

ESPECIAL

“Por procesos”

DE Tecnología & Sentido Común



AGOSTO

2022

Los frameworks
y estándares:

12

La Metafísica
de la gestión
por procesos.

La nueva erupción de las
redes sociales
en el ciclo de
vida del BPM

16

EL BPM como
motor para
alcanzar la Agilidad
Empresarial

20

Necesito un
chequeo de
la salud de mis
procesos ya!

24

BPM-S vs Workflow
vs Low-Code:

28

¿Cuáles son las
diferencias?

Claves del Manual
de Oslo para la
Innovación de
Procesos

32

La gestión por
procesos, en
tiempos de cambio:
5 principios de
El arte de la guerra

36

¿Es hora de modelar
procesos de negocio
con transhumanos?

40

Errores frecuentes
al calcular el tiempo
promedio del ciclo
de un proceso.

44

Es hora de hablar
de Green BPM

48



safe creative

2 010025 512318
INFO ABOUT RIGHTS

ESPECIAL

“Por procesos”

DE Tecnología & Sentido Común



EQUIPO TYSC

Javier Peris - El Governauta
Manuel D. Serrat - Futuro y Seguridad
Fernando Roca - Talento y Liderazgo
Alberto Rodríguez - Hack & News
Juan Carlos Muria - Salud en la Nube
Marlon Molina - Es Tendencia
Ricard Martínez - Ojo Al Dato
Catalina Valencia - Ecosistema Emprendedor
Marcos Navarro - Ai Robot
Víctor Almonacid - La Nueva Administración
Shirley Aristondo - América Próxima
Madelaine Castro - Por Procesos
Fernando Ley - Geo Energía

PUBLICIDAD Y CONTRATACIÓN

Carmen Usagre
carmen.usagre@businessandcompany.com
Teléfono: +34 96 109 44 44

GABINETE JURÍDICO

Jesús López Peláz

ATENCIÓN AL LECTOR

tecnologiyasentidocomun@businessandcompany.com

EDITA

Business, Technology & Best Practices, S.L.

Av. San Onofre, 20
46930-Quart de Poblet (Valencia)
Teléfono: 96 109 44 44
Fax: 96 109 44 45
<https://businessandcompany.com>
soluciones@businessandcompany.com



(Business&Co.®) Business, Technology & Best Practices, S.L. en ningún caso y bajo ningún supuesto se hace responsable de las opiniones aquí expresadas por sus colaboradores o entrevistados.

Business&Co.®, Escuela de Gobierno eGob®, Master en Gobierno de Tecnologías de la Información MGEIT®, Caviar®, Telecoms®, Respalda® y AulaDatos® son Marcas y Nombres Comerciales Registrados de Business, Technology & Best Practices, S.L. MSP®, PRINCE2®, P30®, AgileSHIFT® e ITIL® son Marcas Registradas de AXELOS Limited. The AXELOS® swirl logo is a trade mark of AXELOS® Limited. El Resto de marcas y Logotipos son de sus respectivos propietarios. COBIT® es una Marca Registrada de ISACA.



MADELAINE CASTRO

Actualmente es la Directora de la Oficina de Calidad y Mejora Continua y la máxima responsable de los Sistemas de Gestión de una empresa líder en el sector de la Ciberseguridad en España. Es Auditora Líder de ISO27001, UNE16002, ISO9001, ISO22301, ISO20000, ISO14001 y ENS y cuenta con experiencia de más de 20 años liderando proyectos TIC y BPMN tanto para el sector público español, como financiero-asegurador en Latinoamérica.

Twitter:
<https://twitter.com/madeprat>

L i n k e d i n :
<https://www.linkedin.com/in/madelaine-r-c-55906387>

27-28 SEPTIEMBRE | VIRTUAL | GRATUITO

DIGITALIZE AND AUTOMATE

UNO DE LOS MAYORES EVENTOS SOBRE LA DIGITALIZACIÓN DE EMPRESAS EN EUROPA

5000 PARTICIPANTES

25 PONENTES, LÍDERES Y EXPERTOS DIGITALES

1 INVITADO SORPESA

2 DÍAS DE CONTENIDO EXCLUSIVO

INNOVACIONES TECNOLÓGICAS

CASOS DE ÉXITO

Participa en Digitalize and Automate 2022, uno de los mayores y más emocionantes eventos de #ITSM, #IAM y #ESM de Europa.



Celebramos que Efecte ya está disponible en España, y durante el evento lanzaremos una **oferta en exclusiva para las empresas españolas**. ¡Te esperamos!

efecte

www.efecte.es/digitalize-and-automate-2022



REGÍSTRATE

Premios recibidos



Premio Medio de Comunicación 2018 de la Asociación Profesional Española de Privacidad



La Junta Directiva de la Asociación Profesional Española de Privacidad durante su VI Congreso Nacional de Privacidad APEP celebrado en Madrid otorga el Premio Medio de Comunicación 2018 a Tecnología y Sentido Común #TYSC



Premio 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno TI



El Foro de Profesionales de la Gestión del Servicio en España itSMF otorga a «Tecnología y Sentido Común» el Galardón 2016 a la Difusión de los Valores de la Gestión y Gobierno de Tecnologías de la Información.



Tecnología y Sentido Común "Premio Sapiens" Medio de Comunicación 2022

El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana entregó el Premio Sapiens Medio de Comunicación 2022 a nuestra Revista "Tecnología y Sentido Común #TYC". El Colegio Oficial de Ingeniería Informática de la Comunidad Valenciana COIICV alabó tanto la gran labor de difusión que viene realizando Tecnología y Sentido Común desde hace siete temporadas como su capacidad de adaptación y resiliencia adaptándose a nuevos formatos con los que continuar en su labor de evangelización en Buenas Prácticas al conjunto de los profesionales a pesar de la alerta sanitaria con nuevos formatos que partiendo de un programa de Radio y Podcast han permitido seguir llevando su mensajes a través de la Revista Mensual, o el informativo televisivo "El Semanal" de Tecnología y Sentido Común.



Pasos firmes

Comprueba cómo los
estándares ayudan
a tu empresa

www.pasosfirmes.es



UNE
Asociación Española de Normalización

Asociación Española de Normalización
une@une.org - www.une.org -

Organismo de normalización español en





índice

DE CONTENIDOS

<https://tecnologiaysentidocomun.com>



**EL BPM como motor para
alcanzar la
Agilidad Empresarial**



**BPM-S vs Workflow
vs Low-Code:
¿Cuáles son las diferencias?**



**La gestión por procesos, en
tiempos de cambio: 5 principios
de El arte de la guerra**



**Es hora de hablar
de Green BPM**

Índice de Contenidos

.....	06
Gestión Visual aplicada a los Procesos de Negocio	08
Los frameworks y estándares: La Metafísica de la gestión por procesos.	12
La nueva erupción de las redes sociales en el ciclo de vida del BPM	16
EL BPM como motor para alcanzar la Agilidad Empresarial	20
Necesito un chequeo de la salud de mis procesos ya!	24
BPM-S vs Workflow vs Low-Code: ¿Cuáles son las diferencias?	28
Claves del Manual de Oslo para la Innovación de Procesos	32
La gestión por procesos, en tiempos de cambio: 5 principios de El arte de la guerra	36
¿Es hora de modelar procesos de negocio con transhumanos?	40
Errores frecuentes al calcular el tiempo promedio del ciclo de un proceso.	44
Es hora de hablar de Green BPM	48

TIPOLOGÍA

#TYSO

Gestión Visual aplicada a los Procesos de Negocio

Una imagen vale más que mil palabras. Y los procesos visuales o interactivos, es una de las técnicas más eficaces diseñadas hasta hoy que permiten a cualquier persona que entra a una empresa, un grupo de trabajo, un proyecto o una actividad más o menos compleja, incluso aquellos que no están familiarizados con los detalles del tema en cuestión, puedan conocer de forma clara, completa y eficaz las pautas, normas y prácticas con las que la necesitan trabajar.

Néstor Braidot en su libro Neuromanagement afirma que el 40% de la actividad del cerebro se concentra en la visión, esto implica que un alto porcentaje de la memoria se basa en información visual. Según los creadores de Kanbantool, cada ojo humano puede ver alrededor de 65,000 patrones visuales más rápido en una pintura, que de forma tabular (artículos de revista, tablas, etc). No tenemos más que ver a un niño de 2 años aprendiendo a leer. La lectura es un proceso demasiado complejo frente a la interpretación de una sola imagen.

Por si esto fuera poco, en el JOV, Journal of Vision (1) , realizaron un experimento basado en realidad virtual y llegaron a una conclusión aún más reveladora: "Vemos lo que necesitamos ver". En ese experimento, los participantes percibieron los cambios en un objeto sólo si el objeto es relevante para lo que necesitaban ejecutar o realizar en ese momento y de manera casi automática.

Basta con bajar un poco la vista, y comprobar el indicador de batería de nuestra portátil, del móvil o la Tablet. El icono que aparece es similar a una batería y el color nos indicará si debemos correr a por el cargador o si por el contrario, podemos continuar leyendo todos los artículos hasta el final. Cada día, en cada momento de forma contante, tomamos decisiones utilizando herramientas de gestión visual.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





Desde que descubrí la notación BPMN para documentar los procesos de la organización, la empresa ha obtenido resultados espectaculares, algunos tangibles y otros intangibles. No solamente al reducir el tiempo en costo de la documentación exhaustivamente compleja de mantener, también por la facilidad de explicar a todos en el momento que lo necesitan la información que necesitan, y a partir de allí, automatizar las actividades y procesos claves, o depurar y hacer limpieza sobre los pasos que no aportaban valor.

La razón más grande que me llevó a proponer a la Dirección adoptar este estándar de modelado de procesos, fue la capacidad de acortar distancias entre las diferentes áreas técnicas y de negocio, que tenían que tomar decisiones conjuntas y saber explicarse de una manera en la que ambos entendieran sus necesidades. Implementarlo no ha sido fácil, pero nos ha ayudado a empoderar a los equipos de trabajo, a propiciar ese espacio de co-creación de las soluciones propuestas y a que lideren y se hagan responsables de cumplir con los objetivos.

Finalmente todos ganamos. Ganamos en transparencia, en control, en eficiencia en sentirnos más a gusto haciendo lo que nos gusta y a apoyarnos mutuamente.

