

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA DE GESTIÓN POR PROCESOS (BPM).

Factores críticos de éxito y competencias profesionales necesarias.

1

Autor: José Antonio Ruiz Carrasco  
Consultor: Felix Sanchez Puchol

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## ○ **Objetivos generales del TFG**

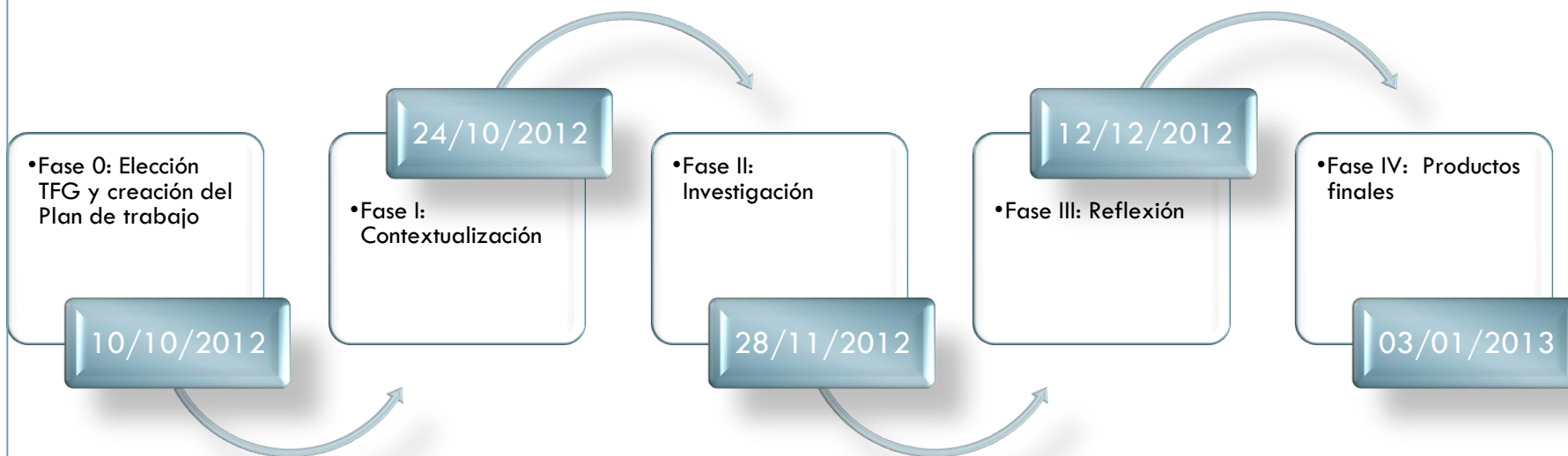
- Determinar cuales son los **factores críticos de éxito** para la implantación de una estrategia BPM en las organizaciones.

## ○ **Objetivos específicos**

- Determinar **que situación o valor debe conseguir** cada factor crítico para contribuir al éxito en la implantación de proyectos BPM en las organizaciones.
- Determinar las **competencias** necesarias para la creación de un equipo idóneo en la implantación de un proyecto de BPM.

