

¿Qué tipo de profesionales hacen minería de procesos y cómo se forman?

Si necesitara un técnico para formarlos en minería de procesos para consultoría, tomaría estudiantes de Estadística o de cualquier disciplina fuerte en esa materia, como profesionales de inteligencia de negocios (BI). Ellos tienen experiencia con herramientas de análisis estadístico, por ejemplo de datos del cliente, para tratar de convertirlos en minería de procesos.

¿Ellos hacen un curso o se les enseña al llegar?

Si partimos de un profesional en inteligencia de negocios, habría que capacitarlo en la disciplina de BPM, hacerle entender que estamos manejando procesos de negocio, y en cómo modelar y analizar procesos. Es decir, necesitamos profesionales multidisciplinarios, con conocimientos de estadística conjugados con los de BPM.

Usted decía que hoy se usa fundamentalmente en empresas muy grandes, pero en Colombia la mayoría son pequeñas. ¿Qué se necesita para masificar la minería de procesos?

¿Cómo se imagina el escenario para que llegue a las pymes?

La minería de procesos se va a 'comoditizar' en un cierto momento, pero actualmente las organizaciones que empezarán a adoptarla son grandes, como el grupo Aval. A medida que se vaya desarrollando un marco metodológico más claro y la tecnología vaya avanzando más, habrá ofertas, pues los mismos consultores que aprendieron de esas compañías podrán trasladar ese saber a las más pequeñas.

Usted explicó que hay que estar mejorando y actualizando los procesos, pero ¿cuál es el tiempo mínimo que necesita una empresa para montar un proyecto en BPM?

Eso es lo bonito de ser una disciplina y no un método. En BPM hay métodos muy ligeros, en los que ni siquiera se necesita modelar los detalles y, aplicando ciertas heurísticas, se pueden identificar oportunidades de mejorar sus procesos de negocios en cuestión de dos, tres o cuatro semanas. Incluso la automatización no tiene que ser muy larga. Es más, muchos vendedores van a reportar estudios de caso donde han automatizado 10, 15, 20 procesos en unos meses. ■

“BPM tiene sus raíces en el movimiento de gestión de calidad total (*Total Quality Management*) que viene de la manufactura, del *Toyota Quality System* y otros movimientos relacionados”.

Madurez = gestión equilibrada de procesos



Luis Enrique Arce

Hablar de madurez es delicado porque todos los procesos son buenos y no hay uno mejor que otro. Esta se calcula para saber cómo cumplir objetivos estratégicos de negocio y cada organización tiene su criterio. La propuesta del ingeniero Luis Enrique Arce, de IT Effectiveness, es traer el concepto de gestión de metaprocesos y llevarla para medir un modelo de madurez.

Él optó por un modelo que involucra actividades de un tipo especial que pueden llegar a ser automatizadas, y para explicar la propuesta, mencionó los distintos tipos de procesos que hay en una organización:

**Los transaccionales o clásicos** ayudan a tener métricas para calcular actividades, tiempos, repeticiones. Los **orquestracionales** son poco estructurados y se centran en flujos de información, en tomar decisiones, en objetivos marcados antes de ejecutar la actividad. Y los **creativos** son muy variables y se emplean en aplicaciones de productividad para, por ejemplo, generar ideas.

“El enfoque de metaprocesos —precisó Arce— supone que miremos no solo los sistemas transaccionales sino que empecemos a darles importancia a otros, en

los que el factor humano es fundamental. Son hechos para que la persona tome decisiones, o para que frente a estos sistemas, modelos de colaboración o flujos de tareas, pueda aprovechar toda esta tecnología”.

Cuando eso se da dentro de una organización, significa que ha alcanzado un nuevo modelo de madurez, cuyo ideal es que, al tiempo que genere valores de estandarización, logre equilibrio en la gestión de los distintos procesos para que ninguno supere en calidad a otro.

A estas condiciones se suma el concepto de agilidad para la gestión de los cambios y anticipación. Esto, según explicó, indica que la empresa ya tiene metaprocesos y la mejora continua es una realidad de principio a fin.

# Experiencias con el sector Gobierno

Rodolfo Sandoval, fundador y CEO de e-Strategia Consulting Group, contó cómo fue la experiencia de implementar el Sistema de Gestión Integral del Ecuador.

## GPR + BPM para 212 instituciones del Ecuador



Rodolfo Sandoval tiene un MBA de Michigan State University y ha trabajado 37 años en el sector Gobierno.

