

EL MUNDO DE LOS PROCESOS

A business process is a set of logically related business activities that combine to deliver something of value (e.g. products, goods, services or information) to a customer

Procesos: de la historia a los resultados

Las tres fuerzas Críticas para diseño de procesos

ADAPTABILIDAD

Adecuarse a los cambios necesarios

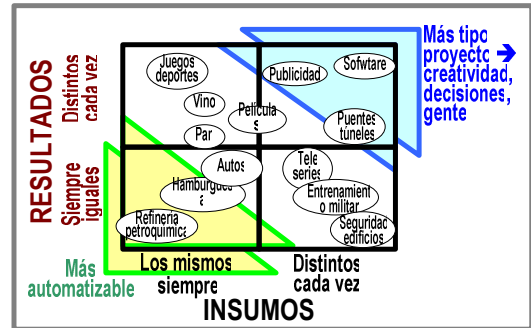


1. Reducir tiempo necesario
2. Aumentar la gama de resultados
3. Reducir tiempo y costo de mejoras del proceso
4. Reducir tiempo de copiar el proceso (escalabilidad)
5. Reducir el tiempo de combinación de los 3 anteriores

En organizaciones tradicionales los procesos pueden ser desconocidos invisibles informales ineficientes sin mediciones sin definiciones mal administrados etc..

EFICIENCIA
Hacer las cosas BIEN

EFICACIA
Hacer las cosas APROPIADAS



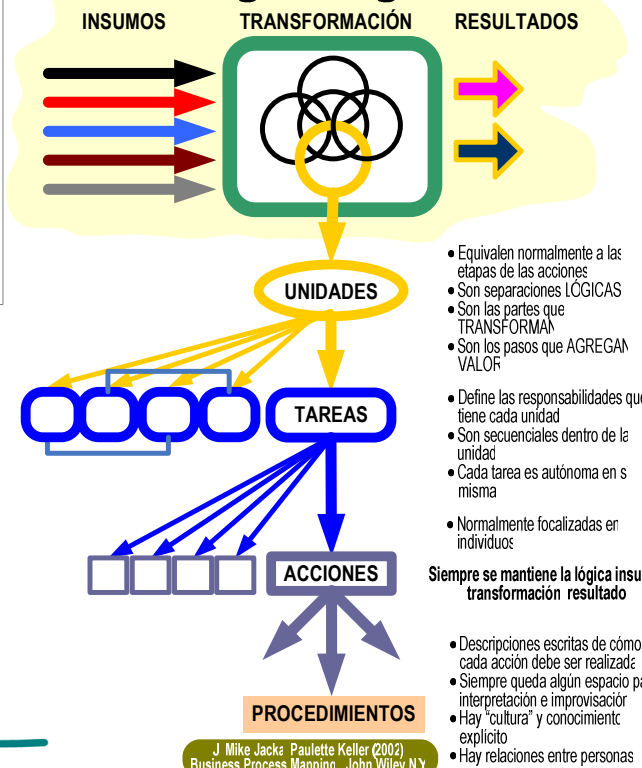
Tomado de Finn Jackson (2004) *The Escher Cycle* Thomsom

Mejorar procesos es un proceso en sí mismo. Camine antes de correr.

- Toda organización es una colección de procesos
- Una llave vital para la real transformación de los negocios esté justamente en el entendimiento de los procesos que involucra
- Los procesos SIEMPRE co-existen con otros procesos y se integrarán a otros en el futuro SE REQUIERE UNA VISIÓN GENERAL DE TODOS ELLOS
- Todos los procesos tienen un trade off entre costo y contribución a objetivo
- Todos los procesos involucrar GENTE WORKFLOW TECNOLOGÍA
- BPM → Business Process Management

Son dos las características importantes de los procesos: 1. Tienen clientes (internos o externos) 2. Cruzan fronteras organizacionales: es decir operan entre sub-unidades organizacionales. Los procesos pueden definirse en base a tres dimensiones: Entidades, objetos y actividades