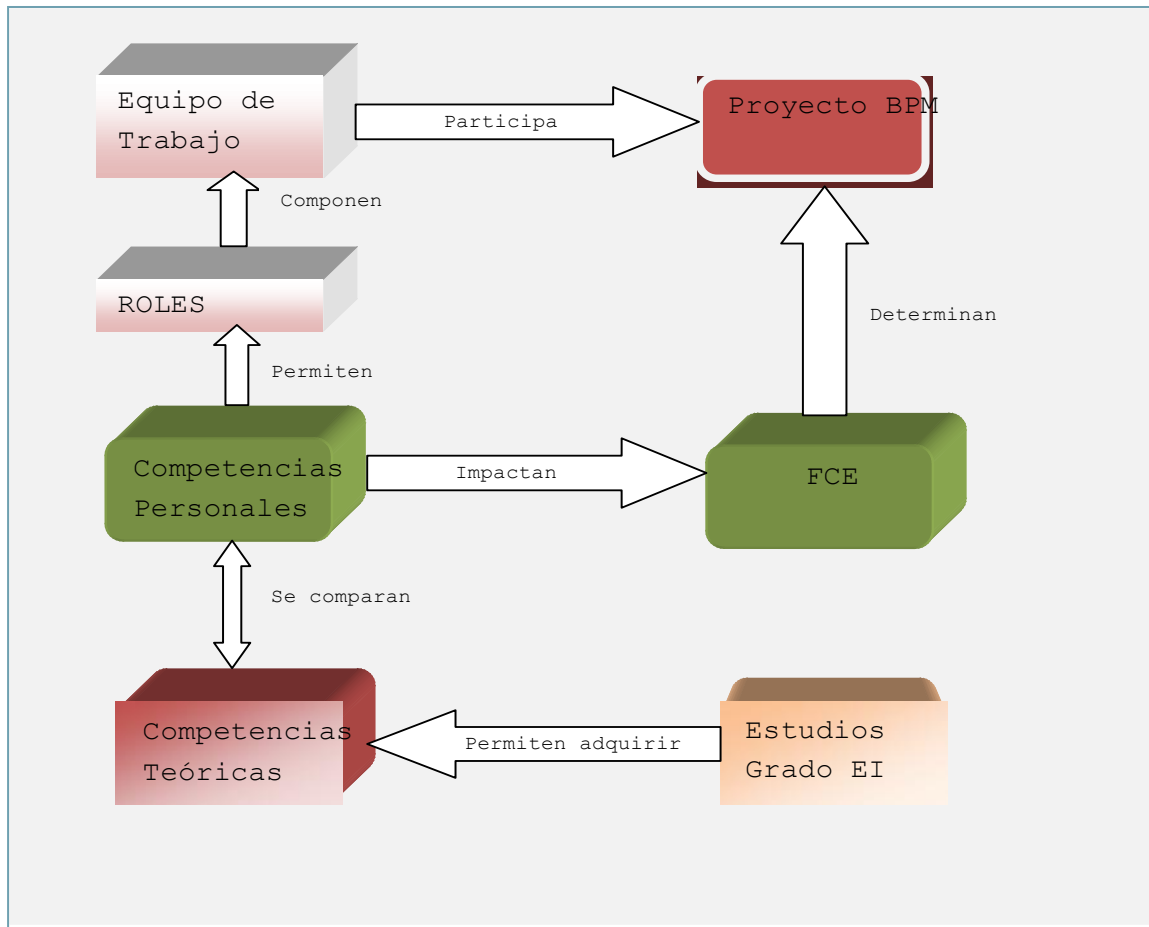
# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Fases seguidas en la elaboración del TFG



# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Escenario de relaciones existentes en el TFG



# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## CONTEXTUALIZACIÓN:

### ○ **BPM (Business Process Management )**

- Gestión por procesos de negocio: conjunto de métodos, técnicas y herramientas empleados para diseñar, representar, controlar y analizar procesos de negocio operacionales en los que están implicados personas, sistemas, aplicaciones, datos y organizaciones.

### ○ **FCE (Factor crítico de éxito)**

- Requerimientos de información sensible y vital que permite a los gerentes asegurar que las cosas marchan bien. (Rockard).
- Variables que la gerencia puede influenciar a través de sus decisiones y que pueden afectar significativamente la posición competitiva global de la Organización.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## ○ MM (Modelo de Madurez )

- El modelo de madurez de una Organización define las diferentes fases por las que pasa una organización en referencia a la gestión por procesos.

