

Gobierno de Procesos

16 de diciembre del 2019

El gobierno de procesos o gobierno de BPM como también se le conoce, es posiblemente para algunos un término nuevo, como suele suceder cuando los modelos de gestión maduran y en el camino de su madurez se identifica la necesidad de integración con otras áreas de gestión organizacional, como sucedió en su momento con la PMO, métodos Ágiles, modelos de riesgos, que existen hace muchísimo pero que a lo largo del tiempo y la práctica se ha encontrado nueva y valiosa información que promueven la creación y/o integración de nuevos modelos.

El camino que las organizaciones y negocios han tomado desde una década atrás, es el de la innovación y eficiencia, por ende la necesidad de ser dinámicos (hoy ágiles) pero a la vez eficientes se convirtió no en un factor diferenciador sino en una necesidad de subsistencia de los negocios, por lo tanto, las organizaciones están en una franca cruzada de transformación y como bien menciona el CBOK del ABPMP(www.abpmp.org), la transformación es solo el inicio de la mejora continua, es el hito de inicio de esa constante mejora en innovación, experiencia del cliente, calidad, etc. que deben mantener los negocios.

Toda transformación digital o mejora de la eficiencia operativa de los negocios deben estar soportados por modelos de gestión, estructura organizacional, TEAM, cultura, tecnología, KPIs, modelo de riesgos, para que puedan ser realidad y no solo un deseo teórico, a todos esos aspectos de soporte integrados les llamamos gobierno de procesos o BPM, dicho de otro modo:

- ¿Es posible planificar o implementar proyectos de automatización de procesos o de transformación digital sin conocer el riesgo operativo de los procesos o si las personas de la organización tienen las capacidades de ejecutar los nuevos procesos o sin indicadores que me indiquen la mejora?
- ¿puedo implementar una estrategia de transformar la organización a Ágil sin conocer la cultura de la organización a nivel operativo o sin conocer la problemática operativa de los procesos o sin tener un modelo de mejora continua?
- ¿Puedo establecer proyectos que respondan a la transformación digital de la organización sin conocer el nivel de eficiencia de cada uno de los procesos o sin

tener KPIs de control y rendimiento o sin conocer la cultura BPM de la organización o sin valorar la relación tecnología vs organización?

Pudiera hacer muchas preguntas más para explicar la necesidad de un Gobierno de procesos o BPM, que es la base de la gestión operativa que necesita toda organización antes de planear e implementar estrategias de transformación o mejora del negocio.

Las empresas primero compran una herramienta BPM o contratan empresas que le desarrollen aplicaciones para automatizar procesos antes de conocer cuantitativamente cual es el rendimiento operativo y estratégico de sus procesos, luego determinan que la herramienta tecnológica no sirve, por ende la inversión no rindió, este es el comportamiento más habitual de las medianas y grandes empresas hoy en día



El gráfico anterior muestra como las organizaciones afrontan la transformación digital o mejora respecto del gobierno de BPM.

Los componentes que forman parte de las áreas del gobierno de BPM son las siguientes:

1. Área de Estructura Organizacional: donde se desarrollan los componentes relacionados a funciones, roles, estructura de la organización para el BPM, políticas
2. Área de Cultura y personas: donde se desarrollan los componentes de capacidades de las personas que intervienen en los procesos desde distintos roles, la cultura de la organización al respecto del BPM, gestión del cambio

3. Área de modelo de gobierno: donde los componentes son los modelos de control, monitoreo, mejora continua, recepción de nuevos productos o servicios, estructuración de carteras de proyectos, EAR, modelo de BPM, Criterios, Límites, KPIs, métricas
4. Área de Estrategia: FTBPMO que acompañe la estrategia, objetivos del TBPMO, servicios del TBPMO, funciones del TBPMO
5. Área de Tecnología: donde los componentes son capacidades tecnológicas, estructura de oportunidades de mejora, herramientas que soporten la el modelo de gobierno
6. Área de Riesgos: donde los componentes son mapa de riesgos de procesos, valorización de los riesgos de los procesos, integración a los riesgos operativos, KPIs de gestión de riesgos de procesos, modelo de gestión de riesgos de procesos



Conocida que la implementación de un Gobierno de Procesos o BPM es una labor que puede durar semanas, meses o años dependiendo del nivel de madurez del BPM y considerando que es otro proceso bastante ambicioso el que las organizaciones verticales pasen a un esquema débil o fuertemente transversal, el modelo Híbrido es lo más recomendable evolutivamente considerando que el enfoque a procesos no involucra necesariamente convertirse en una organización transversal, sino que, las unidades de negocio ahora deben orientar su estrategia, actividades, procedimientos y controles a soportar los procesos del negocio.

Autor: Harry Céspedes Santisteban, Country Manager ABPMP República Dominicana, Adjunto ABPMP Colombia, Director Ejecutivo MOS Latam.