



UNIVERSIDAD DE ESPECIALIDADES ESPÍRITU SANTO
FACULTAD DE ECONOMÍA Y CIENCIAS EMPRESARIALES

TÍTULO DEL PAPER ACADÉMICO:

**Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y
Gestión de Riesgos Operativos de Empresas.**

**TRABAJO DE TITULACIÓN QUE SE PRESENTA COMO
REQUISITO PREVIO A OPTAR EL GRADO DE
CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO**

NOMBRE DEL ESTUDIANTE:

Jorge Javier Dillon Alvarez

NOMBRE DEL TUTOR:

Econ. Sebastián Cárdenas Zambrano, MAE

SAMBORONDON, DICIEMBRE 2017

Resumen

En la última década, la evolución de los mercados, los cambios del entorno y los eventos de riesgos suscitados, demandan empresas, planes, procesos, sistemas de información y una metodología que de soporte bajo una perspectiva de riesgos. La consolidación y desarrollo de una nueva metodología, contemplará parámetros de riesgos que a su vez, permita anticiparse a hechos fortuitos generados por los diferentes factores de riesgos; reforzando así los planes estratégicos y principios de gobierno corporativo, con una gestión de procesos de negocios efectiva. Este artículo pretende aportar recomendaciones, metodologías, procedimientos, soluciones y herramientas aplicadas a la metodología BPM y su estrecha relación con la estrategia de negocios, principios de gobierno corporativo, la forma de identificar y valorar riesgos inherentes, la utilización de las pruebas de estrés como herramienta para gestionar los riesgos, la creación de un ambiente de control y el enfoque orientado a procesos, como así también el mapeo de procesos y las pautas para llevar a cabo la reingeniería de los mismos de modo tal que puedan incorporarlas y adaptarlas, rápidamente, a la situación de cada Organización, con el propósito de potenciar su crecimiento continuo, mejorar su performance, reducir costos, pérdidas y mitigar riesgos.

Palabras claves: procesos de negocios, procesos críticos, integración de procesos, planificación estratégica, control interno, gestión de riesgos, riesgo operativo.

Abstract

In the last decade, the markets evolution, the changes in the environment and the risks events caused, require companies, plans, processes, information systems and a methodology that supports a risk perspective. The consolidation and development of a new methodology, will contemplate risk parameters that, in turn, allow to anticipate fortuitous events generated by the different risk factors; thus reinforcing the strategic plans and principles of corporate governance, with effective business process management. This article aims to provide recommendations, methodologies, procedures, solutions and tools applied to the BPM methodology and its close relationship with the business

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

strategy, corporate governance principles, how to identify and assess inherent risks, the use of stress tests as tool to manage risks, the creation of a control environment and the process-oriented approach, as well as the mapping of processes and the guidelines to carry out the reengineering of them so that they can incorporate and adapt them, quickly, to the situation of each Organization, with the purpose of enhancing its continuous growth, improving its performance, reducing costs, losses and mitigating risks.

Keywords: business processes, critical processes, process integration, strategic planning, internal control, risk management, operational risk.

Introducción

La constante evolución y globalización de los mercados, los cambios en el entorno de negocios y el uso de las nuevas tecnológicas de información y comunicación, ha generado cambios en los factores internos y exógenos, los cuales representan amenazas para la consecución de objetivos estratégicos de una organización y obligan a las empresas a establecer estrategias e inteligencia de negocios frente a esta incertidumbre que se denomina riesgo.

El colapso económico del 2008 generó importantes pérdidas financieras, impactando su patrimonio y reputación debido a la materialización de factores de riesgos, esto generó una revisión exhaustiva de los estándares internacionales y normativa local relacionada con gestión integral de riesgos; enfatizando principalmente en Riesgo Operacional y sus respectivos factores, principalmente factor Procesos que es uno de sus pilares fundamentales.

Las entidades de control y regulación a nivel nacional e internacional, incorporan en su normativa la gestión integral de riesgos. A nivel mundial el Comité de Supervisión Bancaria de Basilea ha promovido la implantación de toda una infraestructura en las instituciones financieras para gestionar los riesgos, con base en herramientas, modelos y metodologías avanzados para la cuantificación de las pérdidas operacionales y la asignación del capital según el riesgo asumido.

La Organización Internacional para la Estandarización – ISO (por sus siglas en inglés), establece un marco general de riesgos a través de la Norma Internacional ISO 31000, donde define un conjunto de principios que se deben satisfacer para que la gestión de riesgo sea eficaz. Recomienda que las organizaciones desarrollen, implementen y

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

mejoren de manera continua un marco de trabajo cuyo objetivo es integrar la gestión de riesgo en procesos gobernantes, estratégicos y de apoyo; la definición de indicadores de medición y control, la elaboración de informes, así como la inclusión de Administración Integral de Riesgos en las políticas institucionales, los valores y en la cultura de toda la organización.

