector y contexto.

Paso 1. Definir el propósito y compromiso institucional

- Clarificar por qué se implementará un SGP: ¿para mejorar el servicio?, ¿para ejecutar mejor la estrategia?, ¿para generar legitimidad?
- Obtener el respaldo activo del liderazgo institucional y del suprasistema (directorío, rectoría, consejo).
- Designar al líder del proceso de implementación (con visión transversal, legitimidad interna y autoridad operativa).

Paso 2. Diagnosticar el estado actual del sistema

- Evaluar el nivel de madurez del sistema de procesos (BPMM, CMMI, EFQM, ISO).
 - Identificar fortalezas, brechas y riesgos: ¿existen procesos definidos?, ¿se usan?, ¿están alineados?, ¿cómo se mide el desempeño?
 - Analizar entorno, suprasistema y cultura organizacional.
-

✓ Paso 3. Constituir el Comité de Procesos y el equipo técnico LS-SGP

- Establecer un comité transversal con representación estratégica, operativa y técnica.
 - Integrar un equipo responsable del diseño e implementación, con competencias en procesos, gestión del cambio y tecnología.
 - Definir el modelo de gobernanza y toma de decisiones del sistema.
-

✓ Paso 4. Diseñar el mapa de procesos institucional (macro y meso)

- Clasificar procesos: estratégicos, misionales y de soporte.
 - Representar niveles jerárquicos (macroproceso → proceso → subproceso → actividad).
 - Identificar puntos críticos de valor, riesgo, desperdicio, y experiencia del usuario (VOC).
-

✓ Paso 5. Modelar y rediseñar procesos clave con herramientas Lean

- Utilizar herramientas como SIPOC, VSM (Value Stream Mapping), BPMN.
 - Incluir la Voz del Cliente (VOC) mediante mapas de experiencia, feedback directo y co-creación.
 - Aplicar principios Lean: flujo, pull, estandarización, eliminación de muda.
-

✓ Paso 6. Formalizar procesos y asignar responsables

- Elaborar fichas de proceso, instructivos y protocolos operativos.
 - Asignar roles por proceso, no por estructura funcional.
 - Vincular procesos a responsables del resultado, no solo de ejecución.
-

✓ Paso 7. Automatizar y digitalizar los flujos operativos

- Seleccionar herramientas tecnológicas compatibles (BPM, ERP, RPA).
 - Priorizar procesos de alto impacto y bajo costo de automatización.
 - Asegurar interoperabilidad y usabilidad.
-

✓ Paso 8. Establecer el sistema de medición y retroalimentación

- Definir indicadores (KPIs, KRIs, calidad percibida) alineados a la estrategia.
 - Crear tableros de control dinámicos por proceso.
 - Aplicar auditorías internas y encuestas periódicas a usuarios y clientes internos.
-

✓ Paso 9. Activar el ciclo de mejora continua con DMAIC o PDCA

- Aplicar proyectos de mejora con base en datos y participación activa de equipos.
 - Utilizar DMAIC para problemas complejos o estructurales.
 - Incorporar lecciones aprendidas, benchmarking y pilotajes.
-

✓ Paso 10. Consolidar cultura, formación y aprendizaje organizacional

- Implementar un programa de formación continua según roles: directivos, ejecutores, analistas.
 - Crear un repositorio de procesos, mejoras, innovaciones y errores evitables.
 - Promover comunidades de práctica y retroalimentación colaborativa.
-

Reflexión final

Un SGP tradicional puede estandarizar.

Un SGP Lean puede optimizar.

Pero **un LS-SGP® transforma**, porque une la eficiencia operativa con el aprendizaje institucional, la escucha activa y la coherencia sistémica.

Anexo 5: Integración de la Estrategia de Valor con la Misión, Visión y la Gestión por Procesos

1. Contexto

En la mayoría de las organizaciones, la misión y la visión son redactadas como declaraciones inspiradoras, pero pocas veces se convierten en el eje articulador de la estrategia, la cultura y los procesos operativos. Esto genera una brecha entre lo que la organización dice que es o quiere ser y lo que efectivamente hace día a día.

Esa desconexión se profundiza cuando no se ha definido claramente qué tipo de valor desea entregar la organización a sus clientes o ciudadanos, ni cuál es su estrategia dominante para destacarse y competir.

Para cerrar esa brecha, se requiere articular tres dimensiones:

- La misión y visión institucional (propósito y aspiración),
- La estrategia de valor elegida (diferenciación real), y
- La arquitectura de procesos (forma concreta de cumplir lo anterior).

2. El modelo de Porter: Estrategias Genéricas

En 1980, Michael Porter propuso tres estrategias genéricas que permiten a una organización obtener una ventaja competitiva sostenible:

1. Liderazgo en costos: ofrecer productos o servicios a menor costo que los competidores, manteniendo la rentabilidad.
2. Diferenciación: ofrecer algo único y valioso percibido por el cliente (diseño, tecnología, marca, experiencia).
3. Enfoque: concentrarse en un segmento específico de mercado y optimizar la propuesta de valor para ese grupo.

Estas estrategias ayudan a posicionar a la organización frente a sus competidores, pero no explican cómo alinear esa elección estratégica con la misión, visión y estructura interna de la organización.