Hace 13 años el ingeniero Rodolfo Sandoval y su equipo pensaban que BPM no era preponderante y lo que necesitaba un gobierno era un Sistema de Gestión Integral que denominaron Gobierno por Resultados e imple-

mentaron en diferentes partes del mundo.

Pero hace cinco años cuando llegaron a Ecuador se dieron cuenta de que su propuesta era insuficiente porque no se trataba de adaptar un software o una metodología, sino de transformar todo el aparato estatal. Dentro de los múltiples requeri-

mientos estaban los cambios organizacionales en cada Ministerio.

Por eso se propusieron lo que califican de “reto único en el mundo”: integrar la solución GPR (Gobierno por Resultados) con BPMS (*Business Process Management Suite*) y poner en marcha su solución en 212 instituciones del Ecuador, lo cual incluye servicios, proyectos, planes y riesgos, entre muchos componentes. El trabajo tomó dos años, con “un ejército de 60 consultores” y contó con el compromiso ejecutivo del presidente Rafael Correa, lo cual fue requisito indispensable para el éxito.

Sandoval explicó que la solución de integración de GPR y BPMS en el Gobierno ecuatoriano se caracteriza por la cultura organizacional, empieza con el Plan Nacional de Desarrollo, que llaman el Plan Nacional de Buen Vivir, y continúa con las Agendas Sectoriales, los ministerios y las empresas públicas con sus planes, objetivos, y estrategias. De esa manera, lo que un ministerio hace en ese ámbito está soportado por las subsecretarías, a las cuales les reportan las unidades operativas.

En total, son 35.000 funcionarios involucrados a quienes puede medírseles el coeficiente de eficiencia. Así, por ejemplo, el jefe de un ministerio pulsa un tablero y consulta los estados de los procesos, los problemas y el desempeño, y en GPR sale una lista con las 8 maneras de definir y diagnosticar el estatus de lo que está bien o mal y lo que

“En un ministerio el jefe pulsa en un tablero y puede consultar los estados de los procesos, los problemas y su desempeño. En GPR sale una lista que muestra por qué está quebrado, tiempo de ciclo, precisión, costo, recurso y nivel de servicio, entre otros”.

debe corregirse. Entre estas variables están razones de la quiebra, tiempo de ciclo, precisión, costo, recurso, nivel de servicio, estándares con otras normas, integración con otros procesos, competencias, habilidades y condiciones de trabajo. ■



Clara Meneses es ingeniera eléctrica y electrónica de la Universidad del Norte y especialista en Comercio Electrónico de Los Andes.

### Colpensiones nació con 120 procesos automatizados

El paso del Instituto de Seguros Sociales a Colpensiones fue una verdadera transformación a nivel organizacional. Este caso ganó un premio a mejor implementación en BPM.

Clara Meneses, de Bizagi, empresa proveedora de BPM, explicó cómo lograron mayor eficiencia, disminuir costos, y tener visibilidad y control en los procesos. Hace tres años el ISS afrontaba 84.000 demandas y 100.000 quejas.

La transición empezó en noviembre del 2011, y en agosto del 2012 salió a la luz Colpensiones con 120 procesos des-

cubiertos, definidos, modelados y automatizados. Actualmente tiene 2000 empleados, 6.5 millones de usuarios que están aportando al sistema y un millón de pensionados. Se realizan 28 millones de actividades cada mes.

Los retos importantes fueron reemplazar la estructura tecnológica de 30 o 40 puntos de atención, responder a las necesidades de los pensionados y bajar los costos. Los puntos de atención aumentaron de 60 a 90, en 49 ciudades del país. De 60 bases de datos descentralizadas del ISS, pasó a tener un punto único de información.

## “El proceso perfecto no existe, se itera para mejorarlo”



Según Edwin Orlando Rozo, tener un proceso en un sistema de gestión de calidad no implica que esté listo para ser automatizado sobre una plataforma.

Seis lecciones que abarcan momentos desde la escogencia del proceso por donde se iniciará la implementación del BPM hasta su interacción con el usuario, fueron expuestas por Edwin Orlando Rozo, director de operaciones de Soaint.

**L**a intervención “Nuestra principal lección aprendida: el BPM con visión de arquitectura empresarial”, incluyó recomendaciones para la adopción exitosa de BPM en las empresas. También evidenció el reto de modernizarse y establecer un lenguaje entre el negocio y la tecnología.