El 12 de septiembre de 2014 mediante Registro Oficial No. 332 se publica el Código Orgánico Monetario y Financiero-COMF el cual tiene por objeto regular los sistemas (monetario y financiero) así como los regímenes de valores y seguros del Ecuador. Este documento establece que existirá una Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera que dictará las normas referentes al desarrollo de políticas, tecnologías y procedimientos para la administración de riesgos. De igual forma, las entidades del sistema financiero nacional deberán cumplir, en todo tiempo, con la normativa que esta expida, los sistemas de control interno y la administración de riesgos adecuados al tamaño y complejidad de la entidad financiera.

Previo a la expedición del COMF, 39 Cooperativas controladas por la entonces Superintendencia de Bancos y Seguros-SBS pasaron bajo la supervisión y control de la Superintendencia de Economía Popular y Solidaria-SEPS. Las Cooperativas en mención se clasificaban como segmento 4 y cumplían con toda la normativa de regulación y control emitidos por la Superintendencia de Bancos y Seguros por tal motivo, cubrían todos los aspectos de metodologías de riesgos, manuales de procedimientos, Buen Gobierno Corporativo, entre otros.

Con la expedición del COMF, el total de Cooperativas ascendió a 941 Cooperativas controladas por la SEPS de las cuales sólo 39 cumplían con una estructura de Planes

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

Estratégicos y Operativos, Metodologías de Riesgos y Cumplimiento, Gobierno Corporativos, Auditoría Externa, entre otros.

Debido a la carencia de normas y procedimientos de regulación y control en la mayoría de Cooperativas, el 23 de septiembre del 2015 mediante Resolución No. 128, la Junta de Política y Regulación Monetaria y Financiera, expide la Normas para la Administración Integral de Riesgos en las Cooperativas de Ahorro y Crédito y Cajas de Ahorro.

El epicentro del 16 de abril del 2016 ocurrido en el Ecuador, reflejó debilidades operacionales no sólo en Cooperativas y Bancos sino en todos los sectores económicos, en la aplicación de procedimientos operativos, tecnológicos, planes recuperación ante siniestros y sobre todo, en los procesos de continuidad de negocios.

A pesar que existen publicaciones sobre Planeación Estratégica, normas ISO, normativas de la Superintendencia de Compañías, Valores y Seguros, Superintendencia de Bancos y Superintendencia de Economía Popular y Solidario, relacionadas con Gestión de Riesgos, Continuidad de Negocios, Buen Gobierno Corporativo, Seguridad de la Información, entre otros; la mayoría de empresas e instituciones analizadas reflejan ausencia de planes estratégicos estructurados y además, la materialización de riesgos evidencia que no existe una consolidación y alineación de la Gestión de Riesgos, Administración por Procesos y Planificación Estratégica.

La metodología denominada Business Process Management (BPM) se convierte en la opción más viable para atender las necesidades de las empresas ya que representa un conjunto de métodos, herramientas y tecnologías utilizados para diseñar, representar,

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

analizar y controlar procesos de negocio operacionales. Es un enfoque centrado en procesos para mejorar el rendimiento que combina las tecnologías de la información con metodologías de proceso y gobierno. BPM es una colaboración entre personas de negocio y tecnólogos para fomentar procesos de negocio efectivos, ágiles y transparentes. Club BPM - El libro del BPM (2011).

En los últimos cinco años he realizado la evaluación y análisis de procesos, gestión riesgos y planes estratégicos de varias empresas con diferente actividad comercial, las mismas que han reflejado debilidad en la alineación de planes estratégicos con procesos de negocios y ausencia total de parámetros de control y seguimiento de eventos de riesgos que podrían tener impacto significativo en las operaciones de las mismas.

Los Macroprocesos Sustantivos y Críticos de una Organización son los que tienen incidencia sobre la gestión de la misma y por ende sobre sus competidores y clientes. De esta muestra seleccionada, se escogió 4 procesos por cada Macroproceso de la Institución, completando en promedio de 15 procesos analizados para este propósito.

Los proveedores de estos 15 procesos son 70 Organizaciones (5 Bancos, 5 Cooperativas del Segmento 1, 12 Cooperativas del Segmento 2, 3 Cooperativas del Segmento 3, 20 Cooperativas del Segmento 4 y 5, 2 Sociedades Financieras, 4 Entidades Públicas, 1 Empresa Pública, 8 Empresas de Servicios, 1 Calificadora de Riesgos, 1 Empresa de Mercado de Valores, 6 Industrias y 2 Aseguradoras).

