

Creando Valor con el Análisis de Causa Raíz

Por el Ing. Augusto Constantino
22 de septiembre de 2025

A. ¿Qué es el ACR?

El **Análisis de Causa Raíz (ACR)** es una metodología sistemática utilizada para identificar las causas fundamentales de un evento. Su objetivo es resolver los problemas de manera efectiva, asegurando que se eliminen, controlen o cambien las causas que lo originaron. Esto ayuda a evitar la recurrencia del problema a largo plazo o bajar las probabilidades de que ocurra nuevamente.

En lugar de tratar los efectos o las consecuencias del problema, el ACR se enfoca en descubrir por qué ocurrió un problema en primer lugar y qué cambios o intervenciones son necesarios para prevenirlo en el futuro.

El ACR es un conjunto de métodos, técnicas y herramientas que sirven para actuar en diferentes situaciones y su aplicación depende de las características del evento que se investigue, siendo posible aplicar una o varias como forma de complementar la investigación y llegar a los resultados deseados.

B. ¿Qué es Agregar Valor?

El análisis de cómo se Agrega Valor en la organización es enfocado en cuatro aspectos: Negocio, Técnica, Procesos y Clientes.

1. En los Negocios: Agregar valor es un concepto clave en los mercados, la economía y el marketing que hace referencia al proceso mediante el cual una empresa o individuo mejora un producto o servicio de alguna manera que lo haga más valioso o atractivo para los consumidores. Este valor adicional puede ser tangible (como características físicas, mejor calidad o durabilidad) o intangible (como un mejor servicio al cliente, una experiencia de usuario mejorada o una percepción de marca más positiva).

Al agregar valor, una empresa no solo aumenta el atractivo de su producto o servicio, sino que también puede justificar un precio más alto o crear una ventaja competitiva sobre otras opciones en el mercado.

El valor agregado puede surgir de diferentes formas, tales como:

- 1. Mejora de la calidad del producto:** Aumentar la durabilidad, el rendimiento o la funcionalidad de un producto.
- 2. Innovación:** Introducir características nuevas o avanzadas que hagan que el producto o servicio sea más útil o conveniente.
- 3. Personalización:** Ofrecer opciones o adaptaciones según las necesidades o preferencias del cliente.
- 4. Servicio al cliente:** Brindar soporte, atención o garantías que mejoren la experiencia del usuario.
- 5. Imagen de marca:** Crear una percepción de calidad, confianza o prestigio que haga que el producto sea más deseable.
- 6. Eficiencia:** Reducir costos operativos, lo que permite ofrecer un producto de mejor calidad al mismo precio.

Agregar valor es cualquier acción que mejore la oferta de un producto o servicio, haciendo que este sea percibido como más valioso por los consumidores, lo que a su vez puede aumentar la satisfacción y lealtad de los clientes.

2. En lo Técnico: Agregar valor, desde una perspectiva técnica y centrada en la satisfacción del cliente, se refiere al proceso mediante el cual una empresa incrementa la percepción de beneficio que un cliente recibe al adquirir un producto o servicio, de modo que sus expectativas sean superadas y se logre una experiencia superior. Este valor agregado se enfoca en mejorar los elementos que impactan directamente la satisfacción del cliente, como la calidad, la conveniencia, el soporte postventa, la personalización y la experiencia global de uso.

En términos de satisfacción del cliente, agregar valor implica:

1. **Mejorar la utilidad percibida:** Aumentar los atributos funcionales o emocionales que el cliente busca en el producto o servicio, haciéndolo más alineado con sus necesidades y deseos.
2. **Superar expectativas:** Entregar más de lo que el cliente espera, ya sea en características adicionales, tiempos de respuesta más rápidos, o un nivel de servicio superior.
3. **Reducir fricciones y problemas:** Minimizar cualquier inconveniente o dificultad que pueda surgir durante la compra o el uso del producto, haciendo la experiencia más fluida y placentera.
4. **Crear diferenciación competitiva:** Ofrecer un valor único que haga que el cliente perciba el producto o servicio como superior al de la competencia, basándose no solo en el precio, sino en una propuesta de valor integral.

Así, agregar valor en términos de satisfacción del cliente no solo se trata de mejorar el producto en sí, sino de optimizar toda la interacción del cliente con la empresa, garantizando que cada punto de contacto (desde la compra hasta el soporte postventa) refuerce su satisfacción y fidelidad.

3. En los Procesos: Agregar valor en el contexto de los procesos internos de una organización se refiere al conjunto de acciones, mejoras y optimizaciones que una empresa implementa dentro de sus operaciones para aumentar la eficiencia, reducir costos y mejorar la calidad de sus productos o servicios, con el objetivo de generar un mayor valor para el cliente final. En este enfoque, agregar valor se centra en cómo los procesos internos de la organización pueden ser ajustados y perfeccionados para crear una oferta más competitiva y alineada con las expectativas del mercado.