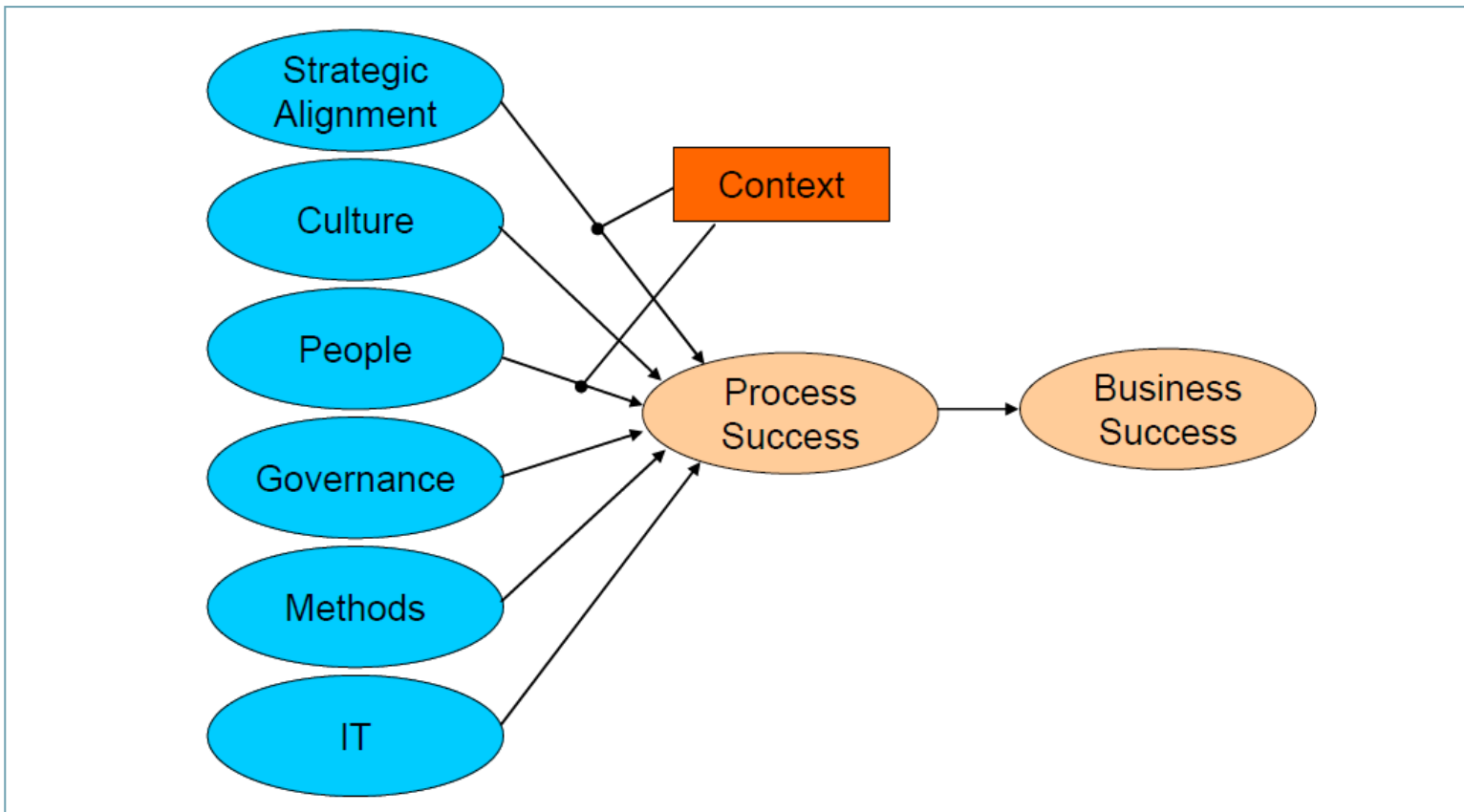
## ○ Competencias (skills):

Como de buena es la gente al aplicar sus habilidades o destrezas.

- **Competencias transversales o genéricas:** son aquellas competencias que identifican los elementos compartidos que pueden ser comunes entre titulaciones, como puede ser la capacidad de aprender, de tomar decisiones, de diseñar proyectos, etc.
- **Competencias técnicas o específicas:** son las competencias específicas de cada titulación.