El análisis de documentación de manuales, políticas y flujos de procesos, que respaldan macroprocesos sustantivos y críticos, se complementó con la revisión del plan estratégico, matriz de competencias, modelos de gestión, estatutos orgánicos, políticas

institucionales, reglamento interno, metodologías de riesgos, cumplimiento de normativas entidades de regulación y control, adopción de normas ISO, políticas institucionales, metodología para determinar indicadores de gestión, metodologías de riesgos, entre otros; permitiendo además, evaluar las implicaciones, que tendrán para adoptar la metodología BPM e integrarlos a un sistema de planificación, control interno y evaluación de indicadores de gestión.

El análisis técnico antes mencionado evaluó el nivel de conocimiento del talento humano, necesidades operativas, financieras y tecnológicas; viabilidad de cambios de estructura, integrar y consolidar métodos y procesos, diseñar y adoptar metodologías necesarias, aplicar un sistema efectivo de mejoramiento continuo y, generar alertas tempranas para la prevención de riesgos.

En el Anexo 1 consolida todo el proceso e instrumentos de recolección de datos realizado para realizar el estudio documental antes mencionado.

Objetivos

El objetivo principal es definir un modelo de gestión y estrategia con enfoque a riesgos mediante la adopción metodológica de BPM, identificar los factores más relevantes que afectan a las organizaciones para adoptar esta metodología y la integración de las mejores prácticas de gestión de procesos y administración integral de riesgos, para la planificación, control y auditoría de procesos sustantivos y críticos del negocio.

Los objetivos secundarios son la estructuración de la metodología BPM de acuerdo a procesos de medición y gestión de riesgos, la integración de la Metodología BPM a un sistema de planificación y control interno, que permita determinar indicadores de gestión y

riesgos por responsable de procesos sustantivos y críticos; la alineación de procesos sustantivos y críticos reestructurados, con la capacidad operativa de la Organización, con la matriz de competencias, modelo de gestión y estatuto social u orgánico de las empresas y por último, establecer lineamientos metodológicos de mejoramiento continuo, administración integral de riesgos y, revisoría y control de procesos.

Marco Referencial

Marco Teórico

En este capítulo se presentan los diferentes conceptos que sustentan la viabilidad e implementación de *Business Process Management*-BPM como herramienta de soporte para alinear e interrelacionar la planificación estratégica con la gestión de procesos críticos del negocio y la gestión de riesgos; así como lo relacionado a las fases de la metodología BPM, sus competencias y su impacto en los principales factores de riesgo: humano, procesos y tecnología de información.

La premisa principal parte de la dependencia de una empresa o institución en los procesos sustantivos o de negocio y además, en aquellos procesos que por su impacto, se los considera críticos para la actividad económica y operativa de la Organización.

Kaplan y Norton (1992), diseñan un instrumento denominado *Balanced Scorecard* o Cuadro de Mando Integral, cuyo objetivo es establecer indicadores financieros y no financieros derivados de la visión, misión y estrategia de la empresa, convirtiéndose en una herramienta de gestión estratégica cuyo fin es controlar y medir resultados.

Dentro del entorno competitivo es indispensable tener en cuenta que, para lograr el éxito en la dirección y gestión de empresas, para la alta gerencia es primordial contar con indicadores de diferente naturaleza y temporalidad que reflejen el conjunto de hechos de

distinta índole que afectan a la actuación de cada organización, tales medidas o indicadores significan el grado en que se ha cumplido la meta y forman parte del plan estratégico. Blanco, Aibar y Cantorna (1999).

La mayoría de las organizaciones actuales reconocen que la ventaja competitiva proviene más del conocimiento, de las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las inversiones en activos físicos. La aplicación de la estrategia requiere, por lo tanto, que todos los empleados, así como todas las unidades de negocio y de apoyo, estén alineadas y vinculadas a la estrategia. Kaplan y Norton (2001).

Definir la visión y misión es el punto de partida para la implementación de un plan estratégico, para lo cual es indispensable desarrollarlas, y en el caso de poseerlas, revisarlas y analizar su funcionalidad con la estructura actual.

Welsch, Hilton, Gordon y Rivera (2005), mencionan que la eficacia con la que se administra una entidad se reconoce generalmente como el factor individual más importante en el éxito a largo plazo. El éxito de una empresa se mide en términos del logro de sus metas, para ello es necesario implementar las actividades mediante el empleo eficiente de los recursos humanos, materiales y financieros. Es por esto que es importante desarrollar e implementar el proceso de planear, organizar, dirigir y controlar.