Desde esta perspectiva, agregar valor involucra:

1. **Mejora continua de procesos:** Optimizar los flujos de trabajo, eliminar cuellos de botella y reducir los tiempos de inactividad para hacer los procesos más eficientes y efectivos.
2. **Reducción de costos operativos:** Identificar y eliminar desperdicios, redundancias y actividades que no aportan valor, lo que permite a la organización ofrecer productos o servicios de mayor calidad a un costo más bajo.
3. **Automatización y tecnología:** Implementar herramientas tecnológicas y sistemas que aumenten la productividad, minimicen errores humanos y agilicen la toma de decisiones dentro de la organización.
4. **Desarrollo de competencias internas:** Capacitar y empoderar al personal para mejorar su rendimiento, lo cual contribuye a la creación de productos de mejor calidad y al fortalecimiento de la cultura organizacional.
5. **Gestión de calidad:** Asegurar que todos los procesos, desde la fabricación hasta la entrega, cumplan con estándares de calidad que incrementen la satisfacción del cliente y reduzcan la necesidad de correcciones o devoluciones.

Al agregar valor en los procesos internos, la organización no solo mejora su competitividad, sino que también asegura la eficiencia en la producción y entrega de sus bienes o servicios, lo cual repercute directamente en la satisfacción del cliente y en la rentabilidad a largo plazo.

4. En los Clientes: Valor para un Cliente es la percepción que un Cliente tiene sobre los beneficios que obtiene de un producto o servicio en comparación con los costos o sacrificios que debe

realizar para adquirirlo. En otras palabras, el valor se refiere a la relación entre lo que el cliente percibe como "lo que recibe" (beneficios, utilidad, calidad) y "lo que da" (precio, tiempo, esfuerzo).

El valor para un cliente puede ser tanto **tangible** como **intangible**, y varía según sus expectativas, necesidades, preferencias y experiencias previas. Este concepto no se limita al precio, sino que abarca una serie de factores que influyen en la decisión de compra y en la satisfacción del cliente.

Elementos que componen el valor para el cliente:

1. **Beneficios percibidos:**

- **Calidad del producto o servicio:** Qué tan bien satisface las necesidades del cliente.
- **Características adicionales:** Funcionalidades o elementos extra que hacen que el producto sea más atractivo.
- **Experiencia del cliente:** La facilidad de uso, la atención al cliente, y la satisfacción general en el proceso de compra y uso.

2. **Costos o sacrificios percibidos:**

- **Precio:** El costo monetario del producto o servicio.
- **Tiempo:** El tiempo invertido en la compra, el uso o la espera de la entrega.
- **Esfuerzo:** La cantidad de esfuerzo o conveniencia que implica la adquisición o el uso del producto o servicio.

El valor para el cliente es una combinación de los **beneficios que recibe** y los **costos que incurre**.

Cuando los beneficios percibidos superan los costos o sacrificios percibidos, el cliente considera que ha recibido un buen valor. Este concepto es esencial para las empresas, ya que es clave para lograr la satisfacción, la lealtad y la retención del cliente.

C. ¿Qué es Agregar Valor con el ACR?

Agregar valor con el análisis de causa raíz (ACR) significa utilizar esta metodología para identificar y abordar las causas que generan desvíos o deficiencias dentro de los procesos, productos o servicios de una organización, con el objetivo de mejorar continuamente y generar beneficios sostenibles para la empresa y sus clientes.

Agregar valor con el análisis de causa raíz se logra al identificar, abordar y corregir las causas fundamentales de los problemas en los procesos, productos y servicios de una organización. Esto no solo mejora la eficiencia y reduce costos, sino que también incrementa la satisfacción del cliente, optimiza la calidad, y fortalece la cultura organizacional, todo lo cual contribuye al éxito y sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

D. ¿Cuáles son los beneficios?

Agregar valor con el **análisis de causa raíz (ACR)** ofrece una serie de beneficios significativos para las organizaciones, tanto a nivel operativo como estratégico. Estos beneficios ayudan a mejorar la calidad, optimizar los procesos y fortalecer la relación con los clientes, entre otros. A continuación, se detallan los principales beneficios:

1. **Mejora en la calidad del producto o servicio**

- **Identificación y eliminación de defectos recurrentes:** El ACR permite identificar patrones de fallos y las causas fundamentales de los defectos en productos o servicios. lo que ayuda a abordar las causas subyacentes de estos problemas. Al abordar estos problemas en su raíz, se mejora la calidad del producto final, lo que resulta en menos productos defectuosos y menos quejas de los clientes.