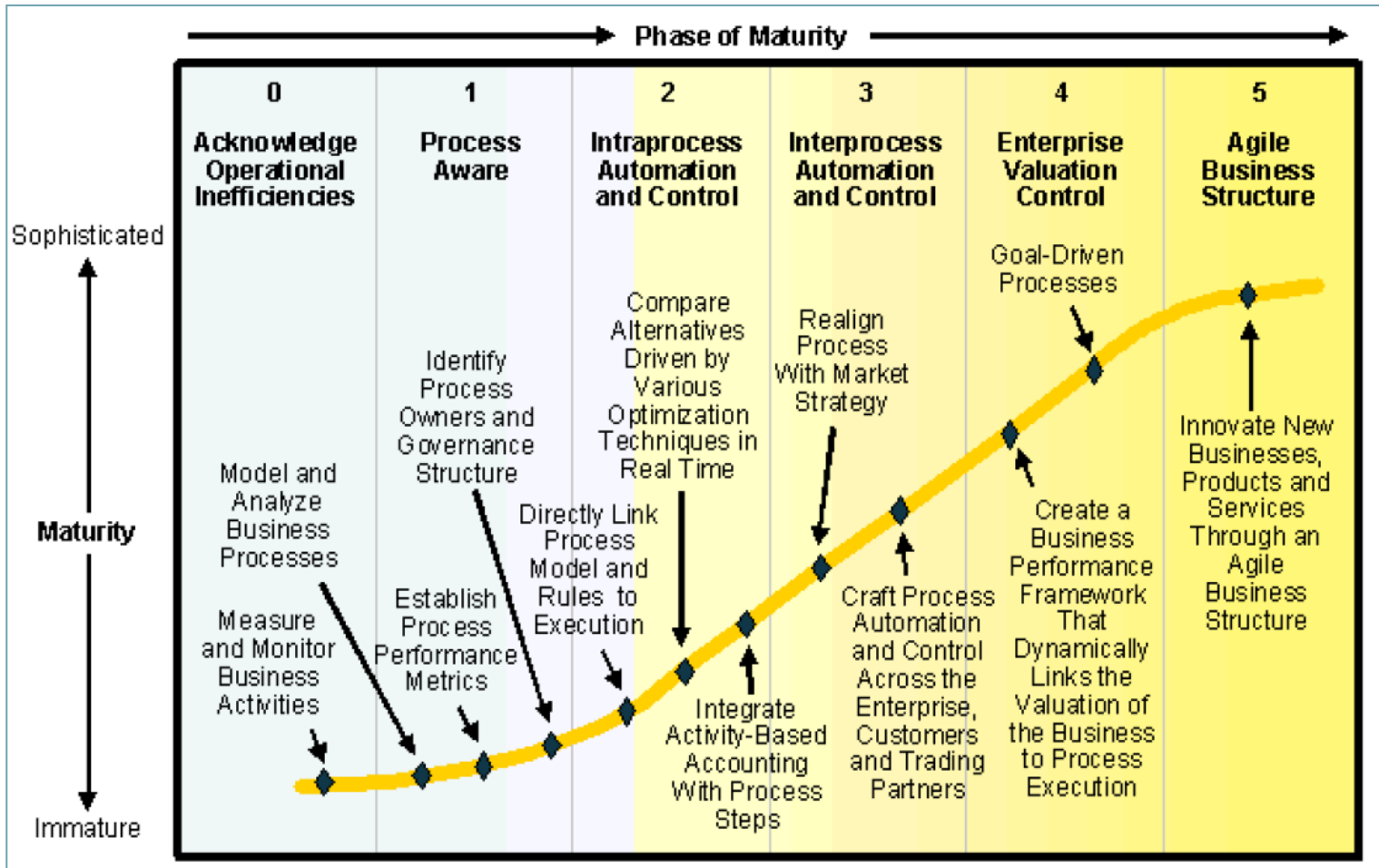
# IMPLANTACI3N DE UNA ESTRATEGIA BPM

**Modelo te3rico BPMM. Fuente M. Rosemann y Tonia de Bruin.**



# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

Curva del modelo de madurez con sus fases. Fuente GARTNER.





# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## ○ MÉTODO DE INVESTIGACIÓN:

1. Datos a estudiar
2. Método de generación de datos
3. Marco de muestreo
4. Técnica de muestreo
5. Velocidad de respuesta y no respuesta
6. Medida de la muestra
7. Obtener acceso a los documentos
8. Evaluación de los documentos.
9. Análisis de los documentos

## IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

- Pasos claves para establecer un programa de gestión de procesos de negocio exitoso :
  1. Elección de la persona que va a liderar el proyecto.
  2. Determinar que claves estratégicas de negocio puede soportar BPM.
  3. Establecer los objetivos de un programa BPM.
  4. Evaluar la *madurez BPM* de la organización en base al modelo BPMM.
  5. Evaluar qué tipo de proyecto BPM se adapta mejor a la *cultura organizacional* de la empresa.
  6. Obtener los *roles y competencias* para el programa BPM.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## ○ FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO:

1. **Alineación estratégica:** la continua y estrecha vinculación de las prioridades de organización y los procesos empresariales, lo que permite el logro de los objetivos empresariales.
2. **Cultura y liderazgo:** los valores colectivos y culturales que conforman el proceso en relación con las actitudes y comportamientos.
3. **Personas:** Los individuos y grupos que continuamente mejoran y aplican su experiencia y conocimientos de los procesos relacionados.
4. **Gobernanza:** Rendición de cuentas transparente y relevante. Toma de decisiones y procesos de recompensa para guiar las acciones.
5. **Métodos:** Los enfoques y técnicas que apoyan y permiten acciones consistentes sobre procesos y resultados.
6. **Tecnología de la información:** los sistemas de gestión de información, hardware y software que permiten y apoyan las actividades de los procesos.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## ○ Como comenzar con BPM:

1. Asegurar el apoyo del negocio y la alineación estratégica.
2. Seleccionar correctamente el primer proyecto BPM para la organización.
3. Encontrar la experiencia BPM.
4. Encontrar las funciones adecuadas para la organización.
5. Definir los puntos de referencia de la medida del éxito BPM.
6. Apoyar la gestión del cambio organizacional.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

**Tabla resumen: Fases Modelo de Madurez, Objetivos y Tácticas**

Fase	Objetivo	Táctica
0	Reconocer las ineficiencias operacionales	Descubrir las causas de ineficiencias y de bajo rendimiento.
1	Tomar conciencia de proceso	Crear una cultura que quiere entender sus procesos existentes y aprender cómo mejorarlos.
2	Establecer la automatización y el control intra procesos.	Automatizar y establecer procesos para la mejora continua.
3	Establecer la automatización y control entre procesos.	Optimizar las relaciones entre los procesos de negocio a través de barreras funcionales, socios y clientes.
4	Establecer un control de valoración.	Vincular resultados de proceso con los resultados operacionales y estratégicos deseados.
5	Crear una estructura de negocio ágil.	Creación de procesos sólidos que ofrezcan una gran adaptabilidad frente al cambio.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Matriz FCE / Estatus en la Fase 0

FCE	Estatus
Alineación estratégica	La organización se alinea alrededor de un área funcional, línea de producto o geográficamente.
Cultura y liderazgo	La cultura es una jerarquía funcional y el liderazgo se centra en métricas operacionales referidas al puesto de trabajo.
Personas	Se ocupan de la gestión inmediata. Poca comprensión de los procesos end-to-end.
Gobernanza	La estructura se centra principalmente en Departamentos, Divisiones y métricas de rendimiento de toda la Organización. Se promueven métricas que comparan una unidad funcional con otra, fomentando la competencia interna a través de funciones.
Métodos	La organización de IT normalmente implementa las soluciones a través de un método tradicional en "cascada", buscando las mejores aplicaciones para satisfacer los requisitos funcionales.
Tecnología de la información	Arquitectura construida a medida. Supervisión mediante monitoreo de la actividad (BAM) en empresas avanzadas.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Matriz FCE / Estatus en la Fase 1

FCE	Estatus
Alineación estratégica	Nueva dimensión de "proceso" a las establecidas de función, línea de producto y geográfica e incluye BPM en la planificación y presupuestación. Se debate donde debe residir en la organización el modelado de procesos.
Cultura y liderazgo	La cultura se mueve con mensajes alrededor del proceso. Los líderes hacen hincapié en la necesidad de reestructurar y mejorar los procesos existentes.
Personas	Se ha realizado formación de modelado de procesos y empiezan a ver beneficios de visualizar el proceso end-to-end.
Gobernanza	La estructura es ahora una matriz con los dueños de los procesos. Las métricas de rendimiento del empleado pueden incluir objetivos de mejoras de procesos.
Métodos	La gestión empresarial está aprovechando los métodos Six-Sigma, Lean y otros para las iniciativas de mejora de procesos.
Tecnología de la información	La organización de TI se dirige a una arquitectura orientada a servicios, alineando el Departamento de TI alrededor de los procesos y la investigación en tecnologías BPM. Las Reglas de negocio empiezan a ser separadas de los procesos y administradas.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Matriz FCE / Estatus en la Fase 2