La gran lógica



- Equivalen normalmente a las etapas de las acciones
- Son separaciones LÓGICAS
- Son las partes que TRANSFORMAN
- Son los pasos que AGREGAN VALOR
- Define las responsabilidades que tiene cada unidad
- Son secuenciales dentro de la unidad
- Cada tarea es autónoma en sí misma
- Normalmente focalizadas en individuos
- Siempre se mantiene la lógica insum → transformación → resultado
- Descripciones escritas de cómo cada acción debe ser realizada
- Siempre queda algún espacio para interpretación e improvisación
- Hay "cultura" y conocimiento explícito
- Hay relaciones entre personas

No existen procesos aislados

LAS PREGUNTAS PERMANENTES en levantamientos

Identificación

• Nombre del proceso

Valor que aporta a la empresa

- ¿Objetivo al que se subordina?
- ¿Para qué se hace? ¿Por qué se hace?
- ¿Objetivo superior? (Modelo de Valor)

Reglas del meta-modelo

Administración

- ¿Quién es responsable? ¿Quiénes participan? ¿Áreas y/o unidades que participan en el proceso?

Descripción

- Identificación de tareas y unidades
- ¿Qué lo gatilla? ¿Qué lo aborta? ¿Por qué?
- ¿Qué lo termina? ¿Cede?
- ¿Insumos que requiere? personas, sistemas, equipos, información, recursos, formularios, etc.
- ¿Cuándo debe ocurrir?
- ¿Cuánto se debe demorar?
- ¿Qué ciclos intervienen?
- ¿Dónde debe ir?
- ¿De qué depende?

Resultados

- ¿Resultados que produce?
- ¿Cómo se mide?
- ¿Estándares que se requieren?
- Benchmarking cuando corresponde

Información asociada

- ¿Qué debe informarse? ¿Cuándo?
- ¿Cómo se registra?
- ¿Cómo se evalúa la calidad del proceso?
- ¿Riesgos directos e indirectos asociados?
- ¿Qué necesito saber? ¿Cuándo?
- ¿Tengo suficiente información datos?
- ¿Qué se necesita aprender?
- ¿Cómo se captura e conocimiento tácito?

Integración

- ¿Con qué o quiénes interactúa?
- ¿Qué otros procesos están involucrados?

Controles

- CONTROLES disponibles y necesarios
- Niveles de confidencialidad?

Tecnología asociada

- Tecnología de soporte
- Check lists que correspondan

Costos directos e indirectos

Implementación

- Problemas de implementación
- Criterios de usabilidad
- Capacitación requerida?
- Manuales

Los procesos son temas EMINENTEMENTE colaborativos

Donde hay decisión humana hay más probabilidad de error

ÍNDICES DE EVALUACIÓN REQUERIDOS (inicio y fin)

- Grado de eficacia
- Grado de eficiencia
- Grado de digitalización (WORKFLOWS, formularios electrónicos, firma digital, bases de conocimiento, sistemas integrados a la tarea de cada proceso)
- Grado de automatización
- Grado de adaptabilidad
- Grado de complejidad
- Grado de integración



Todo es causa-efecto. Los procesos formalizan las cadenas de causas y efectos.

EN EL MUNDO DE LOS PROCESOS LA TAREA ES LA MEJORA CONTINUA

REQUERIMIENTOS

- Establecer equipo de trabajo
- Crear perfiles de usuarios
- Hacer análisis de tareas
- Crear escenarios de usos
- Establecer objetivos de usabilidad

DISEÑO CONCEPTUAL

- Identificar objetos principales de usuarios
- Elección de arquitectura apropiada
- Elegir una metáfora adecuada
- Crear "storyboards"
- Considerar documentación y capacitación

DISEÑO de DETALLE

- Desarrollar prototipo en papel
- Testeo de usabilidad del prototipo
- Desarrollo de prototipo on-line
- Modificación del diseño de interfaces
- Desarrollo del plan de soporte y ayuda

DESARROLLO

- Modelamiento
- Seguimiento de los estándares de diseño de interfaces
- Desarrollo del sistema de ayuda y soporte
- Test de usabilidad a medida que se desarrollan los módulos
- Modificaciones según sea necesario

IMPLEMENTACIÓN

- Desarrollo del plan de implementación y monitoreo
- Capacitación
- Desarrollo del plan de marketing y comunicaciones

Optimización

"Materializando" ventajas competitivas

La teoría del cambio pasa por la calidad de los procesos