CONCLUSIÓN

Cuando la gestión visual se realiza de la forma correcta en el modelado de Proceso de Negocio, utilizando una

notación específica para este fin, entender el flujo de trabajo se hace más fácil, comprensible, y es mucho más fácil también luego de controlar cómo está progresando y tomar las medidas correctivas en el momento necesario.

La gestión visual aplicada a los procesos nos permite:

- Identificar situaciones de control y fuera de control
- Identificar altos niveles de variabilidad
- Identificar errores en el diseño, cuellos de botella, deadlocks involuntarios, etc.

1-<https://jov.arvojournals.org/article.aspx?articleid=2158160>

TSG4® Yellow Belt + Green Belt

Time Slot Governance

Gestión del Tiempo

COMIENZA POR ORGANIZARTE

Si vas desbordado, te cuesta cumplir con las necesidades de negocio, no eres capaz de evidenciar el valor que aportas y no te da la vida para implantar Buenas Prácticas comienza por organizarte tú y organizar tu equipo con Time Slot Governance TSG4®. Porque lo que no es Método es Improvisación

NIVELES DE CERTIFICACIÓN



TSG4® YELLOW BELT*

Forma y Certifica a Responsables y Miembros del Equipo en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® ORANGE BELT*

Reconoce y Certifica a Miembros del Equipo que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® GREEN BELT*

Forma y Certifica a Responsables de los Equipos en la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® BROWN BELT*

Reconoce y Certifica a Responsables de Equipos que aplican la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®



TSG4® BLACK BELT*

Forma y Certifica a Implementadores de Buenas Prácticas con la Metodología de Gestión del Tiempo Time Slot Governance TSG4®

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ TSG4® Yellow Belt + Green Belt (Martes y Jueves Tardes)
TSG4® Yellow Belt 15 de Septiembre de 2022 (Miércoles)
TSG4® Green Belt 4, 6, 8 y 12 de Junio de 2023 (Martes y Jueves)
- ✓ TSG4® Yellow Belt + Green Belt (Viernes Tardes y Sabados Mañana)
TSG4® Yellow Belt 1 de Octubre de 2022 (Sábado)
TSG4® Green Belt 7, 8, 14 y 15 de Julio de 2023 (Viernes y Sábados)

Los frameworks y estándares: La Metafísica de la gestión por procesos.

A veces nos encontramos de cara al universo de estándares, metodologías, marcos de trabajo y de buenas prácticas, y nos toca recomendar, sugerir o decidir cuál es el más adecuado para un determinado servicio, proyecto, un cliente o nuestra propia organización.

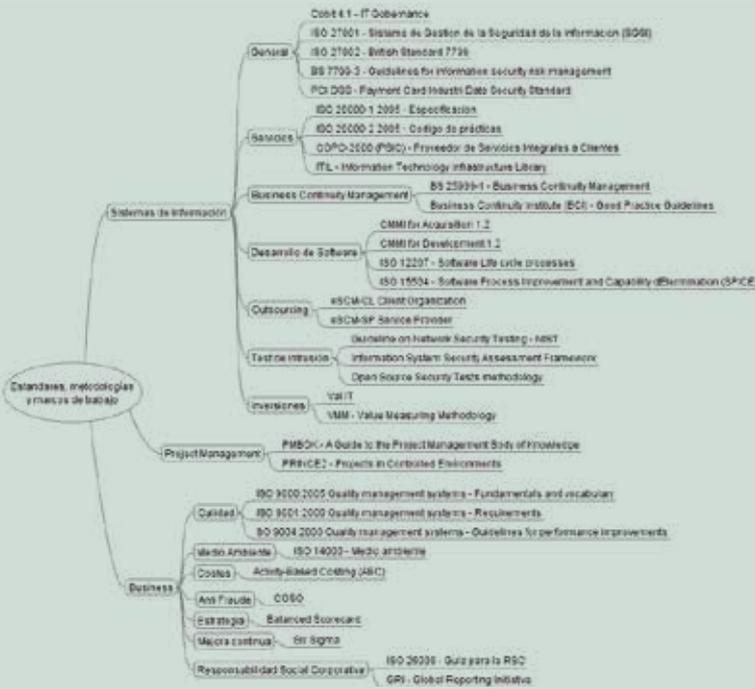
El esquema de la siguiente página nos dá una pequeña idea de lo que podemos tener en la mente a la hora de elaborar una propuesta de esas elegantes que se suelen poner en las presentaciones. Pero el dilema que se nos suele presentar radica en identificar cual o cuales de ellas encajan mejor con la oportunidad y/o necesidad que deseamos abordar. No podemos olvidar que cada uno de estos frameworks o estándar ha sido conceptualizado y desarrollado para contextos específicos, en diferentes momentos de la historia y para cubrir unas necesidades concretas.

El error de los puristas, es que consideran que fuera de los pasos de la norma, no existe otra forma de hacer las cosas. Pero la experiencia nos dice que no es así. Cumplir con la norma, no debe ser la finalidad de nuestro negocio, ni de nuestro producto o servicio. Desde un puesto directivo, la finalidad de la norma consiste en hacer de nuestro producto o servicio, un servicio robusto, equipado y preparado para adaptarse y responder a tiempo a las necesidades cambiantes del mercado/-Cliente y obtener la permanencia y la rentabilidad necesarias.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





reescritas o reorientadas, además de identificar la o las posibles ventajas competitivas para evidenciar el valor que aporta el servicio en términos de funcionalidad y garantía, el trabajo del mapa de procesos, aunque sea un servicio gestionado desde un framework superior útil, debéis trabajarlo encapsulado, es decir concederle una serie de características propias únicas que te permitan compartir recursos y desglosar las actividades de todas las personas a cargo. Especialmente porque si lo que se persigue es reducción de costos, lo veo interesante que se trabaje separando aquellas actividades que son las indispensables del servicio y las otras de una manera común a todo el servicio. Encapsulando es un término que corresponde a una orientación por objetos, pero que concede propiedades propias y métodos de acceso que permiten acceder al servicio y adecuarlo a las necesidades de éste. De esta manera, estamos frente a un proyecto concreto, que se enmarca dentro de un framework general, pero que permite cierta flexibilidad de adopción por procesos tradicional, por ser un servicio semi-externalizado.

El Ministerio de Fomento de España, tiene en su web una interesante propuesta de autoevaluación genérica, para conocer el nivel de madurez de los procesos de cualquier organización https://www.mitma.es/recursos_o_s_m_f_o_m/p_d_f/EE3EC520-6DF3-4A06-8646-C7B9F4ADF8DA/19358/VIA3.pdf

Sirva esta pequeña introducción de marco para explicar la gestión por procesos, de un servicio basado en un determinado marco de trabajo (ITIL) y a la gestión por procesos (BPM) y cómo es posible que convivan junto a otras normas y buenas prácticas.

Pues bueno, aquí está el caso: Cuando tengáis un servicio híbrido, donde ni una parte del servicio corresponda a una fase completa de un framework o unas sí y otras a medias, por ejemplo de un ciclo de servicio de ITIL y no tengáis el control del servicio como tal, de manera independiente, sino de una manera "semi-intervenida", y si además tu cliente sea a la vez tu soporte (esta parte ya se considera en la ISO20000 8.3.4.2 Gestión de proveedores internos y clientes actuando como proveedores) , entonces mi recomendación, para tener una visión del servicio completo e identificar las actividades que pueden ser maximizadas y cuales

Ciertamente hay muchas formas de llegar al mismo punto. Pero este puede ser un enfoque en el que por lo menos a través de un mapa se le dota de una orientación y se le incorporan características propias que permiten que sea independiente y que se interioricen las buenas prácticas de todos los frameworks elegidos.

Si tenemos identificados los procesos claves, los procesos indispensables o misionales, podemos de manera más sencilla incorporar excelentes prácticas como la de gestión de riesgos, continuidad de negocio, también podemos visualizar perfectamente las fortalezas y las amenazas del servicio que diseñamos. Si no logramos visualizar el servicio como un sistema de gestión superior en donde cada una de las partes contribuyen a alcanzar el valor, independientemente de que una parte la realice el propio cliente, para poder contribuir con la entrega del mismo servicio, estaremos a merced del nivel de madurez de nuestras contrapartes poniendo en riesgo nuestras propias iniciativas de mejoras, y eso sería condenar al servicio a su muerte, más pronto que tarde.



BPM + ISO 19510

Business Process Management

Gestión de Procesos de Negocio

CERTIFÍCATE EN PROCESOS

Si quieres aportar valor al negocio comienza por Descubrir, Modelar, Implementar, Automatizar y Mejorar sus Procesos de Negocio con Business Process Management BPM. Además la Gestión por Procesos es el origen del resto de Buenas Prácticas relacionadas con Proyectos, Servicios, Productos o Riesgos pues todas ellas se basan exactamente en Procesos.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 20, jueves 22, martes 27 y jueves 29
- ✓ OCTUBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 21, sábado 22, viernes 28 y sábado 29
- ✓ FEBRERO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 3, sábado 4, viernes 10 y sábado 11

La nueva erupción de las redes sociales en el ciclo de vida del BPM

Nos quejábamos del 2020, pero el 2021 lo empezamos igual o peor en temas económicos, sociales, ambientales y políticos, y los directivos de las empresas deben poder tomar decisiones acertadas en medio de un contexto de turbulencia y disrupción “in crescendo” para seguir siendo competitivos y no desaparecer al final del año, trimestre, mes.

La rapidez con que se presentan los cambios en el contexto por tanto, nos obligan a replantearnos la forma en cómo obtenemos la información del entorno, convertirla en conocimiento útil que pueda ser incorporada rápidamente en los procesos de la organización y mejorarlos continuamente. La gestión por procesos en modo colaborativo es hoy más importante que nunca. Nos permiten por un lado, mejorar la implicación y el compromiso de todos los empleados, construir una cultura de colaboración, generar ideas, posicionar los objetivos de la estrategia en la mente de todos de manera constante y permanente, entre muchas otras.