FCE	Estatus
Alineación estratégica	La organización se ha comprometido a alinearse alrededor de los procesos de negocios y los ha vinculado a los objetivos de la organización.
Cultura y liderazgo	La cultura gira en torno al propietario del proceso. El Liderazgo busca la mejora continua.
Personas	Los empleados han ganado en un enfoque colaborativo para encontrar soluciones.
Gobernanza	La estructura de Gobierno es más explícita, con varios niveles de la organización capaz de resolver discrepancias de políticas y de procesos. Los incentivos se alinean alrededor de las mejoras de proceso continuo.
Métodos	La organización de TI aplica tecnologías BPM usando métodos iterativos dirigidos por los propietarios de proceso de negocio. Estos métodos son una colección de las mejores prácticas de Six-Sigma, Lean y otros.
Tecnología de la información	Si no existe un centro de competencias (BPCC), la organización de TI crea uno para ayudar a los gerentes de negocios con la automatización de procesos. La optimización de las reglas, infraestructura en tiempo real, inventario de servicios y el resaltado del conjunto de servicios dinámico son algunas de las mejoras de la infraestructura de esta fase de los más maduros.



# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Matriz FCE / Estatus en la Fase 3

FCE	Estatus
Alineación estratégica	Alineación estratégica comienza a considerar la integración de procesos de negocios independientes entre sí y con proveedores y clientes.
Cultura y liderazgo	La cultura se basa en nuevos valores de respeto a otras opiniones, la colaboración y el consenso. Liderazgo busca la mejora continua a través de la transparencia y una visibilidad más amplia.
Personas	Los empleados son capaces de anticipar el impacto del cambio. La colaboración se convierte en natural y la resistencia al cambio se considera inadecuada.
Gobernanza	La estructura de Gobierno incluye incentivos para proveedores y clientes a colaborar para mejorar los procesos.
Métodos	Nuevos métodos y mejoras en los métodos, como el análisis de la cadena de valor, se adoptan para apoyar los procesos.
Tecnología de la información	La organización de TI se enfoca en crear servicios ágiles vinculados a infraestructura ágiles autoadaptables (tiempo real). Las tecnologías orientadas a eventos y BAM se conviertan en críticos de gestión y control.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Matriz FCE / Estatus en la Fase 4

FCE	Estatus
Alineación estratégica	Vinculación explícita de los objetivos estratégicos a procesos complejos
Cultura y liderazgo	La cultura de la organización coloca una mayor confianza en las capacidades de decisión compleja del sistema de normas, procesos y servicios. El Liderazgo abraza los principios de la simulación.
Personas	Los empleados están más en sintonía con las recomendaciones del sistema y los análisis para reaccionar con los cambios del proceso.
Gobernanza	La estructura de gobernanza se optimiza para tratar con el cambio constante y rápido.
Métodos	Nuevos métodos evolucionarán alrededor de la creación y gestión de procesos de búsqueda de objetivos y de crear soluciones de seguimiento visual adecuadas.
Tecnología de la información	La organización de TI avanzada y se enfoca en crear objetivos autoadaptables, basándose en infraestructuras ágiles.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Matriz FCE / Estatus en la Fase 5