La constante evolución y globalización de los mercados, los cambios en el entorno de negocios y el uso de las nuevas tecnológicas de información y comunicación, ha generado cambios en los factores internos y exógenos los cuales, representan amenazas para la consecución de objetivos estratégicos de una organización y obligan a estas a establecer estrategias e inteligencia de negocios frente a esta incertidumbre que se denomina riesgo.

Business Process Management (BPM) se constituye como una nueva tendencia para aumentar la eficiencia y eficacia de procesos estratégicos y procesos de apoyo y a su vez, generar ventajas competitivas que permite operar todos los procesos críticos y estratégicos de una empresa.

La visión sobre procesos y su mejoramiento continuo han cambiado y se han evidenciado esfuerzos, tanto en el sector privado como en el sector público, por realizar cambios y diferenciación entre actividades estratégicas y de apoyo de un negocio y/o institución, que se han categorizado como críticos por su impacto en el desempeño financiero y nivel de riesgo. De esta óptica se desprende nuevos conceptos como Riesgo Operativo, Sistemas de Gestión de Sistemas de Información (SGSI), ERP (Enterprise Resource Planning), entre otros. La gestión de procesos de negocio en estas condiciones ha dado origen a una nueva etapa en la gestión de procesos denominada Business Process Management (BPM).

KHAN Rashid define BPM como la disciplina de modelar, automatizar, manejar y optimizar procesos para incrementar la rentabilidad de un negocio. Bajo esta perspectiva la gestión de procesos (BPM) y la Planificación Estratégica (BSC) consolidan su objetivo en el aumento y medición de la rentabilidad y los recursos o medios asignados.

El Art. 227 de la Constitución expresa que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”.

La falta de optimización, estandarización y automatización de procesos al interior de las entidades públicas, provoca impactos negativos en su gestión y por ende la del

Gobierno Central, lo que desemboca en una traba para el fiel cumplimiento del Plan Nacional Para el Buen Vivir.

En relación a los procesos adjetivos, la Presidencia de la República a finales del año 2010 adquirió una herramienta informática, la cual está compuesta por un motor de procesos (BPM) y una plataforma SOA (bus de datos).

Con el fin de transformar, reorganizar y establecer una reingeniería en los procesos el Gobierno Nacional inició un Modelo de Reestructuración de la Gestión Pública, con el fin de lograr una adaptabilidad del talento humano de cada organización, para incorporar nuevas metas, nuevas formas de trabajar, equidad salarial, erradicar la corrupción, ofrecer mejores servicios, eliminar los cuellos de botella, contando con nuevas herramientas, nuevas disposiciones legales, transformación de la tramitología documentada a una sistematizada y automatizada por procesos. Ecuador P. d., Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública (2011).

Concomitante con el párrafo anterior y con el fin de estructurar y estandarizar todos los procesos de la Función Ejecutiva, la Secretaría Nacional de la Administración Pública-SNAP, mediante acuerdos ministeriales ha emitido tres normas técnicas relacionadas con procesos y calidad de servicios:

1. Mediante Acuerdo 784 del 13 de junio del 2011, se publicó la Norma Técnica de Gestión de Procesos, cuyo objetivo es establecer las políticas, normas, procedimientos e instrumentos de carácter técnico y operativo que permite a las Instituciones de la Función Ejecutiva realizar una gestión de procesos orientada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República.

2. En función del Acuerdo 1580 del 13 de febrero del 2013, se publicó la Norma Técnica de Administración por Procesos, reemplazando al acuerdo 784 del 13 de junio del 2011.
3. A través del Acuerdo 1573 del 4 de abril del 2016, se publicó la Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, la cual es una actualización de la norma anterior, complementándola con un enfoque de Calidad y Servicio a la Ciudadanía.

Una vez regularizado la estandarización de procesos de la Función Ejecutiva, se enfoca en todo lo relacionado a Planificación Estratégica, Proyectos y Riesgos por tal motivo, el 20 de diciembre del 2011 mediante acuerdo ministerial, la SNAP emite la Norma Técnica de Implementación y Operación de la Metodología y Herramienta de Gobierno Por Resultados-GPR y establece la normativa técnica, la cual tiene como fin obtener una gestión pública de calidad, orientada a resultados, centrada en el ciudadano y fundamentada en los principios de Administración Pública establecidos en la Constitución de la República, así también dar transparencia y continuidad a la gestión de las instituciones públicas mediante la definición, alineación, seguimiento y actualización de sus planes estratégicos, planes operativos, riesgos, proyectos y procesos.