Tradicionalmente en el ciclo de vida del BPM, el analista de procesos se comunica con los usuarios para comprender sus necesidades y desarrollar el modelo común que represente esa situación. El analista de procesos percibe las partes más relevantes de la realidad que le trasladan los usuarios sobre la situación a gestionar y modela su propia percepción de la gestión. La comunicación entre analistas de procesos y los usuarios a menudo se establece a través de entrevistas o incluso de encuestas. Algunos usuarios pueden tener más dificultades que otros para informar y/o comunicar las ideas claves al analista de procesos. Existe por tanto, el riesgo de que el analista de procesos no plasme con exactitud la realidad y por tanto, no se pueda aplicar directamente el proceso o surjan demasiadas excepciones en la práctica y derive en un alejamiento entre los ejecutores del proceso y el modelo, lo que haría perder el beneficio del BPM, que es mejorar la gestión de los procesos, permitir el análisis de desperdicios y propiciar las mejoras posteriores. Incluso si los procesos se diseñan de manera razonablemente bien, el modelo y los procesos en la vida real

tienden a quedarse obsoletos con el tiempo, lo que implica iniciar un nuevo ciclo de actualización. El ciclo de vida del BPM en cada organización es diferente, y en algunas puede tener un alto costo en tiempo y esfuerzo. Para concluir un ciclo de actualización de procesos, podría ser necesario incluir varias revisiones, despliegue en diferentes formatos y/o entornos, varias aprobaciones antes de su publicación definitiva, etc. La rapidez con la que cambia el entorno puede obligarnos a plantear adecuaciones incluso antes de que el proceso se haya oficializado.

Ante esta situación, hemos visto que para mitigar el impacto en la gestión, la organización precisa incrementar el número de ciclos de actualizaciones de sus procesos, agilizar la burocracia asociada que pueda existir en la publicación y comunicación así como disponer de mecanismos colaborativos, que le permitan escuchar atentamente las necesidades y requisitos que demandan sus clientes en el momento oportuno para poder abordarlas eficazmente.

Las empresas de productos de software de Modelado de Procesos conocen perfectamente los desafíos del ciclo de modelado de procesos desde hace años, y por ello han incorporado a sus versiones más actualizadas la edición de modelos colaborativos en la nube, en tiempo real, algunas herramientas incluso incluyen chat para generar discusiones entre diferentes analistas y diferente tipos de usuarios. Esta es una muy buena alternativa pero no es suficiente, especialmente por la inversión económica asociada a estas suites profesionales, que puede estar lejos del alcance de empresas medianas o pequeñas.

Acerca de las herramientas de trabajo colaborativo, Wikipedia nos dice que Herramienta de trabajo colaborativo “Son servicios informáticos que permiten a los usuarios comunicarse y trabajar conjuntamente sin importar que estén reunidos o no en un mismo lugar físico. Se puede compartir información y producir conjuntamente nuevos materiales resultado de una edición de archivos en equipo.”



**La vida es una serie
de colisiones con el
futuro; no es una
suma de lo que
hemos sido, sino de lo
que anhelamos ser.**

José Ortega y Gasset

El término Social BPM tampoco es nuevo. En Wikipedia lo han definido como una disciplina que combina técnicas tradicionales de Gestión de Procesos de Negocio con herramientas y tecnologías "sociales" Web 2.0 , para facilitar los esfuerzos de mejora empresarial. [1]

Es cierto, no obstante, que la utilización de las redes sociales a lo interno de la empresa, como instrumento para la gestión diaria, son aún un tema controvertido. No obstante, existen diferentes alternativas que pueden valorarse, que permiten aprovechar sus beneficios a la vez que protegen la seguridad de la información, dentro de los límites de riesgos de cada empresa. Las redes sociales pueden utilizarse para buscar y compartir información entre compañeros e incluso el cliente, para que los empleados dispongan de un canal de comunicación inmediato con sus superiores e incluso con los directores, aplanando de esta manera el organigrama, así como participando con compañeros en diferentes proyectos o servicios de manera simultánea, etc. Dentro de este contexto, en el No. 32 de Digital Education Review (2017), Cristina Martorell Castellano, Carolina Serra Folch afirmaban que las redes sociales *"son un espacio idóneo para intercambiar información y conocimiento de una forma rápida, sencilla y cómoda"*. Esto aplica totalmente en el mundo laboral, e incluso ya vemos cómo en algunas empresas se ha sustituido total o parcialmente los canales de comunicación tradicionales, el envío de emails por mensajes de zoom, whatsapp, la publicación de boletines de empresa por Facebook, o instagram, los correos institucionales por telegram, etc.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



En cualquier caso, las empresas deben ser conocedoras de esta tendencia para adaptarse y usarla a su favor en la gestión de los procesos de negocio. El uso de las redes sociales, además puede ayudar a visibilizar las propuestas de mejora en los procesos, crear un ambiente de cercanía con los usuarios y retroalimentar más rápidamente sobre el estado de las diferentes ideas o propuestas. Además, el trato personalizado con los diferentes usuarios, en entornos virtualizados o de teletrabajo puede favorecer enormemente el sentido de pertenencia y desarrollar la implicación en los procesos de negocio al tiempo que con la empresa.

La decisión de la Dirección de la empresa para iniciar/institucionalizar el uso de una plataforma corporativa de red social, podría tener como primer objetivo apoyar los procesos de coordinación necesarios para el modelado de procesos. Como consecuencia reduciría el riesgo de que se utilicen estas plataformas sin unas directrices adecuadas, al mismo tiempo que se mejorará la monitorización de cada proceso por los propios implicados.

En conclusión, las organizaciones que busquen tomar mejores decisiones para afrontar los rápidos cambios en los entornos económicos, sociales, ambientales o políticos que les afecten, a la vez que fomentar una cultura transparente y abierta con sus empleados, un clima de colaboración y creatividad, deben plantearse seriamente una correcta selección de aplicaciones

colaborativas desde un punto de vista corporativo y dotarles de un marco de aplicación concreto que garanticen un mínimo de medidas de seguridad, como la autenticidad, autorización, cifrado, etc, que no exponga a la organización a situaciones contraproducentes.

Social BPM no está orientado exclusivamente a grandes empresas que pueden permitirse una suite robusta de automatización de procesos, ni todas las suites de BPM de pago tienen todas las capacidades sociales 2.0. No obstante, cualquier empresa puede empezar usando una combinación de herramientas de redes sociales habituales de forma casi inmediata para agilizar el ciclo de vida de la gestión por procesos y en paralelo sentar las bases y la política de una Social BPM corporativa segura y efectiva.

OpenPM² (PjM) + ISO 21502

Project Management

Gestión de Proyectos

CERTIFICATE EN PROYECTOS

La Gestión de Proyectos es la vía natural con la que implementar cambios en las organizaciones. Por encima de la ejecución de actividades una adecuada Gestión de Proyectos permite tener bajo control y garantizar aspectos tan importantes como plazos, costes, riesgos y beneficios ofreciendo información confiable a quien la necesita.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 16, sábado 17, viernes 23 y sábado 24
- ✓ OCTUBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 18, jueves 20, martes 25 y jueves 27
- ✓ NOVIEMBRE 2022 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 18, sábado 19, viernes 25 y sábado 26

EL BPM como motor para alcanzar la Agilidad Empresarial

Durante mis años de experiencia en temas de Mejora Continua en empresas de diferentes tamaños, sectores e incluso en diferentes continentes, he comprobado más de una vez que las personas, en general suelen ser reacias a arriesgarse a hacer algo nuevo aún cuando sea lo que más necesitan en ese momento. Además de los condicionantes sociopolíticos y de la propia idiosincrasia de cada grupo de personas que conforman una empresa, creo que es algo muy propio del ser humano en general: nos aferramos a nuestras costumbres, porque de alguna manera tememos perder lo que hemos conseguido, así sea poder y posición, individual o colectiva. Más de una vez he escuchado justificaciones para no emprender algo nuevo con argumentaciones tales como: "Hemos llegado hasta aquí haciéndolo así, ¿por qué cambiar?", "Eso no es necesario ahora", "Sino lo hubiéramos hecho como lo hemos hecho, no estaríamos aquí.", "Aquí siempre lo hemos hecho así". Estas frases de autocomplacencia como yo las llamo, y una pobre receptividad hacia el cambio, son típicas de líderes de organizaciones con un pasado de éxito no muy lejano.

Casi todas las organizaciones de éxito pasan por un ciclo vital muy similar. Comienzan con una especie de estructura de diana, los fundadores en el centro y el resto actúa como nodos que giran alrededor de los fundadores liderando diferentes iniciativas centradas en ampliar la cobertura del negocio, detectando oportunidades y asumiendo riesgos, es decir moviéndose de manera ágil y efectiva para generar ingresos por ventas y producción, sin mayores jerarquías, sin procesos ni procedimientos rígidos que les limiten la inercia inicial. Cada nodo comprende y comparte al 100% la visión de futuro de los fundadores y están completamente alineados y motivados por alcanzar los objetivos planteados.

A partir de allí, el propio crecimiento, hace que las organizaciones vayan dando cada vez más importancia a sistematizar las tareas administrativas, a definir y mantener una estructura organizativa con diferentes jerarquías claramente definidas y a formalizar los procesos, muchas veces con ayuda de normas y/o estándares internacionales del sector que les ayuden a incorporar habilidades de gestión fiables mientras alcanzan la madurez organizativa y consolidan su posición en el mercado.

Hay muchos gurús de gestión que miran con menosprecio estos sistemas de gestión por considerarlos pasados de moda, vejestorios, obsoletos para los retos que nos plantea la actualidad. Defienden que las personas se deben dirigir a ellas mismas que se deben eliminar los mandos intermedios, que se debe redefinir la gestión empresarial por completo, borrar y cuenta nueva. Pero lo cierto es que esta forma de trabajar sistematizada y basada en la "gestión de procesos", de jerarquías claramente establecidas, es una de las innovaciones más extraordinarias del siglo xxi y lo cierto es que siguen siendo absolutamente necesarias y actuales.

Como auditora de sistemas de gestión, he comprobado que las organizaciones que han llegado a un estado razonable de madurez pueden encontrarse inmersas en una gestión procedimental importante, fruto de años de esfuerzos para sistematizar la "gestión de procesos" y que a pesar de lo sensatos y controlados que puedan estar, llega un momento en el que la misma Dirección, y/o determinados mandos intermedios con la finalidad de poder cumplir con los objetivos y las necesidades que plantea la actualidad, terminan recurriendo una y otra vez al mismo grupo reducido de personas para que lideren cualquier iniciativa importante, una suerte de sistema de "setas" que van proliferando y/o contaminando el jardín de la estandarización alcanzada.