### Lección 1

**¿Por cuál proceso debo comenzar?** Un factor crítico de éxito es la escogencia del proceso inicial o semilla. La clave es identificar un *quick hit* con un claro beneficio de negocio. Y debe buscarse que el nivel de madurez del proceso sea relativamente bajo, por-

que “es más fácil mejorar uno pobremente gestionado que uno cuidadosamente administrado y medido”. El seleccionado debe tener alto impacto, estar enlazado con los objetivos del negocio y contar con un buen nivel de documentación.

Es importante manejar proyectos cortos, porque si gastamos más de seis meses implementando uno, al final habrá cambiado y empezamos a perder esa oportunidad en la automatización.

### Lección 2

**Caso de negocio adecuado.** Su objetivo es capturar el compromiso de los directivos de la organización para obtener su apoyo.

Para ello hay que hacer hincapié en la documentación, en los peligros que acarrea si no se cambia la forma de trabajar, en los beneficios, los costos, los riesgos y en la forma de mitigarlos.

### Lección 3

**Manejo de expectativas.** Automatizar un proceso mal definido solo hace que el proyecto termine más rápido y los problemas

se profundicen o surjan otros. Es importante no caer en parálisis por análisis. No siempre es bueno modelar en un equipo grande porque es difícil poner de acuerdo a mucha gente.

### Lección 4

**Concentrarse en la metodología.** En la implementación de una solución BPM, el producto es importante pero no es el *core*

del proyecto. Una alta responsabilidad en el éxito radica en la metodología.

### Lección 5

**Diseñando y probando con un enfoque de casos de uso y diagramas UML.** No podemos estar pensando en procesos de negocio pero diseñarlos o probarlos pensando en un sistema transaccional, porque eso nos puede tomar más tiempo del esperado.

### Lección 6

**El cliente no está en capacidad de mantener o evolucionar la solución.** Normalmente el volumen y la variedad de componentes que recibimos después de una implementación es alto y los clientes no están preparados para asumirlo. Debemos tener la capacidad de seguir evolucionando esa plataforma. ■

“Automatizar un proceso mal definido solo hace que el proyecto termine más rápido y los problemas se profundicen o surjan otros”.

## Proyectos que se ajustan a las necesidades

Consultores de Oracle, IBM y Bizagi relataron su experiencia en la implementación de BPM en Colombia y otros países.

**D**esarrollar proyectos de administración de procesos de negocios tiene muchas ventajas: hay mayor eficiencia en la operación y por consiguiente reducción de tareas humanas o tiempos. También se obtienen agilidad en las soluciones tecnológicas y visibilidad, lo que permite saber dónde están los problemas y cuál es su impacto.

En síntesis, son soluciones que ofrecen una mirada en tiempo real respecto a un análisis determinado y por ello, según Gerardo Rivera, *Solutions Specialist* de Oracle, ayudan muchísimo a tomar decisiones y a la mejora continua de los procesos organizacionales.

En su intervención, el ejecutivo habló sobre cómo justificar la inversiones en

BPM y citó una encuesta del 2012 hecha por BearingPoint a empresas pequeñas, medianas y grandes. En ella se evidenció que entre los objetivos que perseguían estaba incrementar la eficiencia y la transparencia, así como aprovechar el potencial de la estandarización dentro de la organización. “Un tema curioso que resaltan los analistas es que disminuir costos no es lo que más los trasnocha”, agregó Rivera.

En el estudio también hallaron que los procesos los podían hacer más rápido, obtuvieron ahorros significativos no esperados y disminuyeron los errores, lo cual es señal de eficiencia.

### El mapa de ruta, un factor de éxito

“Comience pequeño y crezca rápido”, es la recomendación para alcanzar el éxito en la

implantación de BPM en una organización, hecha por Liliana Sierra, de IBM. Para ello, es indispensable establecer una guía que facilite saber con claridad quién tendrá el control y la gestión de los procesos y cuáles son las prácticas que se van a acoger.

En su intervención sobre “Adopción de BPM en la práctica y tendencias”, Liliana Sierra, líder de soluciones de negocio de esa compañía, explicó que, por supuesto, el primer paso es saber para qué sirve la herramienta, qué tipo de soluciones tecnológicas existen para gestión de procesos de negocio y qué debe tenerse en cuenta para tomar una u otra decisión. También es definitivo conocer la estrategia de negocio, pues no es lo mismo, por ejemplo, la recuperación del mercado que mejorar la eficiencia o controlar los costos.