

# Gestión de procesos de negocios (código 1329)

## PROGRAMA

### CONTENIDOS MÍNIMOS

- Visión de la gestión de procesos de negocio.
- Visión por procesos
- Gestión de Procesos de Negocio; BPM (Business Process Modeling); Dimensiones de BPM; Los objetivos funcionales de BPM.
- La estructuración de las organizaciones.- Arquitectura de negocio.- Proceso y gestión de BPM, la arquitectura tecnológica de BPM.
- Proceso de Mejora Continua (CPI); Indicadores; Metodologías. tecnologías y modelos vinculados a la mejora de la Gestión de procesos de negocio.- Reingeniería de procesos: Teoría de las restricciones, Seis Sigma, TPM, SMED.
- La gestión de Riesgos y la Gestión de seguridad de la información como aseguramiento de los procesos de negocio.

# Gestión de procesos de negocios (código 1329)



## PARTE 1.1 - Contexto

## Visión de la gestión de procesos de negocio.

### Nuevos paradigmas: Visión “GASEOSA” del entorno

¿Qué comparación surge entre un estado Sólido uno Líquido y uno Gaseoso?

**VOLATIL**  
(Efímero - Ambiente  
cambiante)

Volátil  


**V**  
**I**  
**C**  
**A**

Incierto  


**INCIERTO**  
incertidumbre del  
entorno

Complejo  


Ambiguo  


**COMPLEJIDAD  
DEL ENTORNO**

**AMBIGÜEDAD**



## Visión de la gestión de procesos de negocio.

### **VOLATIL** (Ambiente cambiante) **cambios constantes**

- ✓ **Volatilidad del entorno.** No es sencillo describir cómo será la evolución.
- ✓ Algunos elementos pueden **alterarse durante un tiempo**, para luego regresar a su estado inicial.
- ✓ Otros pueden sufrir **variaciones llamativas** que se acaban asentando durante mucho tiempo.
- ✓ Las **transformaciones pueden seguir patrones** que, antes de suceder, pueden parecer erráticos, pero luego se pueden **descifrar** por qué esos elementos se modificaron de esa forma.

#### Acciones Posibles:

- Agilidad y Flexibilidad
- Disposición permanente para adaptarse a las novedades
- Diseñar proyectos con trazabilidad para facilitar el cambio sin pérdidas de tiempo. Esto implica expertise de los integrantes.

#### PROPUESTAS:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Visión de la gestión de procesos de negocio.

### INCERTIDUMBRE

- ✓ **Dificultad para hacer predicciones / prospectiva.** Puede llegar a ser imposible definir los escenarios futuros o, al menos, sus probabilidades de ocurrencia.
- ✓ Se dificulta la definición de estrategias, proyectos y presupuestos. Es **difícil saber a qué nos enfrentamos**, para aprovechar las oportunidades y cubrirse ante las adversidades.
  - *Marco Regulatorio.*
  - *Cambios jurídicos, sociales, políticos, Tecnológicos*
  - *Relaciones regionales.*
  - *Competidores*

#### Acciones Posibles:

- Extraer **valor** de los datos
- Tratamiento de la información **riguroso**
- Prontitud** para conocer sucesos claves
- Desarrollar capacidad para descubrir **patrones ocultos** que permitan clarificar escenarios futuros

#### PROPUESTAS:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Visión de la gestión de procesos de negocio.

### COMPLEJIDAD DEL ENTORNO

✓ **Ambientes entendibles**, (se comprenden los elementos del entorno y su evolución, pero requiere muchísimo esfuerzo con recursos humanos muy calificados e infraestructura muy especializada. (Alto costo)

✓ Fácilmente se puede **perder el control** por no saber cuáles son las variables a ajustar.

✓ Requiere **capacidad para afrontar las complicaciones de las nuevas tecnologías**, entender la lógica de los cambios generacionales.

#### Acciones posibles:

- Gestión del **conocimiento**
- Foco en el **Diseño (preventivo)** del servicio y de los procesos.
- Herramientas y artefactos de soporte
- Planificación y control (Gestión)
- Investigar las propias carencias

#### PROPUESTAS:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## Visión de la gestión de procesos de negocio.

### AMBIGÜEDAD

✓ Nuestra capacidad de entendimiento está **desorientada**. Lo que creíamos que comprendíamos bien, parece convertirse en algo **misterioso** o, simplemente, totalmente **diferente** de lo que creíamos.

✓ Tenemos dificultad para **comprender las relaciones** entre los elementos del entorno. Un **mismo fenómeno** puede tener **distintas interpretaciones** y es fácil confundirse.