Sí, resulta muy fácil echarle la culpa a las personas, pero la realidad es que se trata de un problema sistémico y tiene relación con el grado de éxito que les ha permitido alcanzar esa sistematización, puede ser que la organización haya empezado a desviarse (sin ser consiente) del espíritu emprendedor inicial, la resistencia al cambio empieza a aumentar proporcionalmente en la medida en que personas le dan más relevancia a lo superficial, como el nombre del puesto, posición dentro del organigrama, privilegios de lugares de parking, tamaños de los despachos, ubicación dentro de la oficina, etc.

Estoy de acuerdo en que lo que necesitamos hoy en día es un elemento nuevo y poderoso para hacer frente a los retos que plantean los entornos VUCA y el cambio vertiginoso que nos plantea la actualidad. Pero empezar de cero, no es una opción para muchas empresas. No obstante, en esta búsqueda del grial, parece que cada semana se inventa una nueva herramienta de gestión, una nueva certificación, una nueva norma para aprovechar alguna ventaja competitiva. ¿En qué se diferencia

de ellas el BPM, la gestión por procesos? Básicamente en que la gestión por procesos da lugar a una especie de "supergrupo de trabajo" que tiene que rendir cuentas a un determinado nivel de la cadena de mando que está fuertemente alineado con la visión y misión de la empresa. Con BPM se fomenta y se trabaja como en un sistema de diana que tiene en el centro al cliente de la organización, enfocada en los resultados que se quieren obtener a la vez que se garantiza el reporting a las líneas de mando.

Con la correcta implementación de BPM se promueven los procesos autogestionados, es decir, grupos de trabajo autogobernados que trabajan con un objetivo común.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



**La técnica
es el esfuerzo
para ahorrar
esfuerzo**

José Ortega y Gasset



En contra de lo que se puede pensar cuando hablamos de autogestión, el equipo directivo de la empresa desempeña una función crucial en la creación y mantenimiento de un modelo de gestión del tipo BPM. La dirección de la empresa, debe lanzar la iniciativa, bendecirla públicamente, respaldarla y asegurarse de que todas las personas la apoyan y se forman en BPM. He comprobado que esto no requiere mucho tiempo de la Dirección, pero transmite una señal inequívoca de que la gestión por procesos no es en absoluto un proyecto menor, ni temporal, sino que es una apuesta para competir y ganar y que todos los empleados forman parte de ella.

Para que el BPM realmente nos permita alcanzar y desarrollar la agilidad empresarial, recomiendo tener presente unos principios básicos:

ALENTAR LA MEJORA COLECTIVA.

Basta de impulsar el cambio por unos pocos elegidos a los que se les asigna un proyecto con la única intención de lograr una serie concreta de objetivos. El cambio debe ser impulsado por muchas personas y de todas las áreas no solamente los de siempre. Para alcanzar una verdadera agilidad con BPM, se necesitan más ojos para ver más allá, más cerebros para pensar, y más manos para luchar. Más personas con libertad para proponer en el marco de su actuación, que conozcan el proceso en el que participan, conozcan los fallos para que propongan y lideren los cambios, tomando en cuenta los requisitos y/o objetivos del proceso.

MENTALIDAD "A POR ELLO".

El deseo de trabajar con otros por un objetivo común importante y apasionante y la posibilidad de hacerlo son clave. El BPM es esa oportunidad.

RAZÓN Y CORAZÓN.

Los números y métricas para justificar un cambio están bien, pero no son lo único que tenemos. El ser humano posee un deseo genuino por participar en una gran causa y eso es algo que se debe fomentar con el BPM. Si se le da sentido y propósito al esfuerzo los resultados serán sorprendentes.

MÁS LIDERAZGO, NO SOLO MÁS GESTIÓN.

Aunque la habilidad en la gestión de proyectos, revisión de presupuestos, cumplimiento de requisitos y control de calidad son cruciales, no nos garantiza el éxito en un mundo tan cambiante. Para hacer BPM hace falta hacerlo con visión, inspiración, pasión, innovación, y felicidad. No se trata de ser solo más carismáticos, se trata de mantener una actitud alerta a las oportunidades que tome en cuenta los riesgos y positiva ante las amenazas capaz de transformarlas en oportunidades.

CONVERGENCIA NO BIFURCACIÓN.

El éxito del BPM se basa en que las personas que forman los "superequipos de trabajo" son parte también de la estructura jerárquica funcional, no son asignados a un proceso y luego desatendidos cuando no logran los objetivos o se enfrentan a problemas. Al contrario, la estructura jerárquica les brinda todo el apoyo que necesitan para que puedan alcanzar el resultado del proceso. Porque precisamente la jerarquía de la empresa funciona como habilitadora de los procesos de negocio, esa es su misión.

Habría mucho más que decir, pero considero que estos son unos principios básicos que no debemos perder de vista al aterrizar el BPM. Las empresas que no puedan ver a través de la nebulosa de la falsa sensación de éxito alcanzado, que decidan continuar pensando en que "si funciona no lo toques", pierden la oportunidad de alcanzar una ventaja potencial gigantesca para afrontar los desafíos del presente marcado por la incertidumbre y los constantes cambios.



OpenPM² (PgM) + ISO 21503

Programme Management

Gestión de Programas

CERTIFICATE EN PROGRAMAS

La Gestión de Programas de Proyectos es responsable de que los resultados de los proyectos se conviertan en beneficios, mientras que los Proyectos finalizan con la entrega de sus resultados, los Programas quedan aportando valor al negocio más allá de la vida de cada proyecto. Si quieres de verdad lograr beneficios certíficte en Gestión de Programas.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ **NOVIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)**
Martes 15, jueves 17, martes 22 y jueves 24
- ✓ **ENERO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)**
Viernes 20, sábado 21, viernes 27 y sábado 28



Necesito un chequeo de la salud de mis procesos ya!

Ya está aquí el 2022, y los pronósticos de diferentes gurús no son muy esperanzadores ni a nivel político ni económico ni social, otros en cambio son moderadamente más optimistas. Todos tienen en común que sea cual sea el panorama, lo sobrellevaremos desde la nueva normalidad. La nueva normalidad, ese conjunto de acciones, forma de pensar o actuar que sea pensaban transitorias, excepcionales, temporales, que han pasado a ser permanentes, destinadas a formar parte de nuestra forma de sentir, pensar, trabajar, relacionarnos y de interactuar. Esto supone una fuente de oportunidades, pero también de amenazas. Todos los inicios de año, son una excelente oportunidad que nos invita a reflexionar sobre dónde estamos y dónde queremos llegar.

¿POR QUÉ HACER UN HEALTHCHECK?

Se suele decir que el costo de corregir un problema es muchas veces el costo de prevenirlo, o dicho de otra manera: "No es más limpio el que más limpia, sino el que menos ensucia". Los problemas que se avecinan pueden pasar desapercibidos o ser ignorados porque las personas que participan en los procesos tienen la creencia de que es suficiente seguir los procesos tal cual para cumplir o alcanzar los resultados. Están tan involucrados en las actividades cotidianas que no pueden parar para hacer esta reflexión y continúan produciendo u operando aún cuando saben en su interior que algo no va bien. A nivel del negocio, la realización de "controles de salud", retrospectivas o como te guste más llamarles, nos permitirá capturar y resolver problemas comunes e incumplimientos de una manera "rentable" y detectar si esas situaciones son extrapolables a otras situaciones y por tanto plantear soluciones para remediarlas.

¿QUIÉN DEBE REALIZAR LOS "CHEQUEOS" DE LOS PROCESOS?

Los ejercicios de retrospectiva o "chequeos de salud" de los procesos de negocio, pueden ser realizados por consultores independientes o ajenos al proceso, libres de influencias internas, esto permitirá que puedan proporcionar una visión equilibrada a los miembros del proceso. Es más probable que las recomendaciones de profesionales independientes sean aceptadas y se actúe en consecuencia. Los autodiagnósticos y la automedicación no siempre son la solución. Existe riesgo de que los miembros del proceso sobrevaloren o infravaloren la importancia de ciertas situaciones/problemas por tenerlas tan interiorizadas o por tener incluso exceso de confianza. Un buen profesional formado en BPM utilizará un marco de referencia como el EFQM, CoBIT, la Guía BABOK o alguna norma ISO de referencia y tendrá en cuenta la naturaleza única de la organización. Si su organización ya dispone de un sistema de gestión basado en la norma de referencia, esta parte debería ser abordada desde el equipo de auditoría interna.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**



¿CUÁNDO DEBEN HACERSE LOS CHEQUEOS?

Hay dos formas de abordar los chequeos:

- Cuando el responsable del proceso tenga problemas para identificar lo que necesita ser arreglado.
- Como parte del plan de mejora para identificar problemas antes de que ocurran. Los chequeos proactivos aseguran que el proceso se ejecuta como está planeado, pero un chequeo reactivo puede volver a encarrilar un proceso que se haya salido de control.

¿CUÁLES SON LAS SEÑALES DE ADVERTENCIA DE QUE NECESITAS UN CHEQUEO DE LA SALUD DE TUS PROCESOS?

Pueden ser una o varias de manera simultánea. A continuación te nombro cinco señales de advertencia que son bastante comunes en las organizaciones que utilizan los "chequeos de salud" de sus procesos para identificar problemas/oportunidades de mejora con éxito:

1. Falta de control del proceso

El proceso está definido, pero no hay establecida una figura responsable del proceso o ésta no tiene en cuenta el desempeño del proceso por estar inmerso dentro de tareas operativas del mismo.

2. No se están alcanzando los resultados esperados

Aunque el proceso esté en marcha, es posible que los resultados no cumplan con las expectativas aun cuando en un principio sí lo hacían. A veces es síntoma de que no se han incorporado las mejores prácticas, o no se mide la efectividad y/o que las comunicaciones entre los miembros no están siendo bien gestionadas.

3. Las métricas de los procesos no aportan valor al Business Case/Cadena de Valor

Los procesos de negocio se realizan para conseguir un resultado tangible o intangible, que inciden necesariamente de forma

directa o indirecta en la satisfacción del cliente, la mejora de la eficiencia o el desarrollo de un nuevo servicio/producto. El chequeo de todos los procesos a lo largo de la cadena de valor del servicio o producto, comprobará si los objetivos de cada uno están o no alineados al Business Case.