- **Consistencia en los estándares:** Al resolver problemas subyacentes de manera efectiva, se asegura una entrega consistente y de alta calidad en todos los productos o servicios, lo que mejora la reputación de la marca.
- **Reducción de retrabajos y desperdicios:** Al eliminar las causas de los errores en los procesos, se disminuyen los costos asociados a la corrección de productos defectuosos, lo que se traduce en una mejora en la eficiencia y en la calidad.

2. Reducción de costos operativos

- **Minimización de desperdicios:** Al identificar y eliminar causas de ineficiencia o errores en los procesos y defectos en los productos y servicios, el ACR ayuda a reducir desperdicios de recursos, materiales y tiempo, lo que disminuye costos operativos y aumenta la rentabilidad.
- **Reducción de retrabajos:** Corregir las causas raíz de los problemas evita la necesidad de realizar retrabajos o corregir productos defectuosos, lo que genera ahorros importantes en tiempo y dinero.
- **Prevención de problemas futuros:** Al invertir tiempo y recursos en el análisis de causa raíz, las organizaciones pueden evitar costos futuros relacionados con problemas no detectados, lo que representa un ahorro significativo a largo plazo.

3. Mejora de la satisfacción y fidelización del cliente

- **Prevención de problemas recurrentes:** Al abordar las causas fundamentales de los problemas, se evita que estos se repitan, lo que mejora la experiencia del cliente y la satisfacción. Los clientes valoran cuando una empresa resuelve de forma efectiva y permanente los problemas que afectan sus productos o servicios.
- **Mayor confiabilidad:** La mejora en la calidad y la consistencia en los resultados ayuda a fortalecer la relación con los clientes y genera mayor confianza en la marca, lo que incrementa la fidelización.
- **Mejora de la fiabilidad y la entrega a tiempo:** Al mejorar los procesos internos y eliminar las causas raíz de los retrasos o fallos, la empresa puede ofrecer productos y servicios de manera más consistente y puntual, lo que agrega valor a la experiencia del cliente.

4. Optimización de los procesos

- **Eficiencia operativa:** El ACR ayuda a identificar áreas ineficientes dentro de los procesos y mejorar la productividad. Esto puede incluir la eliminación de pasos innecesarios, la simplificación de flujos de trabajo o la mejora de la coordinación entre departamentos. Resolver estas causas subyacentes mejora la eficiencia operativa, reduciendo tiempos de producción, costos y recursos desperdiciados.
- **Mejor uso de recursos:** Al solucionar los problemas fundamentales en lugar de tratar solo los síntomas, los recursos de la empresa se utilizan de manera más eficiente, lo que mejora el rendimiento general.
- **Establecimiento de mejores prácticas:** Al comprender las causas raíz de los problemas, las organizaciones pueden desarrollar mejores prácticas y procedimientos estandarizados, lo que lleva a procesos más ágiles y eficientes a largo plazo.

5. Impulso a la cultura de mejora continua

- **Cultura organizacional de resolución de problemas:** Implementar el análisis de causa raíz promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua, donde los problemas se abordan y resuelven de manera estructurada y proactiva, en lugar de reaccionar a los síntomas de los problemas. Esto fomenta la participación de los empleados en la identificación y resolución de problemas.
- **Aprendizaje organizacional:** Al realizar un análisis de causa raíz, la empresa puede aprender de los errores pasados y aplicar ese conocimiento para evitar problemas similares en el futuro, contribuyendo al crecimiento y la madurez organizacional.
- **Empoderamiento de los empleados:** Al involucrar a los equipos en el proceso de análisis y resolución, se fomenta la colaboración y el compromiso, lo que puede resultar en una mayor motivación y productividad del personal.

6. Aumento de la competitividad

- **Diferenciación en el mercado:** Una empresa que resuelve de manera eficaz sus problemas y mejora continuamente puede diferenciarse de sus competidores, ofreciendo productos o servicios de mejor calidad y mayor fiabilidad.
- **Agilidad en la respuesta al cambio:** El ACR también ayuda a las empresas a adaptarse rápidamente a los cambios del mercado al mejorar sus procesos internos, lo que les permite mantenerse competitivas y responder de manera ágil a las demandas del cliente.

7. Mejor toma de decisiones

- **Información precisa y datos confiables:** El ACR se basa en datos y hechos, lo que mejora la toma de decisiones a nivel gerencial y operativo. La identificación de causas raíz permite que las decisiones se tomen de manera informada y en base a un entendimiento profundo del problema.
- **Prevención de problemas futuros:** Al eliminar las causas subyacentes de los problemas, las decisiones estratégicas y operativas se basan en una comprensión más clara, lo que minimiza riesgos futuros.

8. Cumplimiento normativo y de calidad

- **Alineación con estándares:** El ACR ayuda a identificar y corregir las causas de los incumplimientos o deficiencias en los procesos, lo que facilita el cumplimiento de normativas de calidad y regulaciones del sector. Esto reduce el riesgo de sanciones y mejora la reputación de la organización.