✓ En forma progresiva vamos siendo conscientes de nuestro **propio desconocimiento**

#### Acciones Posibles:

- Actitud humilde y escucha permanente
- autocrítica constructiva
- integración de personas con características diversas
- Enfoques de inteligencia colectiva.

#### PROPUESTAS:

- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_
- \_\_\_\_\_

## **EJERCICIO: ¿Cómo “Anticipar” el cambio en una organización?**

- A) Elegir una organización real (pública o privada). Describir en una carilla: su negocio, **el entorno, su razón de ser** y sus Objetivos de mercado o de compromiso gubernamental.
- B) Analizar como se encuentra dicha organización en las cuatro dimensiones para anticipar el cambio: Volatilidad; Incertidumbre; Complejidad; Ambigüedad, (*ver slide 4 a 7*). Identificar elementos de cada caso.
- C) Proponer soluciones para mejorar la capacidad de resiliencia en cada una de las cuatro dimensiones.
- D) Cuáles serían las situaciones que debería tener en cuenta la organización para un escenario **BANI**





Difícil ver el panorama general cuando todo insiste en colorearse fuera de las líneas.

Generar las preguntas apropiadas al estado actual del mundo.

**Cisne Negro** evento no planificado, impensado previamente, de gran magnitud y que una vez acontecido termina naturalizándose

tiempo en el que confluyen:

- ✓ la pandemia global,
- ✓ los desajustes políticos y
- ✓ los desastres climáticos.

## Escenario BANI:

- **BRITTLE** (Bienes frágiles / quebradizos);
- **ANSIOSO**;
- **NO LINEAL**;
- **INCOMPRENSIBLE**.

*Jamais Cascio, futurólogo e investigador del Institute for the Future - California USA*

[https://www.ted.com/talks/jamais\\_cascio\\_tools\\_for\\_a\\_better\\_world/transcript?language=es](https://www.ted.com/talks/jamais_cascio_tools_for_a_better_world/transcript?language=es)

[Facing the Age of Chaos](#)

*Fuente: Alejandro Melamed es Doctor en Ciencias Económicas (UBA)*

## B: (BRITTLE) quebradizo, muy frágil,



Recursos frágiles y quebradizos

Ejemplo: los DATOS: debemos proteger y cuidar

Configuramos la seguridad de la información. ¿Si la barrera contra los ataques es INEFICAZ?

Si la amenaza se concreta, se rompe toda la seguridad en miles de pedazos. Los sistemas **frágiles** son sólidos hasta que dejan de serlo.

**Una falla** puede desatar una serie de impactos en cadena y genera **ansiedad**.



## A: Ansiedad



**Estado de agitación, inquietud o zozobra del ánimo**  
**Preocupación y miedo intensos, excesivos y continuos** ante situaciones cotidianas. *tratar de traer el futuro al presente, e intentar que se resuelva todo rápida y favorablemente*

Sensación de impotencia, el temor de que no importa lo que hagamos, siempre será lo incorrecto

*Según la OMS, entre 1990 y 2013 las personas con ansiedad o depresión aumentaron cerca de un 50% en todo el mundo, hasta alcanzar los 615 millones de personas (un 10% de la población).*

Ejemplo protección de datos: Sobre-abundancia informativa que solo nos genera más ansiedad y mayor desconocimiento. No saber a dónde poner el foco en la protección de la información sensible.

Lo que es novedoso rápidamente se convierte en **obsoleto** y tenemos pánico a no estar informados de cada tema, cada minuto. Y en un mundo de sobre-información 24x365 **podemos caer en la parálisis o en el apresuramiento.**

## N: No lineal



**Causa y Efecto** estén relacionados, pero a veces no linealmente o en la misma proporción –**exponencialidad**– y nos desestabiliza.

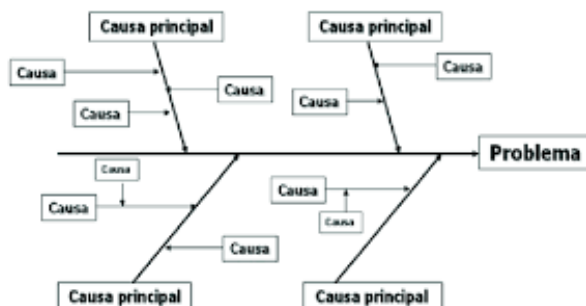
Pequeños hechos pueden desencadenar grandes consecuencias o bien puede haber un desfase muy grande entre el origen y la secuela

Causa y el efecto pueden estar muy distantes en tiempo y espacio

- COVID-19
- Cambio climático
- Virus Informático

La desproporcionalidad de las consecuencias sorprende y genera apresuramiento o nos deja inmóviles.