4. El Plan de tratamiento de riesgos y problemas está engavetado

No es raro que los dueños del proceso realicen la gestión de riesgos y oportunidades "obligatoria" y dejen el plan de acción en el estante hasta la siguiente revisión. El chequeo comprobará que el plan de gestión de riesgos, identifica al menos los principales riesgos y si se han abordado adecuadamente y, de no ser así, proporcionará recomendaciones prácticas para llevarlas a cabo.

5. Miembros del proceso desconectados

La gestión por procesos es sinónimo de trabajo en equipo. El responsable del proceso debe preocuparse por las relaciones entre las diversas partes interesadas de su proceso, especialmente aquellas que pueden mejorar o amenazar los resultados. Las relaciones necesitan nutrición constante. Los chequeos de salud analizan el funcionamiento del equipo, el compromiso del responsable del proceso, la satisfacción del cliente y cualquier otro factor humano que pueda afectar negativamente al proyecto.

Con los "chequeos de la salud" de los procesos de manera independiente, las organizaciones no solo pueden evitar cualquier riesgo potencial, sino que también pueden confirmar que sus líderes, mandos intermedios, y resto de personas a cargo están al tanto de todos los elementos clave que garantizan el éxito de la organización.

FitSM + ISO 20000

Service Management

Gestión de Servicios de Tecnología

CERTIFICATE EN SERVICIOS

Estamos en un mundo cada vez más "As-a-Service" donde todo se comercializa como servicio con la ayuda de las nuevas tecnologías, pero las tecnologías que soportan los servicios deben ser adecuadamente gestionadas para dotarlas de capacidad, continuidad, disponibilidad, seguridad y resiliencia. Si quieres prepararte para la Era Digital fórmate en Servicios.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2013 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ SEPTIEMBRE 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 6, jueves 8, martes 13 y jueves 15
- ✓ ENERO 2022 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 17, jueves 19, martes 24 y jueves 26

BPM-S vs Workflow vs Low-Code: ¿Cuáles son las diferencias?

Hello World!, sí, ese también fue también mi primera línea ejecutable en BASIC. Cuando creí que era no había nada mejor, entonces me introducí en Turbo Pascal, y aprendí las librerías gráficas y a crear librerías propias, al poco tiempo en Turbo C++ y el manejo de objetos, la encapsulación, el manejo de la memoria, en paralelo aprendía Turbo Assembler. Ay esos tiempos!! Con los años fui evolucionando y pasando a .Net, Java, a herramientas de BI, a ERPs. Han sido océanos de líneas de código a lo largo de este camino sin duda.

Recuerdo que mi primer libro serio de programación en pascal, que yo cuidaba como un tesoro, decía que cualquiera podía sentarse frente a un piano y hacerlo sonar e incluso con algún talento, podría ejecutar alguna melodía de manera correcta, pero solo un verdadero profesional haría sonar la melodía de manera precisa, con las técnicas adecuadas, con eficiencia y con pericia. Esa era la diferencia y por eso aprender a programar no era cosa de niños.

¡Cuánto se equivocaba! ¡¡¡Mi hijo de 7 años, justo ayer me mostraba su primer juego... un juego!!! Lo había programado él solo. Mi otro hijo en su clase de robótica con Legos mindstorms ya ha hecho varios proyectos interesantes. Estamos en otra era. Debemos romper paradigmas del pasado ya. La forma de crear software ha evolucionado. Dependiendo la finalidad podemos usar una forma u otra.

Precisamente porque no todo es lo mismo, y conscientes de que las plataformas BPM low-code son ahora mismo una tecnología habilitadora para Excelencia Operativa que están ayudando a muchas organizaciones a modelar, automatizar, monitorizar y mejorar sus procesos de negocio apenas sin codificación, debemos conocer y entender las diferencias entre unas y otras. Las líneas que separan un software de Workflow de uno de BPM-lowcode pueden ser muy confusas, y tomar la decisión correcta para adoptar una u otra puede llegar a ser todo un desafío ante el marketing de cada app que tampoco nos lo pone fácil.

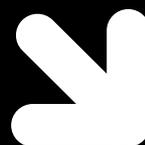
Personalmente me he topado ante ese desafío y no tengo la respuesta perfecta, ni una clasificación exacta para todas las herramientas que van surgiendo en el mundo del software de BPMs workflow y lowcode. Pero os daré mi opinión sobre las diferencias que yo considero que deben tomarse en cuenta cuando se trata de Automatizar procesos de negocio. (todo dependerá de la finalidad, las expectativas, el presupuesto, etc.)

Quiero aclarar que no son definiciones mutuamente excluyentes y que las capacidades de diferentes softwares a menudo son complementarias y pueden combinarse unas con otras.

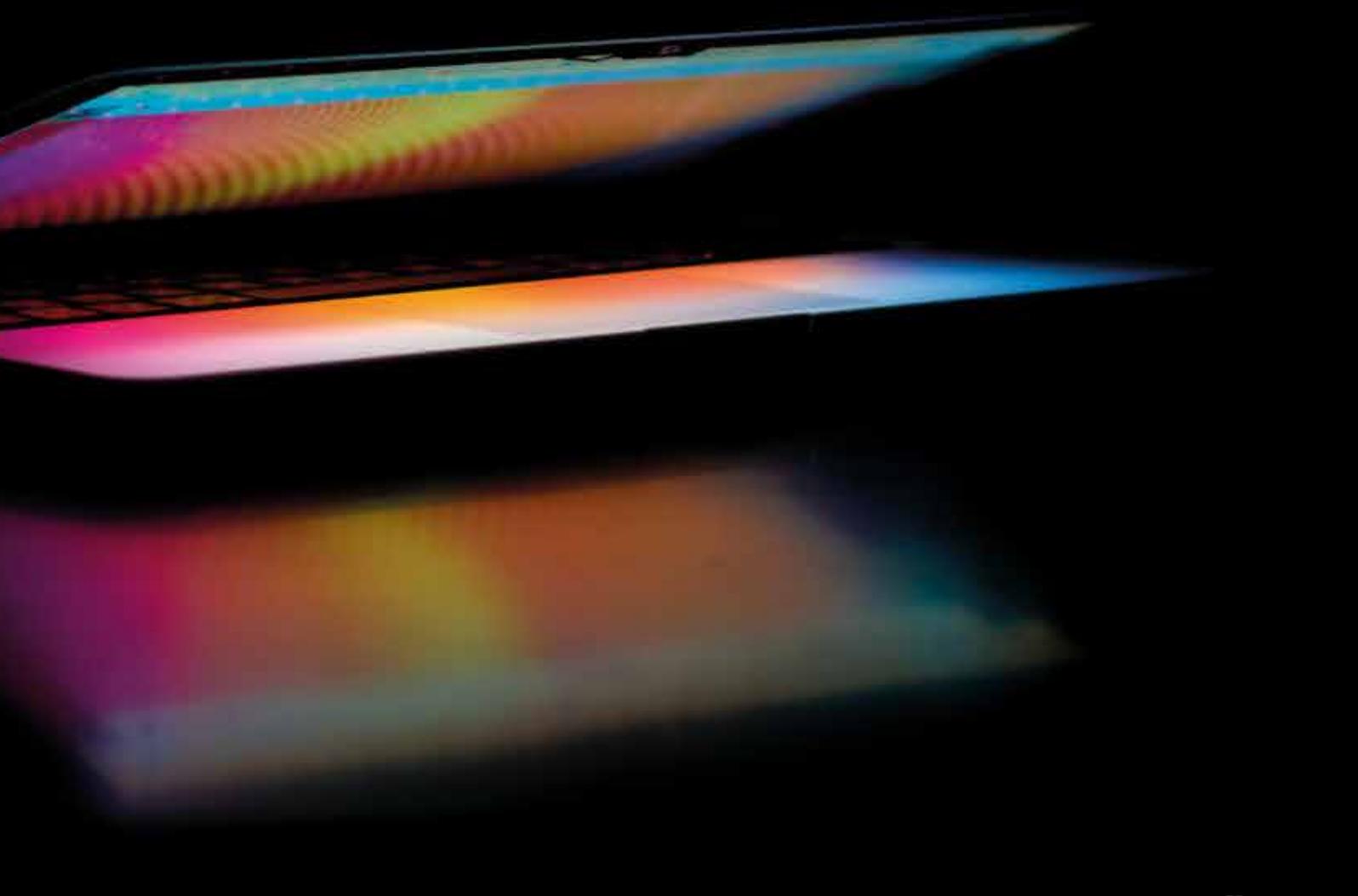
1. Software de Workflow

El software de workflow es un software que ayuda a automatizar de forma simple la ejecución de un proceso. Se basa en dirigir documentos (información) y tareas a los usuarios responsables de su

ejecución. Proporciona información y soporte para cada paso del proceso o bien de una determinada actividad de negocio dentro de un proceso mas complejo. Normalmente se pueden configurar alarmas y disparadores para alertar a los propietarios de la tarea de cuándo las tareas están retrasadas o cuándo deben llevarse a cabo. Es un sistema de automatización de operaciones muy práctico y fácil de configurar y ayuda a que el trabajo se mueva a través de un flujo de manera oportuna y a llevar un control sobre el avance y el estado de las tareas.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





2. Software de BPM

Tienen un enfoque más estructurado. La automatización de los workflows es solo una de sus capacidades. Puede incluso llegar a integrar workflows de diferentes aplicaciones externas, y alimentar la información de sus procesos con integraciones con otras plataformas. Normalmente incluye una variedad de herramientas para gestionar los procesos en todo el ciclo de vida, tales como:

- Definición y modelado de procesos
- Automatización de workflows
- Gestión y análisis de procesos
- Análisis de escenarios
- Herramientas para analítica de datos o BI
- Monitorización de las actividades en curso
- Integración con ERPs

3. Software Low-code

Es un tipo de software dirigido por modelos a alto nivel que combina el uso de herramientas de generación de código para producir una aplicación ejecutable. El objetivo es minimizar la cantidad de código a

escribir y acercar la posibilidad de que las mismas personas del negocio puedan involucrarse en el diseño y ejecución del mismo. Existen muchas aplicaciones de low-code para muchas finalidades. Normalmente son en la nube e incluyen capacidades de multidispositivo.