9. Incremento en la rentabilidad

- **Mejores márgenes de beneficio:** Al mejorar la eficiencia, reducir costos y aumentar la calidad, las organizaciones pueden aumentar sus márgenes de beneficio. La eliminación de errores y retrabajos también contribuye a una mayor rentabilidad.
- **Reducción de costos de garantía y devoluciones:** Al mejorar la calidad del producto o servicio y reducir los defectos, las organizaciones pueden reducir los costos asociados con devoluciones, garantías o reparaciones.

Agregar valor con el análisis de causa raíz ayuda a las organizaciones a mejorar la calidad, reducir costos, aumentar la satisfacción del cliente, optimizar los procesos internos y fomentar una cultura de mejora continua. Estos beneficios no solo tienen un impacto positivo en la eficiencia operativa, sino que también refuerzan la competitividad y la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

E. ¿Como se hace?

Agregar valor con el análisis de causa raíz (ACR) implica utilizar esta metodología para identificar y resolver las causas fundamentales de los problemas que afectan los procesos, productos o servicios de una organización. El objetivo es mejorar la eficiencia operativa, la calidad del producto o servicio y la satisfacción del cliente, lo que, a largo plazo, contribuye al éxito y la sostenibilidad de la empresa.

Cómo se agrega valor utilizando el ACR:

1. Identificar y eliminar problemas recurrentes

- **Cómo agrega valor:** Al identificar y abordar las causas subyacentes de los problemas, en lugar de simplemente tratar los síntomas, se evitan futuras recurrencias. Esto mejora la fiabilidad de los procesos y productos, lo que agrega valor al cliente al recibir productos de mejor calidad de manera consistente.
- **Ejemplo:** Si una empresa de manufactura enfrenta defectos recurrentes en un componente debido a un mal ajuste de la máquina, el ACR puede identificar la causa raíz (por ejemplo, un desajuste en los controles de la máquina), lo que permite corregirlo y evitar la necesidad de reparaciones costosas y retrabajos.

2. Optimizar los procesos y recursos

- **Cómo agrega valor:** El ACR permite descubrir inefficiencias en los procesos internos. Al corregir las causas subyacentes que generan cuellos de botella o desperdicio de recursos, se pueden hacer los procesos más ágiles y eficientes, lo que reduce costos y mejora los márgenes de ganancia.
- **Ejemplo:** Si un proceso de producción se ve afectado por tiempos de espera innecesarios, el ACR puede identificar la causa raíz (como una mala coordinación entre equipos o un sistema de inventario ineficiente), lo que lleva a mejorar la fluidez del proceso y a reducir los costos operativos.

3. Promover la mejora continua y la cultura organizacional

- **Cómo agrega valor:** Al aplicar ACR de manera sistemática, la organización fomenta una cultura de mejora continua. Esto motiva a los empleados a pensar de manera proactiva sobre los problemas y a colaborar en la resolución de estos. Este enfoque mejora la moral de los empleados y la productividad general, lo que agrega valor tanto internamente como en la relación con el cliente.
- **Ejemplo:** Un equipo de trabajo que implementa ACR para resolver problemas puede generar mejores soluciones, compartir conocimiento entre departamentos y reducir el tiempo de reacción frente a incidentes, lo que mejora la eficiencia y el trabajo en equipo.

4. Mejorar la calidad y satisfacción del cliente

- **Cómo agrega valor:** Al resolver problemas en sus raíces, el ACR ayuda a mejorar la calidad general de los productos o servicios, lo que tiene un impacto directo en la satisfacción del cliente. Cuando los clientes reciben productos consistentes y sin defectos, su nivel de satisfacción aumenta, lo que fomenta la lealtad a la marca.
- **Ejemplo:** Si un restaurante recibe quejas sobre la calidad inconsistente de los platos, el ACR puede identificar que el proceso de preparación de los ingredientes es ineficiente, lo que afecta la calidad. Corregir este proceso mejora la experiencia del cliente y reduce quejas.

5. Reducir los costos y optimizar los recursos

- **Cómo agrega valor:** Al eliminar causas innecesarias de defectos o inefficiencias, el ACR contribuye a una mayor eficiencia en el uso de recursos, ya sean materiales, tiempo, mano de obra o energía. Esto reduce costos operativos y permite a la organización destinar recursos de manera más estratégica, mejorando la rentabilidad.
- **Ejemplo:** Si una línea de producción consume más materiales de los necesarios debido a un proceso defectuoso, el ACR ayuda a identificar la causa (por ejemplo, un mal ajuste de las máquinas), lo que permite corregirlo y reducir el desperdicio de materiales.