**PENSAMIENTO SISTÉMICO** Ver los acontecimientos en red y no en cadena.



**Del ANÁLISIS  
a la SÍNTESIS**



## I: Incomprensible



Vemos diferentes hechos que escapan a nuestra capacidad de entendimiento, con los patrones habituales y con los recursos internos que disponemos.

**Obtener mayor información no nos clarifica (incluso nos genera mayor confusión).**

- ✓ **Lo que resulta enigmático hoy, puede develarse en el mediano o largo plazo.**
- ✓ **Aquellos misterios que intentamos descubrir con los paradigmas y las interconexiones que podemos realizar no sean suficientes.**
- ✓ **Al ser frágil, estar ansiosos por encontrar la solución y ser no lineal se torna impenetrable y lo hace más frágil, nos pone más ansiosos y provoca menor linealidad.**

### ESCENARIOS APOCALÍPTICOS O DE DEPRESIÓN

Extrema FRAGILIDAD => enfrentarla con el desarrollo de la RESILIENCIA

**Nueva era:** pasar del estado líquido al gaseoso.

**EXTREMA  
FRAGILIDAD**

**desarrollo de la resiliencia + creatividad y antifragilidad**

**ANSIEDAD**

**empatía y la atención plena + visión y compasión;**

**NO  
LINEALIDAD**

**contexto y flexibilidad + agilidad emocional, mental y  
de aprendizaje**

**INCOMPREN-  
SIBILIDAD**

**transparencia e intuición + agudeza y velocidad-.**

**SERENIDAD y la HUMANIDAD más la apropiada utilización de datos y tecnología  
complementan el set de habilidades requeridas.**

*“Incluso si supiera que mañana el mundo se haría añicos, aun plantaría mi manzano”.*

**Martin Luther King:**

*...cuando no tenemos todas las respuestas, empezar por hacernos  
las preguntas más potentes puede ser un camino apropiado.*



¿podremos hacer un análisis de contexto más asertivo?



# Situación contexto INTERNO

Lo que sucede dentro de la organización

		Fortalezas	Debilidades
<b>RRHH</b>	Personal muy proactivo al cambio	F1) permite encarar nuevos desafíos	
<b>Metodologías</b>	Falta de formalización de procesos, Documentación mínima no actualizada,		D1) Dificultad para competir en proyectos de cierta envergadura de formalidad
<b>Ambiente laboral</b>	Clima medianamente distendido	F2) No hay conflictos que impidan incorporar cambios organizacionales	
<b>Infraestructura</b>	equipamiento con cierto grado de obsolescencia		D2) falta de estructura tecnológica para nuevos desafíos
<b>Información Datos, Insumos</b>	Gestión de la información desordenada sin control confiable de cambios ni normalización de las Bases de Datos		D3) Falta de metodologías estandarizadas según normas internacionales (ej. CMMi; ISO)
<b>Otros</b>	Se cuenta con contratos a mediano plazo que le dan cierta sustentabilidad financiera.	F3) Capacidad de hacer pequeñas inversiones	



# Situación contexto EXTERNO

Lo que sucede fuera de la organización

		Oportunidades	Amenazas
<b>Política</b>	Nuevas medidas del gobierno que requiere uso de canales electrónicos	O1) <b>Posibilidad de</b> desarrollo de nuevas aplicaciones	
<b>Económica</b>	Nuevas formas de negocio que alientan el uso de medios electrónicos	O2) Desarrollar unidad de negocio electrónico	
<b>Social</b>	Clima social con equilibrio inestable neutralizado por el la depreciación del valor del peso que desalienta productos y servicios importados	O3) <b>Mayor competitividad</b> por diferencia de costo de la mano de obra local	
<b>Tecnológica</b>	Obsolescencia tecnológica vertiginosa que requiere continua actualización		A1) Pérdida de nuevos contratos por obsolescencia
<b>Ambiental (ecológico)</b>	Mayor conciencia ambiental que propende a la despapelización	O4) Modernización de procesos de los clientes con mayor automatización	A2) Desconocimiento de requisitos de calidad de producto
<b>Legal</b>	Actualización de leyes de promoción al desarrollo local	O5) Obtener beneficios de promoción industrial	A3) no contar con certificación ISO para tener acceso a los beneficios

## Análisis FODA

	Fortaleza
F1	.
F2	.
F3	.
F4	.
F5	.
	.
D1	Debilidades
D2	.
D3	.
D4	.
	.
	.

	Oportunidades
O1	.
O2	.
O3	.
O4	.
O5	.
A1	Amenazas.
A2	.
A3	.
A4	.
A5	.