Las plataformas de Workflow y de BPM son las pioneras en el uso de tecnología low-code.

La forma de programar ha cambiado mucho desde aquellos días del "Hello World". Ahora es la plataforma la que escribe el código no las personas. El modelado es relevante ahora y lo ha sido siempre, y el hecho que empresas como las Big Five inviertan y desarrollen software dirigido por modelos, hará cada vez más accesibles al gran público soluciones de automatización y de gestión.

CSX + ISO 27000 Information Security Seguridad de la Información

CERTIFÍCATE EN SEGURIDAD

La Seguridad de la Información y la Ciberseguridad son las asignaturas pendientes en la mayoría de las organizaciones, no obstante, la frecuencia y gravedad de los ataques está obligando a la Alta Dirección a invertir en asegurar la Información y tecnología que da soporte al negocio. Si tu objetivo es estar seguro certílicate en seguridad.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ FEBRERO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 7, jueves 9, martes 14 y jueves 16
- ✓ MARZO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 3, sábado 4, viernes 10 y sábado 11

Claves del Manual de Oslo para la Innovación de Procesos

Son las 13:30 de un martes cualquiera, estoy en la oficina terminando unos informes que voy a necesitar mañana para una reunión. Me entra una alerta al teléfono avisando que la puerta de la entrada de mi casa ha sido abierta. Mi hijo ha llegado a casa. Lo llamo para avisar que no me esperen para comer, y que el repartidor llegará sobre las 14 horas con la comida. La he pedido con una app al bar que está en la calle de enfrente. Me conecto a la cámara de casa para ver cómo están. Les doy indicaciones por la propia cámara. Sigo mi trabajo.

Soy una madre trabajadora y necesito optimizar todo el tiempo que tengo para poder cumplir con todos los objetivos y metas que tengo por delante. El uso de las innovaciones tecnológicas de estos últimos años me resulta fundamental para mi vida. Apenas nos damos cuenta de ello, pero innovar es vital para todos y nos afecta más de lo que somos conscientes para bien y para mal.

El manual de Oslo, es un referente internacional de directrices para la innovación realizada por Oficina de Estadística de las Comunidades Europeas (EUROSTAT) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE). La versión más reciente es la del 2018 e incorpora conceptos como cadena de valor globales destacando la visión internacional de la innovación.

¿Pero qué es innovación?

Según el Manual de Oslo, Innovar es "la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio) de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones externas".

Entre las actividades innovadoras se encuentran: Las tecnológicas (Producto y proceso); No Tecnológicas: organizativa y financiera-comercial. Existen además 2 tipos de innovación: La Radical (disruptiva: incorpora un producto o servicio totalmente desconocido: rueda, la imprenta...) y la Incremental (añadir nuevas mejoras a algo existente).



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA







La innovación de procesos se define como la implementación de una nueva o relevante mejora del proceso que pueden tener por objeto disminuir los costes unitarios de producción o distribución, mejorar la calidad, o producir o distribuir nuevos productos o sensiblemente mejorados.

Una característica común a todos los tipos de innovación es que deben ser "introducidos"; en términos de procesos, significa que deben haber sido utilizado tal como fue diseñado.

La introducción de una nueva o sensiblemente mejorada, TICs es una innovación de proceso si está destinada a mejorar la eficiencia y/o la calidad de una actividad de apoyo básico.

¿Cómo distinguir las innovaciones de producto y de proceso?

Como hemos dicho antes, si la innovación implica la utilización de nuevos métodos, de equipo y/o de unos conocimientos nuevos o mejores para restar el servicio o llevar a cabo el proyecto, es innovación de proceso.

Pero no todo es innovación. Subsancar un error no es innovar. Dejar de utilizar un proceso o método tampoco es innovar. Sustituir un método/herramienta por otro de similares características no es innovar. No es innovar si reducimos costes de producción porque nuestros proveedores han bajado el precio de los insumos del proceso.

Por definición toda innovación debe incluir un elemento de novedad. El concepto de novedad se entiende como nuevo para la empresa, nuevo para el mercado y/o nuevo para el mundo entero.

El prototipo, en términos de innovación comprende el diseño del mínimo producto viable. El diseño y creación de un proceso nuevo, es parte de I+D. La implantación por primera vez de un sistema de gestión que incluya cambios significativos en los métodos de trabajo ya sea porque la empresa no disponía de ellos o porque son totalmente diferentes, puede considerarse innovación. Pero no el mantenimiento de esos métodos. Por otro lado, si el resultado de aplicar el proceso innovador no genera mejoras, tampoco puede considerarse innovador.

Finalmente podemos concluir que la capacidad de una organización para innovar depende de varios factores interconectados, como el liderazgo, recursos, cultura, estructuras, sus procesos etc.

Es esencial que cada organización conozca el estado de sus procesos (debilidades, puntos fuertes y oportunidades de mejora) para determinar cuáles deben ser sus prioridades y el camino más adecuado para fomentar la innovación de manera adecuada y eficaz.

CBCI + ISO 22301

Business Continuity

Continuidad del Negocio



CERTIFÍCATE EN CONTINUIDAD

Inundaciones, incendios, robos o pérdida de empleados clave producen las interrupciones más habituales en las organizaciones y pueden y deben evitarse. La continuidad de negocio consiste en tener un plan con el que manejar situaciones difíciles y continuar funcionando con la menor interrupción. Si quieres resiliencia certifícate en continuidad.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <http://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ MARZO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 7, jueves 9, martes 14 y jueves 16
- ✓ ABRIL 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 7, sábado 8, viernes 14 y sábado 15



La gestión por procesos, en tiempos de cambio: 5 principios de El arte de la guerra

Sun Tzu vivió alrededor del año 500 a.c., en la provincia de Shangdong, en el estado de Qi en China. Tzu era una forma respetuosa de referirse a los filósofos. Similar a Maestro, o profesor.

En esa época existían la figura de filosofos-consultores, un grupo de eruditos en diferentes materias (como la guerra), que asesoraban a los gobernantes que estaban dispuestos a pagar por sus servicios. Fueron los primeros consultores de la historia sin duda.

De entre los muchos filósofos-consultores de esa época, es Sun-Tzu es de los pocos maestros cuya obra ha sobrevivido: El arte de la guerra.

Puede no parecer relevante a primera vista, después de todo, es una cultura muy diferente y distante. Sun Tzu vivió guerras que no tienen nada que ver con la primera ni con la segunda guerra mundial y por supuesto nada que ver con la actual. ¿Por qué podría ser interesante leerlo para un gestor de procesos de negocio?

No obstante, una vez empiezas a leer las primeras páginas, te darás cuenta de que sus reflexiones se pueden aplicar a problemas prácticos que puedes estar tratando de resolver en la gestión de los procesos de la empresa. Sus reflexiones, abarcan temas que van desde la filosofía y la sabiduría hasta la estrategia y el liderazgo.

En este artículo os comparto los 5 principios del saber vencer de Sun tzu junto a mis observaciones en base a situaciones que he vivido, visto o escuchado de primera mano y relacionado a la gestión por procesos del negocio.



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**

1.Resultará vencedor quien sepa cuándo combatir y cuándo no.

La imprudencia siempre es una mala compañera de viaje. He visto muchas empresas tomar decisiones en caliente, con terribles consecuencias. No se puede abordar todas las mejoras al mismo tiempo, como no se puede no hacer nada ante un problema. Se trata de hacer lo necesario y lo mejor. Pero para saberlo, debemos poder analizar antes el verdadero cuello de botella.

2.Resultará vencedor quien sepa dirigir tanto a un grupo reducido de hombres como a un gran número de ellos.

Dicho en otras palabras, se trata de saber liderar. He visto empresas que tienen ideas realmente buenas, tienen a las personas técnicas más competentes, y tienen un presupuesto más que suficiente, pero no han asignado un líder al proceso, o peor aún, han asignado a un mal líder, lo más seguro es que esa idea sea solo un fracaso.

3.Resultará vencedor quien sea capaz de unificar la voluntad de superiores e inferiores.

Tanto para la guerra como para el éxito de cualquier proceso de negocio, la clave está en definir el propósito del proceso y mantenerlo alineado a los objetivos estratégicos de la empresa mediante la medición de los indicadores respectivos. Eso mantiene a todos los que actores consientes de las necesidades de la dirección, y es una retroalimentación al aporte de su trabajo con respecto a los objetivos de la empresa. No hay nada tan contraproducente, como tener procesos que nadie conoce o que nadie sigue, o indicadores que no nos ayuden a mejorar.

4.Resultará vencedor quien afronte preparado, a un enemigo que no lo esté.

Tal vez pienses que esta reflexión solo aplicaría para vérselas con los enemigos. Pero lo que nos dice esta reflexión es que siempre debemos estar preparados. Un ejército pasa muy poco tiempo luchando, en comparación con el tiempo que pasa entrenándose. En nuestro caso, nos invita a entrenarnos en la mejora continua. Si un proceso permanece sin modificarse por más de 1 año, no significa que sea perfecto. Puede revelar



desidia, falta de seguimiento, poco liderazgo o directamente, que nadie lo está siguiendo. Siempre se puede mejorar, porque si tenemos que mejorar cuando ya no nos queda otra alternativa o cuando ya es urgente ya habremos perdido mucho tiempo.

5.Resultará vencedor quien disponga de un estrategia competente y de un soberano que no interfiera en los asuntos militares.

Este es uno de los peores desperdicios según Lean. El trabajo lo conoce el que lo hace. Claro que es importante la opinión de la Dirección, pero en la gestión de los procesos, la mejora debe implementarse por las mismas personas que lo ejecutan. Así de simple.

No cabe duda de que a pesar del tiempo, sus reflexiones siguen más vigentes hoy que nunca. El libro tiene solo 68 páginas y puede adquirirse por menos de 5 euros en Amazon. Sin duda es una gran inversión para cualquiera se encuentre en una posición de liderazgo o que tenga una responsabilidad estratégica.

COBIT® 2019 + ISO 38500

IT Governance

Gobierno TI

CERTIFÍCATE EN GOBIERNO DE TI

Gobierno de Información y Tecnología EGIT es un nivel de madurez sobre la Gestión de las Tecnologías de la Información ITSM que consigue Alinear la Tecnología al Negocio y no viceversa. Puede haber Gestión sin Gobierno, pero jamás habrá Gobierno sin Gestión. Y tú ¿Gobernas o solo Gestionas la Información y la Tecnología?