6. Prever riesgos y problemas futuros

- **Cómo agrega valor:** Identificar las causas raíz permite que la empresa no solo resuelva los problemas actuales, sino que también implemente medidas preventivas para evitar futuros problemas. Esto reduce el riesgo de situaciones costosas o crisis operacionales, lo que protege tanto la rentabilidad como la reputación de la empresa.
- **Ejemplo:** Si una empresa identifica que un equipo de alta tecnología falla debido a la falta de mantenimiento preventivo, implementar un programa de mantenimiento regular basado en este hallazgo evita costosas reparaciones y mantiene la producción en marcha sin interrupciones.

7. Mejorar la toma de decisiones

- **Cómo agrega valor:** El ACR proporciona información precisa y basada en datos, lo que permite que la toma de decisiones sea más informada y objetiva. Esto ayuda a la empresa a tomar decisiones estratégicas que no solo resuelven el problema inmediato, sino que también alinean los recursos y esfuerzos hacia el logro de objetivos a largo plazo.
- **Ejemplo:** Si una empresa de software enfrenta fallos en sus sistemas, el ACR puede identificar que la causa raíz es una falta de capacitación adecuada del personal en nuevas actualizaciones.

Esto permite a la empresa tomar la decisión de invertir en formación continua para el equipo y evitar fallos futuros.

8. Instalar agilidad y respuesta a los cambios

- **Cómo agrega valor:** Con un enfoque de análisis de causa raíz, la empresa se vuelve más ágil en la respuesta a problemas, ya que se desarrollan capacidades para identificar y resolver rápidamente las causas fundamentales de los inconvenientes. Esto permite adaptarse más rápidamente a cambios del mercado o del entorno.
- **Ejemplo:** Si una empresa enfrenta cambios rápidos en la demanda de los consumidores, el ACR puede ayudar a identificar cuellos de botella en la cadena de suministro o en los procesos de producción, permitiendo ajustes más rápidos para satisfacer la nueva demanda.

Agregar valor con el análisis de causa raíz significa resolver los problemas desde su origen, en lugar de tratar solo los efectos. Este enfoque mejora la calidad, la eficiencia operativa, la satisfacción del cliente y la rentabilidad, a la vez que promueve una cultura organizacional orientada a la mejora continua. Esto crea un entorno más ágil y competitivo, capaz de adaptarse rápidamente a las necesidades del mercado y resolver problemas de manera efectiva y duradera.

F. Estrategias para agregar valor con el ACR

1. El ACR como especialidad

En los últimos años la resolución de problemas basada en el Análisis de Causa Raíz se ha transformado en una especialidad fundamentalmente por la necesidad de las organizaciones de resolver sus problemas en forma eficaz.

Cada vez más se considera que la necesidad de resolver problemas es una forma de gestión que mejora los procesos y forma parte de la mejora continua. Por ello está entrenando a sus empleados en habilidades de resolución de problemas.

Esto no es ninguna novedad si se considera que Japón luego de la Segunda Guerra mundial se levantó y lideró el mundo aplicando prácticas de mejora continua, enseñando a los empleados formas de resolver los problemas. Es allí donde nacieron algunas de las prácticas que al día de hoy se conocen y se aplican.

El World Economic Forum en sus investigaciones ha considerado que la resolución de Problemas Complejos CPS es una habilidad del futuro, junto con el Pensamiento Crítico, la Innovación y la Creatividad. Ello ha hecho que las organizaciones se enfoquen en entrenar a sus integrantes en estas nuevas habilidades y allí nació el proyecto Upskilling y Reskilling lanzado en los últimos años.

2. Departamentos específicos en ACR dentro de la organización.

La necesidad de mejorar continuamente resolviendo problemas, las nuevas habilidades y la cantidad de problemas que se presentan en las organizaciones, ha dado un paso importante en la constitución de departamentos exclusivos dedicados a resolver problemas formados por especialistas en el tema.

Es hoy en día que muchas organizaciones tienen estos departamentos y han logrado éxito en su gestión, complementando las actividades e incluyéndolas en las actividades relacionadas con lo que definen los sistemas de gestión certificados por alguna norma. Dentro de estos se establecen y son requisitos la mejora continua, la detección de no conformidades y el tratamiento de estas.

3. Utilización de software específico con el agregado de Inteligencia Artificial

La Inteligencia Artificial no es un tema aparte, la aparición en el mercado y su influencia en la gestión de las organizaciones ha tenido un impacto importante y lo tendrá más aun en el futuro. No es un tema para dejar de lado, aunque no está siendo aplicado como se espera, seguramente lo será en el futuro cercano.

No está lejos su aplicación a la resolución de problemas sobre todo en aquellas plataformas de gestión e investigación de eventos, donde será un apoyo fundamental para entender, analizar y realizar propuesta de soluciones eficaces. Tema que hoy en día está incluido en alguna de las plataformas ofrecidas en el mercado.