# FODA

## Estrategias

### Fortalezas

- F1) permite encarar nuevos desafíos
- F2) No hay conflictos que impidan incorporar cambios organizacionales
- F3) Capacidad de hacer pequeñas inversiones

### Debilidades

- D1) Dificultad para competir en proyectos de cierta embergadura de formalidad
- D2) falta de estructura tecnológica para nuevos desafíos
- D3) Falta de metodologías estandarizadas según normas inter-nacionales (ej. CMMi; ISO)

### Oportunidades

- O1) Posibilidad de desarrollo de nuevas aplicaciones
- O2) Desarrollar unidad de negocio electrónico
- O3) Mayor competitividad por diferencia de costo de la mano de obra local
- O4) Modernización de procesos de los clientes con mayor automatización
- O5) Obtener beneficios de promoción industrial

### Amenazas

- A1) Pérdida de nuevos contratos por obsolescencia
- A2) Desconocimiento de requisitos de calidad de producto
- A3) no contar con certificación ISO para tener acceso a los beneficios

**E1) Fortalezas - Oportunidades: Área de éxito**  
**ESTRATEGIA OFENSIVA**

**E2) Fortalezas- Amenazas: Área de desgaste**  
**ESTRATEGIA DEFENSIVA**

**E3) Debilidades-Oportunidades: Área de ilusión**  
**ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN**

**E4) Debilidades-Amenazas: área vulnerable**  
**ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA**

# MATRIZ DE ESTRATEGIAS

## Oportunidades

### ESTRATEGIA OFENSIVA

Área de éxito

Fortalezas-Oportunidades:

## Fortalezas

**F1) permite encarar nuevos desafíos**

**F2) No hay conflictos que impidan incorporar cambios organizacionales**

**F3) Capacidad de hacer pequeñas inversiones**

**O1) Posibilidad de** desarrollo de nuevas aplicaciones

**O2)** Desarrollar unidad de negocio electrónico

**O3) Mayor competitividad** por diferencia de costo de la mano de obra local

**O4)** Modernización de procesos de los clientes con mayor automatización

**O5)** Obtener beneficios de promoción industrial

**F1) + O1).** Encarar desarrollos para Market place

**F2) + O4).** Incorporar el modelo de metodologías ágiles

# MATRIZ DE ESTRATEGIAS

## Oportunidades

**ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN**  
**Área de ilusión**  
**Debilidades-Oportunidades:**

**O1) Posibilidad de** desarrollo de nuevas aplicaciones

**O2)** Desarrollar unidad de negocio electrónico

**O3) Mayor competitividad** por diferencia de costo de la mano de obra local

**O4)** Modernización de procesos de los clientes con mayor automatización

**O5)** Obtener beneficios de promoción industrial

## Debilidades

**D1)** Dificultad para competir en proyectos de cierta envergadura de formalidad

**D2)** falta de estructura tecnológica para nuevos desafíos

**D3)** Falta de metodologías estandarizadas según normas internacionales (ej. CMMi; ISO)

**D1) + O1).** Sensibilizar sobre la necesidad de gestión del cambio

**D3) + O1).** Certificar ISO 9001 con ISO/IEC 90003

**D2) + O1).** Invertir en tecnologías de base para adaptación al Market Oplace

# MATRIZ DE ESTRATEGIAS

## Amenazas

**ESTRATEGIA DEFENSIVA**  
**Área de desgaste**  
**Fortalezas- Amenazas**

**A1)** Pérdida de nuevos contratos por obsolescencia  
**A2)** Desconocimiento de requisitos de calidad de producto  
**A3)** no contar con certificación ISO para tener acceso a los beneficios

## Fortalezas

**F1)** permite encarar nuevos desafíos

**F2)** No hay conflictos que impidan incorporar cambios organizacionales

**F3)** Capacidad de hacer pequeñas inversiones

**F1) + A2).** Desarrollar proceso de evaluación de conformidad con MYFEPS

**F2) + A2).** Iniciar el proceso de certificación ISO 9001

**F3) + A1).** actualización de equipos para nuevos requisitos

# MATRIZ DE ESTRATEGIAS

## Amenazas

**ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA**  
**área vulnerable**

**Amenazas – Debilidades:**

**A1)** Pérdida de nuevos contratos por obsolescencia  
**A2)** Desconocimiento de requisitos de calidad de producto

**A3)** no contar con certificación ISO para tener acceso a los beneficios

## Debilidades

**D1)** Dificultad para competir en proyectos de cierta embergadura de formalidad

**D2)** falta de estructura tecnológica para nuevos desafíos

**D3)** Falta de metodologías estandarizadas según normas internacionales (ej. CMMi; ISO)

**D1 + A1).** Profesionalización de los empleados medios y superiores y cambio de estructura

**Muchas Gracias**

**Ing. Jorge L. Ceballos**