FCE	Estatus
Alineación estratégica	<p>La capacidad de mantener el equilibrio organizacional al cambiar la velocidad y dirección se convierte en la norma.</p> <p>La gestión de procesos se convierte en el activo principal de la organización.</p>
Cultura y liderazgo	<p>La cultura es sintonizada para superar la resistencia al cambio.</p> <p>Se potenciarán a los empleados de primera línea con autoridad para tomar decisiones, con un claro vínculo entre la estrategia organizacional y los objetivos de rendimiento del empleado.</p>
Personas	<p>Los empleados están totalmente adaptados al cambio constante.</p> <p>La toma de decisiones ha sido altamente descentralizada, con funciones y responsabilidades claramente entendidas.</p>
Gobernanza	<p>Estructura más descentralizada.</p> <p>Los cambios directivos en estrategias serán claramente visibles a toda la organización.</p>
Métodos	<p>Nuevos métodos para crear escenarios de objetivos para la configuración de situaciones de intensa competencia.</p>
Tecnología de la información	<p>Las aplicaciones de tecnologías avanzadas inteligentes y autoadaptables arraigarán.</p> <p>Se centra en aprovechar la gestión de eventos y las reglas de negocio en tiempo real.</p> <p>Enfoques y tecnologías en torno de la simulación se utilizarán como una ventaja competitiva.</p>

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## CLASIFICACIÓN DE LAS COMPETENCIAS

### **Competencia transformacional:**

Soporta la ejecución de BPM.

### **Competencia operativa:**

Identifica lo que tiene que cambiar y cómo debe cambiar.

### **Competencia técnica:**

Permite lograr este cambio.

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

**15 competencias críticas para el éxito de BPM. Fuente Gartner 2012.**

Transformational	Operational	Technical
<p>Building the BPM business case and vision</p> <p>Project management</p> <p>Identification of organizational structure and culture</p> <p>Communication</p> <p>Organizational change techniques</p>	<p>Business process discovery</p> <p>Business process modeling, analysis and design</p> <p>Business process governance and managing process policies</p> <p>Process performance management</p> <p>Constructing a BPM methodology toolbox</p>	<p>Solution architecture and design</p> <p>BPM technology product knowledge</p> <p>Agile and model-driven application development</p> <p>Business process optimization and simulation</p> <p>User experience design</p>

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Roles identificados

- Director de procesos de negocio
- Consultor de procesos de negocio
- Analista empresarial de procesos de negocio
- Arquitecto de procesos de negocio
- Manager de proyecto
- Desarrollador
- Administrador solución

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Competencias transversales del grado (Ing. Informática)

- ❖ Comunicación escrita en el ámbito académico y profesional.
- ❖ Uso y aplicación de las TIC en el ámbito académico y profesional.
- ❖ Comunicación en lengua extranjera.
- ❖ Trabajo en equipo
- ❖ Adaptarse a las tecnologías y a los futuros entornos actualizando las competencias profesionales.
- ❖ Innovar y generar nuevas ideas

# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## Competencias transversales identificadas en personal BPM

- Comunicación oral en el ámbito profesional.
- Capacidad de negociación.
- Capacidad de resolución de conflictos.
- Versatilidad.
- Capacidad de gestión de personas.
- Capacidad de gestión del riesgo.



# IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

## ○ CONCLUSIONES SOBRE LOS FCE:

- ❑ BPM no es sólo tecnología aunque para implementar BPM se aporten herramientas TIC que facilitan su gestión.
- ❑ BPM es transversal en la empresa y dicha transversalidad debe ser trasladada a los gestores informáticos para hacerla suya.
- ❑ Es crítico ubicar un proyecto BPM en base al modelo de madurez para poder determinar los FCE de forma correcta.
- ❑ Los FCE deberán tratarse de forma cuantitativa y no sólo cualitativa.

## IMPLANTACIÓN DE UNA ESTRATEGIA BPM

### ○ CONCLUSIONES SOBRE COMPETENCIAS:

- ❑ El grado en Ingeniería Informática de la UOC forma perfiles técnicos con unas capacidades que cumplen prácticamente en su totalidad con la que se puede requerir de un técnico BPM, salvo en el conocimiento específico de las herramientas BPM.
- ❑ Se han detectado otras competencias transversales que debieran ser consideradas para la formación de dichos técnicos.
- ❑ En los perfiles de empresa existe un gran “gap” entre la demanda del mercado y lo que ofrece un graduado en Ingeniería Informática.



# GRADO EN INGENIERÍA INFORMÁTICA

2012-2013