4. Instalar una cultura de ACR en la organización

¿Qué es Cultura y Cultura Organizacional?

La cultura es una identidad propia de los países, ciudades y de la sociedad en general.

Cultura empresarial define como la organización piensa, siente y actúa manifestada por los miembros que la integran.

La cultura organizacional logra una identidad que le permite adaptarse al presente y a los cambios que el entorno le propone

“El conjunto de creencias y valores manifestados en normas, procesos, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente organizacional”.

La Cultura Organizacional está expresada por la Misión, la Visión, los Valores y las Políticas

La Cultura de Resolución de Problemas también debe formar parte de la Cultura Organizacional

¿Cómo se hace en la práctica?: Desarrollando un Programa de Análisis de Causa Raíz

5. Programa de ACR

El Programa de ACR permite crear una Cultura de Análisis de Causa Raíz en la organización, llevándola a resolver sus problemas en forma efectiva y transformándolos en una oportunidad de mejora.

- Permite planificar y ejecutar las actividades para aplicar el ACR en la organización.
- Bien definido y gestionado ayudará a recuperar un gran porcentaje de las pérdidas producidas por problemas recurrentes.
- Instala en la organización la Cultura de la Resolución de Problemas y la Mejora Continua.
- Integra a la resolución de problemas como actividad al igual que otras actividades.

Como forma de lograr el éxito se describe a continuación las características del Contenido y la forma de Implementación:

A. Contenido del Programa de ACR

Para una efectiva implementación del Programa de ACR es necesario establecer las acciones a realizar, los responsables y el tiempo para el desarrollo integral. Por ello es necesario que cada etapa sea definida con anterioridad dando lugar a un plan integral que asegure el éxito.

El contenido de un Programa de ACR se desarrolla a continuación:

1. Liderazgo

En todo proyecto es necesario establecer quienes son los impulsores y los que llevarán a cabo la gestión principal dentro de la organización. Como todo proyecto es necesario que se establezcan estas posiciones para comenzar con un liderazgo definido que asuma la responsabilidad y coordine las actividades en forma integral.

Acción: establecer la estructura organizativa definiendo el Líder del Programa ACR y el equipo que lo acompañará.

2. Metas y Objetivos:

Un Programa ACR apoya las metas y los objetivos más amplios de la organización, así las personas que apoyan y financian el programa comprenden completamente el valor que el Programa ACR proporciona para ayudar a alcanzar estos objetivos. De hecho, el Programa ACR no debe ser percibido como un obstáculo o burocracia que dificulta el trabajo. Toda organización tiene problemas que resultan en costosas desviaciones del plan, reconocer y manejar estos problemas ayuda a reducir el riesgo y aumenta la probabilidad de que se alcancen los objetivos.

Las metas se pueden dividir en dos áreas: Globales e Individuales. Los objetivos globales son los mismos para todos en la organización. Los objetivos globales clásicos están dentro de la gestión de seguridad, medio ambiente y calidad, mantenimiento, operación, logística, TI y otros. Los objetivos individuales son específicos para la unidad de negocio, sector o área específica de responsabilidad. La forma de evaluar y mejorar todo plan de trabajo es definiendo metas y objetivos alineados con los estratégicos y particulares de la organización y midiendo su evolución para tomar acciones que hagan al éxito del proyecto.

A. Objetivos:

Un Programa ACR debe apoyar los objetivos más amplios de la organización y deben estar alineados a estos. Los objetivos clásicos incluyen eliminación de defectos, mejora de la capacidad, reducción de costos, mejora de la seguridad, resolución de quejas, mejora de la confiabilidad, etc.

Acciones: definir los objetivos del programa alineados a los generales de la organización, para los sectores involucrados. Establecer objetivos particulares por unidad de negocio, planta, proyecto, o el que sea adecuado. Establecer los tiempos, responsables y recursos del proyecto.

B. Índices clave de rendimiento KPI:

Una vez definidos cuáles son los objetivos deben establecerse los KPI para cada uno de ellos. Los KPI nos ayudan a mantener la puntuación. Una vez que sepamos cuáles son los objetivos, simplemente debemos determinar cómo compararlos y medirlos. Una vez que se establecen los KPI, deben ser rastreados y reportados. Este proceso no debe ser oneroso o de lo contrario se corre el riesgo de no realizarse. Un método simple de seguimiento de KPI debería ser suficiente.

Los KPI determinan los valores a alcanzar para luego establecer los mecanismos para lograrlos, serán revisados y ajustados en el tiempo para mejorar la performance de los resultados del programa y profundizar las exigencias de las investigaciones.

Acciones: Identificar KPI para cada objetivo. Definir una forma sencilla de medirlos a lo largo del tiempo.