3. El modelo de Treacy y Wiersema: Disciplinas de Valor

En 1995, Michael Treacy y Fred Wiersema complementaron la lógica de Porter con un enfoque centrado en el cliente y la ejecución operativa. Propusieron que toda organización debe dominar una de estas tres disciplinas de valor, ser competente en otra y cumplir con la tercera:

1. Excelencia Operacional: entregar valor mediante eficiencia, procesos ágiles, estandarización y precios competitivos.
2. Intimidad con el Cliente: ofrecer soluciones personalizadas, relaciones estrechas y experiencias adaptadas.
3. Liderazgo en Producto: innovar constantemente y ofrecer productos o servicios superiores.

Este modelo conecta directamente la estrategia con la gestión operativa y la arquitectura de procesos, siendo más aplicable a la implementación de un SGP que el modelo genérico de Porter.

4. Relación con la Misión, la Visión y la Gestión por Procesos

La misión expresa el propósito presente de la organización: a quién sirve, cómo y para qué. Debe reflejar la disciplina de valor elegida.

La visión es la aspiración futura: en qué quiere convertirse la organización. Debe proyectar el liderazgo en la disciplina elegida.

Los procesos institucionales son los medios para ejecutar la estrategia. Cada macroproceso debe diseñarse en coherencia con la disciplina de valor elegida, priorizando lo que refuerza esa ventaja.

Ejemplos:

- Excelencia operacional → procesos eficientes, medidos, ágiles.
- Intimidad con el cliente → procesos flexibles, adaptables, centrados en relaciones.
- Liderazgo en producto → procesos de I+D, diseño y validación continua.

5. Conclusiones

La misión, visión y estrategia de valor deben ser diseñadas como un sistema coherente.

La estrategia de valor define el tipo de sistema de gestión por procesos que se necesita: no es lo mismo organizarse para competir en costos que para destacar en innovación.

Porter y Treacy no son excluyentes: uno posiciona, el otro operacionaliza. Porter ayuda a elegir dónde competir, Treacy ayuda a definir cómo entregar valor en ese espacio.

El LS-SGP® actúa como el traductor de la visión estratégica a la operación diaria, permitiendo diseñar procesos alineados con la identidad institucional, el entorno y la propuesta de valor que se desea consolidar.

Tabla Comparativa: Porter vs. Treacy y Wiersema

Aspecto	Michael Porter (1980)	Treacy & Wiersema (1995)
Enfoque principal	Estrategia competitiva y posicionamiento en la industria	Entrega de valor al cliente mediante disciplinas operativas
Perspectiva	Externa: cómo posicionarse frente a los competidores	Interna: cómo estructurar la organización para entregar valor
Objetivo estratégico	Obtener ventaja competitiva sostenible	Dominar el mercado entregando valor superior
Modelos propuestos	3 estrategias genéricas: costos, diferenciación, enfoque	3 disciplinas de valor: excelencia operacional, intimidad con el cliente, liderazgo en producto
Similitudes conceptuales	Coinciden en diferenciación y eficiencia	Reinterpretan a Porter desde una óptica práctica y centrada en cliente
Diferencias clave	Basado en industria y fuerzas competitivas	Basado en capacidades internas y propuesta de valor
Recomendación estratégica	Elegir una estrategia única para evitar quedar atrapado en el medio	Dominar una disciplina, ser competente en otra, cumplir en la tercera
Aplicación operativa	No detalla ejecución interna de la estrategia	Describe cómo alinear procesos, cultura y estructura
Relación entre ambos enfoques	Fundacional	Complementario: traduce estrategia en ejecución organizacional

1. Michael Porter (1980)

Título: *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*

Autor: Michael E. Porter

Editorial: Free Press

Año: 1980

Enfoque:

- Introduce las **tres estrategias genéricas**: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.
- Fundamento del análisis de la competencia, las cinco fuerzas y la ventaja competitiva sostenible.

2. Michael Treacy y Fred Wiersema (1995)

Título: *The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market*

Autores: Michael Treacy & Fred Wiersema

Editorial: Addison-Wesley

Año: 1995

Enfoque:

- Propone las **tres disciplinas de valor**: excelencia operacional, intimidad con el cliente y liderazgo en producto.
- Orientado a cómo entregar valor sostenido y dominar mercados a través de una disciplina operativa dominante.

Ficha Técnica Comparativa: Porter (1980) vs. Treacy & Wiersema (1995)

Elemento	Michael Porter	Michael Treacy & Fred Wiersema
Título del libro	<i>Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors</i>	<i>The Discipline of Market Leaders: Choose Your Customers, Narrow Your Focus, Dominate Your Market</i>
Autores	Michael E. Porter	Michael Treacy & Fred Wiersema
Año de publicación	1980	1995
Editorial	Free Press	Addison-Wesley
Enfoque principal	Estrategia competitiva basada en el análisis de la industria	Dominio de mercado mediante disciplina de valor y foco operativo
Propuesta central	Tres estrategias genéricas: 1. Liderazgo en costos 2. Diferenciación 3. Enfoque (nicho)	Tres disciplinas de valor: 1. Excelencia operacional 2. Intimidad con el cliente 3. Liderazgo en producto
Nivel de análisis	Macromercado, competencia, industria	Microorganización, estructura interna, cliente
Pregunta que responde	¿Cómo posicionarse para competir eficazmente en un sector?	¿Cómo crear y entregar valor diferenciado a clientes y dominar el mercado?
Relación entre ambos	Fundacional	Complementario y aplicado: operacionaliza la ventaja competitiva

Elemento	Michael Porter	Michael Treacy & Fred Wiersema
Aplicación en procesos	Indirecta: estrategia y posicionamiento	Directa: diseño y enfoque de procesos según disciplina de valor
Legado o impacto	Sentó las bases del análisis competitivo moderno	Introdujo la lógica de alineación entre estrategia, procesos y cliente