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ ABRIL 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 4, jueves 6, martes 11 y jueves 13
- ✓ MAYO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 5, sábado 6, viernes 12 y sábado 13

¿Es hora de modelar procesos de negocio con transhumanos?

En una entrevista que hizo la BBC no hace mucho tiempo, escuché a Steven Ryall decir: "Tengo que cargar con las llaves del coche, las tarjetas, el teléfono. Creo que el transhumanismo es el paso para poner todo eso en mi cuerpo de tal forma que no solo el cerebro sea inteligente, sino mi cuerpo también". Y supe que tenía que dedicarle una reflexión por la parte del diseño y modelado de procesos empresariales y el futuro que se nos viene y las posibilidades actuales que tenemos.

Tampoco es nuevo el implante en humanos, investigando un poco en internet podemos comprobar que el primer microchip implantado en un ser humano data de 1998 y que durante todos estos años, se ha ido mejorando y perfeccionando mucho.

Aunque a muchos pueda parecernos teorías conspiranóicas, de ciencia ficción, o de un futuro aún muy lejano, lo cierto es que ya hay miles de personas con **chips implantados en su cuerpo** en muchos países como Inglaterra, Bélgica o Suecia. Hay quienes se sienten más cómodos con el término Biohacking para denominar a este tipo de prácticas.

Son dispositivos que se insertan bajo la piel (intra-dérmicos), indoloros y aparentemente inocuos, que transmiten información por radiofrecuencia a otros dispositivos y que les permiten hacer su vida más fácil y práctica como pagar un viaje de tren, abrir las puertas de sus casas, comprar en los kioscos o expendedores de comida, identificarse en sitios con acceso restringido, intercambiar tarjetas de visitas, portar información vital relacionado con alergias o padecimientos médicos, etc. Solo en Suecia, más de **4.000 personas** voluntariamente se lo han implantado para usarlos en el trabajo.

Estos avances, que hoy parecen comunes y previsibles a gran escala, las podemos atribuir a *Jack Kilby*, un ingeniero eléctrico y físico estadounidense del siglo pasado que inventó el circuito integrado también conocido como microchip.

En el mundo empresarial, estamos viendo cada vez más cómo la incorporación de sensores inteligentes está cambiando los procesos de negocio tradicionales: en los equipos médicos, los teléfonos móviles, los juguetes y en casi todos los equipos modernos.

Una fase fundamental antes de cualquier automatización de procesos es el modelado del proceso de negocio mediante la aplicación de un lenguaje adecuado. En esa fase es muy importante tener una visión e información de conjunto además de los objetos físicos, representar la interacción entre las máquinas y las personas a través de cualquier dispositivo conectado al entorno.

La integración del comportamiento de las IoT dentro de los diagramas de procesos, ya sean intercutáneos o no, representan un gran desafío para el ingeniero de procesos actual.

El componente "Thing" o dispositivo del IoT no existe en el estándar ISO19510, el estándar actual del modelado de procesos de negocio basado en la notación BPMN 2.0. El concepto de "Thing" o dispositivo es esencial y central del IoT y sin su consideración no podremos modelar los procesos de negocio del futuro, que podrían medir o cambiar los estados de los objetos en nuestro mundo real.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA



“

**Mientras el tigre no
puede dejar de ser
tigre, no puede
destigrarse, el
hombre vive en riesgo
permanente de
deshumanizarse**

Ortega y Gasset

Un dispositivo en IoT es un artefacto técnico que puede unir el mundo físico con el digital. Puede comunicarse con otros dispositivos y es parte de una unidad de construcción física. Un dispositivo en IoT es una parte identificable y separable del entorno físico que es de particular interés para un proceso de negocio.

A continuación os daré una propuesta para que podáis integrar las extensiones específicas de IoT dentro de vuestros diagrama de flujo de trabajo y cómo mapearlas. En BPMN 2.0 un proceso (“Base-Element”) se representa como un contenedor para uno o más conjunto de participantes o lanes (Clase “Participant”). Cada carril puede incluir objetos de datos , actividades o eventos (“FlowElements”).

Dado que BPMN 2.0 no admite intrínsecamente dos definiciones de recursos de proceso simultáneamente, os será útil añadir un contenedor específico denominado IoTDevice y añadir a nivel de Lane las diferentes asignaciones de dispositivos. Por lo tanto, la subclase recibirá todas las relaciones y atributos necesarios de la clase Lane(“Participant”) y la clase “BaseElement”.

De este modo, aunque un recurso de proceso no se conozca previamente en el entorno BPM puede definirse como un ejecutante potencial en la clase “Lane” del contenedor IoTDevice y como parte del proceso(“BaseElement”).

Con esta forma de modelar, podrás desplegar las asignaciones de actividad a tus componentes de infraestructura externa.

En cualquier caso, no está de más recordar que el implantarse un microchip en el cuerpo es algo completamente voluntario y que ninguna empresa puede obligarnos a ponernos uno si no queremos. De hecho, ya hay leyes al respecto en algunos países.

También hay que recordar que no todo son ventajas, actualmente los implantes que se comercializan son de un solo uso, por lo que si por ejemplo vendes el coche que conducías con el implante, tendrás que quitarte el implante porque no puede reprogramarse para otro coche, por ejemplo.



Hay aún mucho debate acerca del transhumanismo y las líneas rojas cada día más parecen difusas. Si lo pensamos, cualquier herramienta no es más que una prolongación de nuestras limitada capacidad humana y no dejamos por ello de ser humanos. Los prismáticos, nos ayudan a ver miles de metros que humanamente no es posible. Las grúas, nos ayudan a levantar objetos que exceden las fuerzas humanas. Hemos usado los avances tecnológicos para mejorar y tener una mejor calidad de vida siempre.

Finalmente como decía Ortega y Gasset:
“La vida es una serie de colisiones con el futuro: no es una suma de lo que hemos sido, sino de lo que anhelamos ser”

DAMA + ISO 38505

Data Governance

Gobierno del Dato

CERTIFÍCATE EN GOBIERNO DEL DATO

Los datos confiables se han convertido en la materia prima imprescindible de la toma de decisiones estratégicas en la Era Digital tanto en Administración Pública como Empresas Privadas. La multitud de dispositivos, fuentes y naturalezas del dato obliga a un adecuado Gobierno y Gestión del Dato. Si lo tuyo es tomar decisiones certíficte en Data Governance.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Escemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2013 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <https://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Curso de Doble Certificación del Master de Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ MAYO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 2, jueves 4, martes 9 y jueves 11
- ✓ JUNIO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 2, sábado 3, viernes 9 y sábado 10

Errores frecuentes al calcular el tiempo promedio del ciclo de un proceso.

Sólo el cangrejo camina para atrás, las horas del reloj que marcan el tiempo nunca lo hacen. Invertir tiempo en cosas que no valen la pena, que no van a ningún lado, que el cliente no valora, es demasiado costoso, es un tiempo robado. Robado para hacer aquello que sí se valora, aquello que sí vale la pena, y por lo que queremos luchar. El tiempo no se puede comprar, es el que es y todos tenemos los mismos minutos al día.

Esto lo saben muy bien los directivos de las empresas. Saben que aprovechar el tiempo al máximo no solo se traduce en ahorro de costes, sino también de optimización de actividades.

La gestión del tiempo en definitiva ya sea en lo laboral o en lo personal, es muy importante, porque no es lo mismo estar ocupado a ser efectivo.

Hoy en día, existen muchas formas de medir la productividad y aunque no estén expresados en términos de tiempo, el tiempo está implícitamente ligado a cada una de las actividades vinculadas con el logro del objetivo planteado.

Ya hemos hablado en otros artículos de las ventajas de utilizar un modelo de gestión por procesos como BPM, para mejorar la productividad y cómo estos modelos no son estáticos, sino que están vivos y deben ser gestionados en un ciclo infinito de mejora continua.

Uno de los problemas que me encuentro frecuentemente en organizaciones que han iniciado un proceso de transformación basada en procesos, es que no tienen un punto de referencia para establecer objetivos operacionales del proceso. Los procesos de la gestión de servicios particularmente en donde, el resultado no es un tangible, como en un proyecto o producto, sino más bien se trata de un resultado intangible, el indicador operacional usualmente está formulado más como una métrica que como un indicador vinculado a un objetivo de mejora.

Mi opinión, es que cometen fundamentalmente cuatro errores:



**CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA**





•No recabar información suficiente

Lo que no se ve, no se puede gestionar. Es evidente que si no se tiene claro el flujo de valor del proceso, no podremos gestionar o medir las actividades que están relacionadas con él. Es importante recabar la información y más importante aún saber sintetizarla en un modelo de proceso, con los elementos correctos de modelado. Para un análisis adecuado de la información es necesario incluir todos los caminos posibles para llegar a producir el resultado, incluir todas las idas y venidas. Pero ojo, no es lo mismo modelar un proceso en BPM que modelar con UML un diagrama de estados. Usar la notación correcta para el objetivo correcto es importante. Si nuestro propósito es el análisis de las actividades, debemos centrarnos en ellas y ponderarlas pues son las actividades las que consumen recursos que pueden ser optimizados.

•No diferenciar el tratamiento de diferentes flujos.

En BPN utilizaremos las compuertas para poder diferenciar el comportamiento del flujo. Pero debemos tener muy claro que no vale cualquier compuerta. Una compuerta XOR (exclusiva) no es igual que una compuerta AND (paralela). En las compuertas XOR el tiempo se multiplica por la probabilidad de cada camino y se suman los tiempos de cada camino. Mientras que en las compuertas paralelas se toma siempre el tiempo de la actividad de más duración.

•No tomar en cuenta los bloques de bucle.

Todos sabemos que no es lo mismo hacerlo bien a la primera, que hacerlo bien tras 100 veces de fallos. Para los procesos pasa lo mismo. Debemos fijarnos que si en un proceso se incluye una bifurca-

ción del flujo para retornar a actividades anteriores, es decir el retrabajo, el tiempo promedio del ciclo será igual al tiempo del ciclo dividido entre 1 menos la probabilidad de repetición = duración de las actividades del bloque repetido/ (1-probabilidad), puesto que la probabilidad de que el bloque repetido se ejecute N número de veces es de p^n .