C. Métricas del Programa ACR:

Las métricas del Programa ACR dicen qué tan bien está administrando el proyecto. Deberán definirse al inicio del proyecto para evaluar los resultados, esto incluye:

- Eventos que se activaron
- Tiempo que transcurre entre la ocurrencia del evento de umbral y el inicio del ACR
- Tiempo que se tarda en completar los ACR
- Investigaciones por analista entrenado
- Analistas que están utilizando su formación
- Efectividad de las soluciones implementadas
- ... Y otros.

Acciones: Desarrollar una lista de métricas del proyecto para evaluar los resultados.

3. Disparadores de ACR:

Para determinar cuándo se debe investigar un evento es necesario medir el riesgo de los procesos de la organización, lo cual permitirá determinar aquellos que son más propensos a generar desviaciones en las metas y objetivos. La forma de la evaluación es definida por la organización en función de la criticidad de los procesos, el mercado en que actúa y los que defina por algún otro requisito del sector sea privado o gubernamental.

También, en base a las metas y objetivos, los KPI y las métricas del programa, serán establecidos los criterios umbrales o disparadores, que establecen los valores reales de cada uno de ellos.

A. Evaluación del riesgo

La Evaluación del Riesgo es una forma de determinar dónde es importante investigar los eventos, cuándo hacerlo, cómo hacerlo y quienes deben hacerlo. Una evaluación acertada permite bajar el riesgo de recurrencia, ocurrencia, repetibilidad, etc. La organización puede aplicar o utilizar diferentes prácticas de evaluación de riesgo que incluyen las relacionadas con el negocio, la operación, la seguridad, etc. y así establecer las posibles formas de ocurrencia de eventos indeseables. Esto también promueve la investigación de eventos en sectores o procesos específicos o en aquellos de mayor potencialidad dentro de la organización.

Acciones: aplicar un método de evaluación de riesgo aceptado por la organización. Definir los procedimientos internos para establecer que prácticas utilizar, cómo abordar las investigaciones, quiénes deben participar.

B. Criterios de umbral:

Los criterios de umbral indican cuando se requiere un ACR formal. Los criterios de umbral se pueden derivar fácilmente de la lista de objetivos y KPI que se analizaron anteriormente. Debe tenerse en cuenta la capacidad de investigación, porque los umbrales agresivos aumentarán el número de ACR requeridos. Es perjudicial para el proyecto activar más ACR de los que la capacidad puede manejar, los umbrales siempre se pueden ajustar hacia arriba o hacia abajo más tarde. Es necesario establecer lo que se cree que son umbrales alcanzables y luego será necesario monitorearlos para evaluar su modificación.

Acciones: establecer los umbrales o disparadores relacionados con las metas, objetivos, KPI, métricas del programa indicando los valores de cada uno de ellos.

4. Método de ACR de Sologic:

Esta etapa es la central del desarrollo del programa, es la que se entrena y se aplica el proceso de investigación en toda su magnitud, por esto se compone del desarrollo del entrenamiento definido con los objetivos del programa y de la ejecución para aquellos casos donde es necesario investigar los eventos que se presentan, derivados de los disparadores.

A. Entrenamiento en el Método de ACR de Sologic:

La capacitación es solo el primer paso hacia el desarrollo de la capacidad en el ACR. Después de la capacitación, las personas necesitarán práctica y apoyo para que esta se transforme en capacidad efectiva y puedan desarrollar sus nuevas habilidades. Algunos estudiantes son mejores que otros en ACR, es importante identificar a aquellos que tienen las habilidades (y la actitud) porque son grandes candidatos para el Analista Nivel 2.

Acción: los entrenamientos y apoyo que pueden formar parte del proyecto y que son necesarios definir según las necesidades, el tipo de proyecto, la organización y otras consideraciones particulares son: Es necesario establecer la cantidad de personas a entrenar, fechas, cantidad de cursos.

B. Aplicación del Método de ACR de Sologic:

Los disparadores serán aquellos que definan la necesidad de investigar un evento, en función de superar o no los valores establecidos. Así se desarrolla lo aprendido en el entrenamiento y se aplican las prácticas de investigación.

Acciones: realizar las investigaciones derivadas de la superación o no de los umbrales o disparadores. Poner en práctica el proceso de investigación.

5. Software de ACR de Sologic:

El software es un apoyo inmejorable para aplicar el Método de ACR de Sologic y realizar la gestión de todas las investigaciones. La alternativa del Software Causelink para una gestión completa y elegir entre instalarlo en la red de la organización o tenerlo en la nube. También es posible tener la versión Individual o Desktop para uso personal, pero a esto se le deberá agregar una forma de seguimiento de la gestión de las investigaciones por otra vía.

