

En busca de un nuevo paradigma en la organización

Los CIO destacan el **cambio cultural** como el gran reto a superar en un proyecto de BPM

Organización es uno de los términos claves que se plantean las empresas y entidades públicas cuando deciden implementar un sistema de BPM (Business Process Management). Buscan la automatización, ser más eficientes, saber cuál es su grado de productividad y, sobre todo, competir en un mercado cada día más global.



Muchas empresas, más aún tras la crisis, se están planteando adoptar BPM, ya que permite conseguir un control completo de los procesos, una amplia visibilidad para la toma de decisiones y una visión estratégica para la consecución de objetivos a corto y largo plazo. Esta tecnología ofrece a las organizaciones un sistema de gestión con el que conseguir optimizar el funcionamiento de sus actividades mediante la identificación y selección de procesos y su descripción, documentación y mejora, partiendo del despliegue de la estrategia de la organización, asegurando la misión empresarial y alineada a la visión de la empresa.

España es el tercer país de toda Europa, por detrás de Alemania e Inglaterra, que avanza a buen ritmo hace ya varios años en el ámbito empresarial y en el sector público, en cuanto a la automatización y gestión de procesos. En 2010, según el Club-BPM, el mercado español de BPM creció un 9% como estaba previsto debido a la crisis económica que paralizó los presupuestos de las empresas, lo que hizo que se alargaran los ciclos de compra. Las previsiones para el año en curso, según esta asociación, son menores, del 6,8%. Sin embargo, las perspectivas de las empresas muestran un panorama más halagüeño ya que tienen la esperanza de que se produzca una recuperación durante la segunda mitad del 2012 y están más abiertas a la inversión en soluciones BPM. El indicador de crecimiento en BPM para el 2012, si la economía comienza a repuntar, podría alcanzar crecimientos de entre un 7 y un 10%.

El Ministerio de Defensa, Rioja Salud, la Fundación de los Ferrocarriles Españoles y la Universidad de Deusto son sólo algunas de las organizaciones que han apostado por BPM. Éstas son sus experiencias.

Cambio cultural

Para el teniente coronel José Carlos Espinosa, del Ministerio de Defensa, “un proyecto BPM requiere un cambio cultural en la organización y, como todos los cambios culturales, para que sea efectivo debe estar liderado por la dirección. Debido a que es casi inevitable que el proyecto BPM lleve pareja la implantación



“Un proyecto BPM requiere un cambio cultural en la organización y debe estar liderado por la dirección”

José Carlos Espinosa
(Ministerio de Defensa)

de un nuevo sistema informático, es imprescindible depender de consultores externos expertos en la herramienta, con los costes que esto implica. Por tanto, la dirección de una empresa que quiera abordar un proyecto BPM debe liderar el proyecto, estar mentalizada para ‘sufrir’ un cambio cultural y asumir los ‘costes’ que este cambio lleva asociados, ‘costes’ que se convertirán en ‘inversión’ si el proyecto llega a buen puerto”.

En su caso, la implantación del proyecto se ha llevado a cabo en el ITM (Instituto Tecnológico La Marañosa) con la ayuda del proveedor E&Q Engineering. La herramienta implantada ha sido AuraPortal BPMS. “La optimización de recursos, la simplicidad de la herramienta y el bajo coste comparativo con otros BPMS en término de esfuerzo de programación (nula en caso de AuraPortal) fueron los criterios básicos para esta selección”.

Fue la necesidad de sistematizar y automatizar la gestión de los proyectos de investigación lo que les llevó a adoptar el BPM. El piloto, iniciado hace dos años, sigue hoy en proceso. Espinosa espera, tras la finalización del proyecto, disponer de un nuevo paradigma en la organización, “tal es la gestión por



“Elegir un BPMS que garantice seguridad, flexibilidad, formación, disponibilidad y continuidad de negocio es clave”



Juan Carlos Oliva
(Rioja Salud)

procesos, en este caso mediante el empleo de una herramienta que no requiere programación para el diseño e implantación de los procesos”.

Gestión por procesos

Rioja Salud es otra entidad que ha apostado con fuerza por BPM. Juan Carlos Oliva, subdirector de Informática de Rioja Salud, explica que su ente está inmerso en el desarrollo de un proyecto de “gestión por procesos” para la tramitación electrónica de sus procedimientos administrativos, “tanto aquellos que regulan su operativa interna, como los que le relacionan con el ciudadano riojano, a través del portal www.riojasalud.es. Para llevar a cabo la implantación telemática de procedimientos de e-administración, Rioja Salud constituye grupos multidisciplinares integrados por profesionales con experiencia y conocimiento de la organización, encargados del análisis y definición de los diferentes procesos. Posteriormente y con ayuda del Servicio Informático de Rioja Salud, se procede al desarrollo e implantación de los diferentes procedimientos sobre la herramienta BPMS, así como su integración con sistemas y fuentes de Información a través de un Bus de Integración (ESB)”.