•No tomar en cuenta el fenómeno de la Contención de la Ejecución

El rendimiento de un proceso será menor cuando hay más trabajo por hacer que recursos disponibles para realizarlo. No tomar en cuenta que el factor de la carga de trabajo (el número de instancias de procesos ejecutándose de manera simultánea con los mismos recursos) incrementa el tiempo promedio de ciclo en situaciones normales es un error frecuente al calcular el tiempo promedio del ciclo de un proceso.

En conclusión

Los beneficios más importantes de tener en cuenta los errores frecuentes para no cometerlos y hacer un análisis correcto del tiempo promedio del ciclo de los procesos, es que nos permite establecer un punto de partida para contar con una línea base de indicadores y objetivos de mejora.

El análisis del tiempo promedio del ciclo de los procesos también es una excelente forma de medir la capacidad de la organización.

COSO + ISO 37000

Corporate Governance

Buen Gobierno Corporativo

CERTIFICATE EN BUEN GOBIERNO

El Buen Gobierno significa que la toma de decisiones dentro de la organización se basa en el espíritu, la cultura, las normas, las prácticas, los comportamientos, las estructuras y los procesos de la organización. El Buen Gobierno crea y mantiene una organización con un propósito claro que ofrece valor a largo plazo.

NIVELES DE CERTIFICACIÓN

Nivel de Certificación Board*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la materia, su entorno y ámbito de aplicación, sus roles y responsabilidades que les permita participar en las iniciativas.

Nivel de Certificación Executive*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las Buenas Prácticas, Metodologías y Bases de Conocimiento aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Leader*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de las normas y Estándares ISO aplicables con el fin de dirigir o participar en equipos de implementación.

Nivel de Certificación Skilled*

Acredita directivos y profesionales con un adecuado nivel de conocimientos respecto de la elaboración de documentos, informes, planes, herramientas y/o artefactos que les permitan la aplicación práctica de los conocimientos.

*Niveles de Certificación pertenecientes a los Esquemas de la Entidad de Certificación Business&Co.® y alineados con la Norma UNE-EN ISO/IEC 17024:2012 Evaluación de la Conformidad. Requisitos Generales para los Organismos que realizan Certificación de Personas. Más información: <http://businessandcompany.com/certificacion-de-personas>

MISION

Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva capaz de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor comodidad del alumno.
- ✓ Cursos de cuatro sesiones de 5 horas en formato tardes de martes y jueves o formato viernes tardes y sábados mañanas.
- ✓ Máximo doce alumnos por convocatoria para una mayor interacción y compartición de experiencias y anécdotas.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignaturas de los Masters MasterGEIT® y/o MasterPPM®.

CONVOCATORIAS 2022/23

- ✓ JUNIO 2023 (Formato Martes y Jueves Tardes)
Martes 20, jueves 12, martes 27 y jueves 29
- ✓ JULIO 2023 (Formato Viernes Tardes y Sábados Mañanas)
Viernes 21, sábado 22, viernes 28 y sábado 29

Es hora de hablar de Green BPM

“No hay penas en la tierra que la tierra no pueda curar” le dijo Jon Muir a Roosevelt en Yosemite, y tal fue el efecto que ocasionó en este al contemplar tanta belleza que al regresar de la acampada creó el National Park Service logrando así la protección y creación de los primeros Parques Nacionales: Yosemite, Sequoia, Mount Rainier, Petrified Forest y Grand Canyon.

El pasado 5 de junio, se celebraron los 49 años de la proclamación internacional del día del medioambiente. “No hay otra tierra”, fue el lema de este año, escogido para concientizar sobre los problemas medioambientales más urgentes de nuestra actualidad y para impulsar acciones que ayuden a su conservación.

No importa la denominación, sector o actividad económica a la que pertenezca la empresa, vivir en armonía con la naturaleza, concienciarnos y garantizar la protección del medio ambiente es posible siempre que se incorporen objetivos de sostenibilidad en la gestión por procesos BPM.

El objetivo de BPM es fundamentalmente ayudar a las organizaciones a ser más productivas y más rentables, y con esa bandera, durante muchos años se han cometido excesos y abusos que hoy, con un corazón más verde, lamentamos profundamente.

Muchos líderes de negocios están reflexionando sobre este tema y algunos ya han comprendido que el costo de lograr una mayor productividad o rentabilidad no debe ser la degradación del entorno natural, el consumo de recursos de forma irresponsable, las emisiones de gases de efecto invernadero o la producción de residuos ocasionados por su propia operación.

¿Qué pensaría John Muir si supiera que las transacciones de bitcoin (con las limitaciones de hoy) de un año genera la misma cantidad de desechos electrónicos que arrojar 438.000.000 iPhones a la basura (aprox 1 trans = 2 iPhones; 600.000 transacciones de bitcoin al día). El problema de los desechos electrónicos va en aumento y sino incorporamos a nuestros procesos de negocios, indicadores de sostenibilidad, de nada vale que celebremos el día del medioambiente sembrando árboles y selfies en Instagram.



CONTINÚA EN
PRÓXIMA PÁGINA





El concepto de Green IT no es nuevo, data del año 1992 por EPA (Agencia de Protección Ambiental) de los Estados Unidos. EXIN tiene dentro de su catálogo de cursos certificables el nivel de Green IT Foundation. Pero el tema va más allá de una buena imagen profesional o corporativa. Se trata de la gestión, el control, la medición y el ahorro de energía y el uso eficiente de los recursos para la realización de las actividades empresariales. La incorporación de "Alertas Verdes" en el ciclo de la gestión de BPM, es una excelente forma de empezar. Estamos hablando de un Análisis, Diseño y modelado verde de procesos de negocio, de la monitorización verde de procesos y de la ejecución verde de las mejoras y acciones correctivas.

UTILIZANDO LA SIMULACIÓN DE ESCENARIOS.

Muchas herramientas de BPMS incorporan en sus versiones más básicas la creación de escenarios para los modelos de procesos, que permiten analizar combinaciones de datos y observar los posibles

resultados. Bastará parametrizar el escenario con el consumo de tiempo, recursos, y costes asociados a los recursos y las actividades para tener un parámetro inicial de referencia.

Normalmente obtendremos el % de utilización de cada recurso, que nos permitirá saber el tiempo que estuvo ocupado durante el período de ejecución de la simulación. Evidentemente el recurso involucrado, debe estar identificado en la identificación de los aspectos contaminantes de la actividad del negocio.

En conclusión, las alertas verdes pueden incorporarse a los kpis de los procesos tomando en cuenta los parámetros obtenidos de la simulación, para que, al ser superados, se tome la decisión correcta. Ya sea informar a un responsable sobre una situación anómala, detener la ejecución del proceso ante una situación que exceda el parámetro medioambiental o disparar automáticamente eventos para ser gestionados por otras áreas. Fundamentalmente el objetivo es definir distintos tipos de alertas verdes, con diferentes grados de impacto negativo medioambiental para poder actuar a tiempo.



Llámalo ingenio. Llámalo IFEMA MADRID

Porque unimos talento, creatividad e imaginación.
Y las ideas inspiran nuevas ideas
y soluciones innovadoras. IFEMA MADRID.
Y ahora tú, vive la experiencia.

NUEVOS MASTERS



MasterPPM®
Gobierno, Dirección, Gestión y Ejecución de Portfolios, Programas y Proyectos

TITULACIÓN
MasterPPM®

CONTENIDO DEL MÁSTER

- Módulo 01: Gestión del Tiempo**
Curso de Doble Certificación T2047 (60h) + T2048 (60h) 120h
- Módulo 02: Gestión de Procesos de Negocio**
Curso de Doble Certificación para Ejecutivos + ISO 19510 (60h) 120h
- Módulo 03: Dirección y Gestión de Proyectos**
Curso de Doble Certificación (PMI) (60h) Ejecutivos + ISO 21502 (60h) 120h
- Módulo 04: Dirección y Gestión de Programas**
Curso de Doble Certificación (Quantif) (60h) Ejecutivos + ISO 21503 (60h) 120h
- Módulo 05: Gestión de Servicios de Tecnología**
Curso de Doble Certificación (ITIL) (60h) Ejecutivos + ISO 20000 (60h) 120h
- Módulo 06: Gestión de Proyectos Ágiles**
Curso de Doble Certificación (Scrum) (60h) Ejecutivos + Kanban (60h) 120h
- Módulo 07: Dirección y Gestión del Portfolio**
Curso de Doble Certificación (Quantif) (60h) Ejecutivos + ISO 21504 (60h) 120h
- Módulo 08: Gobierno de Proyectos, Programas y Portfolios**
Curso de Doble Certificación (PMBOK) (60h) Ejecutivos + ISO 21505 (60h) 120h
- Módulo 09: Gobierno de la Externalización**
Curso de Doble Certificación (SAP) (60h) Ejecutivos + ISO 21506 (60h) 120h
- Módulo 10: Gobierno Corporativo**
Curso de Doble Certificación (COO) (60h) Ejecutivos + ISO 21507 (60h) 120h

MISIÓN
Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva Capít de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor conectividad del alumno.
- ✓ Cursos de doble sesiones en formato talleres de mañana y tarde o formato mañana tarde y mañana mañana.
- ✓ Máximo diez alumnos por convocatoria para una mayor atención y compartición de experiencias y aprendizajes.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignatura del Máster en Gobierno y Gestión de Portfolios, Programas y Proyectos MasterPPM®.

Escuela de Gobierno eGov®
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>

MasterGEIT®
Gobierno y Gestión de Información y Tecnología

MISIÓN
Nuestra misión consiste en instituir una nueva clase directiva Capít de liderar con éxito las oportunidades que nos brinda la era digital.

FORMACIÓN BUSINESS CLASS

- ✓ Formación experiencial y participativa en remoto y en directo para una mayor conectividad del alumno.
- ✓ Cursos de doble sesiones en formato talleres de mañana y tarde o formato mañana tarde y mañana mañana.
- ✓ Máximo diez alumnos por convocatoria para una mayor atención y compartición de experiencias y aprendizajes.
- ✓ Cursos de Doble Certificación convalidables por asignatura del Máster en Gobierno y Gestión de Información y Tecnología MasterGEIT®.

Escuela de Gobierno eGov®
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>



Escuela de Gobierno eGov®
admisiones@escueladegobierno.es
<https://escueladegobierno.es>