Acciones: definir la alternativa de software a aplicar y la cantidad de licencias a incorporar al proyecto, al inicio y a medida que el proyecto avanza.

6. Mejora continua

El proyecto debe ser evaluado en conjunto por el Liderazgo y los participantes, dentro del plan debe establecerse cuando se realizarán actividades de evaluación estratégica del proyecto, aportando los resultados de los indicadores y las metas y objetivos del plan. A medida que el Programa ACR madura, deben aportarse ideas de mejora e implementarlas. Estas ideas pueden provenir del Liderazgo, de la Dirección o de quienes realizan los ACR.

A. Informes:

Los Líderes de Facilitadores deben informar al Líder del Programa ACR sobre los avances, entregándole información periódica acerca del cumplimiento de metas y objetivos, evolución de los indicadores, acciones de mejora, métricas, estado del proyecto y otras informaciones definidas.

Acciones: emitir informes periódicos con fechas establecidas. Definir el contenido del informe. Establecer el mecanismo de información interna y a la Dirección de la organización.

B. Auditorías

Para evaluar la evolución del proyecto será necesario medir e informar su estado de avance y necesidades de ajuste. Las auditorías son un elemento esencial para cualquier sistema de gestión, por ello es necesario que se realicen con auditores que deben formar parte del proyecto, aún los propios Facilitadores pueden ejercer esta actividad. La forma de comunicar el avance a la Dirección es con informes periódicos de evaluación que serán entregados por los líderes del proyecto.

Acciones: definir las auditorias en forma planificada y los tipos de informes a realizar, responsables y períodos.

C. Apoyo:

En todo momento del desarrollo del proyecto será necesario el apoyo por parte de los instructores y consultores de Sologic. Dentro de la planificación deberán establecerse algunas de estas actividades y otras dejarlas establecidas en función de las necesidades particulares.

El apoyo continuo luego del entrenamiento para consolidar a los equipos de investigación es indispensable para asegurar el éxito del programa.

Acciones: Las actividades de apoyo son:

- Apoyo en investigaciones presencial o en línea
 - Reuniones con equipos de trabajo
 - Teleconferencias para actualización de conocimientos, revisión de casos, consultas generales
- Estas actividades se desarrollan con visitas periódicas del instructor Sologic y reuniones on-line.

D. Revisión:

Al momento de tener los informes de avance con sus resultados, es necesario establecer reuniones de revisión del Programa ACR con el objetivo de evaluar sus resultados, analizar beneficios y desviaciones y establecer mejoras hacia el futuro.

Acciones: Programar reuniones de revisión del Programa ACR.

7. Comunicación

Todo proyecto en la organización debe ser comunicado y entendido por todos sus integrantes, en este caso también será necesario hacerlo. La Cultura de ACR se instala en la organización dentro de sus raíces y es así como deben asumirla todos los integrantes, será la forma de resolver problemas y tomar decisiones que permanezca y no como un elemento adicional. Todos deben estar informados de su avance, logros y mejoras obtenidas como una forma de aprendizaje institucional.

Acciones: debe establecerse la forma y los medios de comunicación dentro y fuera de la organización del avance y las mejoras. Las personas de la organización, las parte interesadas, proveedores y clientes forman parte de los que deben recibir la información correspondiente.

B. Implementación del Taller Programa ACR

Para el éxito de un Programa ACR es necesario desplegar un Taller Programa ACR que asegura que las actividades a llevarse a cabo sean las adecuadas para la organización de que se trate. Un trabajo previo del equipo de gestión define estas actividades las cuales son descriptas a continuación.

La implementación práctica del Programa ACR comienza con un Taller Programa ACR con el equipo de dirección responsable de la coordinación general de las actividades y todos los participantes involucrados en la gestión, inicial y a futuro, que participarán de las actividades prácticas.

El objetivo del taller es lograr un mayor rendimiento de su inversión mediante la construcción de un Programa ACR sostenible con una hoja de ruta clara para el éxito.

Actividades del Taller Programa ACR

Primera parte: Método de ACR y Software Causelink de Sologic.

Los asistentes participarán de una actividad de conocimiento institucional de Sologic, sus objetivos, prácticas y actividades, del Método de ACR de Sologic, sus características, beneficios y funcionamiento, del Software Causelink de Sologic, versiones, características y aplicaciones, y de las alternativas de formación y apoyo.

Acciones: dar a conocimiento de los integrantes de la organización sobre las actividades de Sologic, las características del método y las opciones de software.

Segunda Parte: Programa ACR para la organización.

Los asistentes desarrollarán el programa con sus características, beneficios y componentes, el plan de trabajo para la organización, estableciendo los lineamientos prácticos que componen el proyecto, los tiempos y responsables de su ejecución y seguimiento.

Acciones: Establecer un Programa ACR con las etapas, acciones, responsabilidades y fechas.