En este caso la organización apostó por la utilización de Procesa y Esfera, el BPMS de Mnemo. El reto del proyecto “fue certificar que nuestros equipos de TI

■ LOS CIO OPINAN

“Definir las fases, personal e información a implantar en cada proceso es clave al abordar un BPM”



Manuel Leal (Fundación de los Ferrocarriles Españoles)

“Hay que conocer los procesos de la organización. Sólo de esta manera se pueden evaluar y mejorar”



Josu Mendivil
(Universidad de Deusto)

podieran implementar rápidamente procedimientos sobre el BPMS y que la curva de aprendizaje fuese mínima. También fue fundamental garantizar una correcta integración del BPMS con otras herramientas de *backoffice*”. Aunque Oliva añade que “el principal reto en la implantación de una estrategia TIC de gestión por procesos es el plan de gestión del cambio, que con una inversión asumible tanto en tecnología como en formación, debe garantizar la utilización de los procesos por parte del usuario, la continuidad del negocio y la reutilización efectiva del conocimiento y de los procesos desarrollados”. Oliva está satisfecho con el resultado. Para éste, la elección cuidadosa del BPMS, para garantizar el cumplimiento de los requisitos en materia de seguridad, flexibilidad, formación, disponibilidad y continuidad de negocio “es clave a la hora de abordar un proyecto de BPM”.

Automatizar e informatizar

La Fundación de los Ferrocarriles Españoles se planteó abordar un proyecto de BPM para “establecer un sistema que le ayudara a automatizar e informatizar, eliminando papeleo, procedimientos internos de la empresa, la mayoría administrativos, que requieren de la intervención de diferentes cargos y departamentos”, explica Manuel Leal, técnico de Sistemas de Gestión del ente.

Leal asegura que el proyecto inicial se ha ido haciendo más ambicioso; se quiere implantar en diferentes áreas y procesos internos y externos de la empresa. Una aplicación de este tipo nunca deja de

implantarse”. En su caso, apostaron por la tecnología de AuraPortal y el montante del proyecto ha ascendido a 22.000 euros.

Para Leal, “tener previamente definidas todas las fases, personal e información a implantar en cada proceso es clave a la hora de abordar un proyecto así”.

Hacia una mayor calidad

Las nuevas exigencias del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) llevaron a la Universidad de Deusto a mejorar la gestión de sus procesos con una herramienta BPM. Josu Mendivil, subdirector del Servicio Informático, explica que el citado EEES establece que las universidades deben contar con Sistemas de Garantía Interna de Calidad (SGIC) formalmente establecidos y públicamente disponibles. “Para llevar a cabo esta exigencia, la Universidad consideró que un BPM era la herramienta más adecuada, por la naturaleza de los sistemas de calidad orientados a procesos y por la flexibilidad y agilidad de implantación que permite la herramienta”.

Aunque el proyecto se vislumbró a finales de 2008, éste se ha ampliado y está entrando en sus últimas fases. El proyecto,

basado también en la tecnología de Auraportal, tenía como uno de sus ejes la idea de que la Unidad Técnica de Innovación y Calidad (UTIC) de la universidad pudiera tener la capacidad para diseñar, construir e implantar los procesos con la mayor autonomía posible. “Esto les requirió un importante esfuerzo, ya que a sus tareas habituales se le sumó otro reto. Con la ayuda y colaboración de Consultec lo han resuelto”, añade.

Otro aspecto importante en el proyecto fue involucrar a las personas que debían utilizar la herramienta en su labor diaria, y lograr que fueran cambiando sus hábitos de trabajo, indica Mendivil.

La implantación de todos los procesos ha supuesto un montante de 30.000 euros y los beneficios han sido claros: “La necesidad de explicitar los procesos evita “zonas grises” o indefinidas, fuente de problemas; además, la completa definición de los procesos permite su fácil evaluación, corrección y mejora; ayuda a los usuarios a desarrollar sus tareas rutinarias sin olvidos o retrasos; la posibilidad de crear procesos antes de su puesta en marcha evita posteriores improvisaciones y facilita la explicación de los procesos a terceras personas o a personal que deba aprender su funcionamiento.

Mendivil recomienda a las empresas que quieran abordar un proyecto de BPM que conozcan los procesos de la organización. “Sólo así se pueden evaluar y mejorar. Una herramienta de BPM permite implantar y mantener los procesos de una manera ágil, evitando caras aplicaciones a medida”. ■