De acuerdo a la ISO 31000 y normativa de la Superintendencia de Bancos, la Administración Integral de Riesgos contempla el desarrollo de nuevas metodologías que permitan identificar, cuantificar, mitigar y monitorear los distintos riesgos de una empresa, con el fin de determinar las posibles pérdidas por el deterioro del valor de los activos, sin que las mismas sean transferidas a sus clientes.

Concomitante con el párrafo anterior, estas organizaciones definen al riesgo operacional como la posibilidad de ocurrencia de pérdidas financieras debido a fallas,

errores, omisiones o insuficiencias de procesos, personas o sistemas internos o bien a causa de acontecimientos externos; generando uno o más efectos que reducen valor a la organización.

La Norma de Riesgo Operativo de la Superintendencia de Bancos, establece que para minimizar la probabilidad de incurrir en pérdidas financieras atribuibles al riesgo operativo, deben ser adecuadamente administrados tres factores, entre los cuales está el factor procesos. El factor procesos, con el objeto de garantizar la optimización de los recursos y la estandarización de las actividades, las entidades controladas deben contar con procesos definidos de conformidad con la estrategia y las políticas adoptadas.

La Organización Internacional para la Estandarización – ISO (por sus siglas en inglés), establece un marco general de riesgos a través de la Norma Internacional ISO 31000, donde define un conjunto de principios que se deben satisfacer para que la gestión de riesgo sea eficaz.

El Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway-(COSO), desarrolló varios estándares internacionales de gestión de riesgos, entre los cuales está COSO-ERM (Gestión de Riesgo Empresarial), definiendo un marco para gestionar riesgos de una manera integrada.

ERM es aplicado en la definición de estrategias y satisface las necesidades de un adecuado sistema de Control Interno. Permite gestionar riesgos, administrar la incertidumbre, optimizar la generación de valor y proporcionar seguridad sobre el logro de objetivos.

La aplicación independiente de ERM y Gestión por Procesos quedó obsoleto y no puede responder a la dinámica actual que requiere una empresa privada o entidad pública,.

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

En este contexto, las empresas y entidades públicas y privadas han creado estructuras y funciones de riesgos (han trabajado en la aplicación y publicación de políticas, metodologías y modelos) y, de procesos y apoyo tecnológico para la gestión y el control del riesgo. Con el impulso derivado de mayores exigencias de grupos de interés y de nuevas regulaciones, o por el simple valor agregado del desarrollo de mejores prácticas de mercado, se han producido avances notables en la forma de aproximarse al riesgo.

Entre los principales retos a los que se enfrenta la Función de Riesgos está la contribución a la generación de valor a través de la integración del modelo de riesgos en la gestión del negocio, como un elemento de apoyo a la toma de decisiones y no solo de control.

Marco Legal

- Constitución de la República del Ecuador, Art. 227
- Norma Técnica de Gestión de Procesos, Secretaría Nacional de la Administración Pública, Acuerdo No. 784 del 13 de julio de 2011
- Norma Técnica de Administración por Procesos, Secretaría Nacional de la Administración Pública, Acuerdo No. 1580 del 13 de febrero de 2013
- Norma Técnica de Prestación de Servicios y Administración por Procesos, Secretaría Nacional de la Administración Pública, Acuerdo No. 1573 del 4 de abril de 2016
- Proyecto Gobierno por Resultados (GPR), Secretaría Nacional de la Administración Pública, Decreto Ejecutivo No. 555, R.O. No. 331 del 30 de noviembre de 2010
- Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional, Acuerdo No. 996 del 15 de diciembre de 2011, publicado en el Suplemento 2 del R.O. No. 599 del 19 de diciembre de 2011 .

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

- Código Orgánico Monetario y Financiero, publicado en el Suplemento 2 del R.O. No. 332 del 12 de septiembre de 2014 .
- Capítulo I.- De la Gestión Integral y Control de Riesgos, Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos, Libro I.-Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, publicado en resolución No JB-2004-631 de 22 de enero del 2004).
- Capítulo I.- De la Gestión Integral y Control de Riesgos, Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, Libro II.-Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados, publicado en resolución No. JB-2011-2066 de 29 de noviembre del 2011).
- Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo, Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos, Libro I.-Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero, publicado en resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005).
- Capítulo II.- Principios de un Buen Gobierno Corporativo, Título IX.- de la Transparencia de la Información, Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados, publicado en resolución No. JB-2012-2248 de 26 de julio del 2012).

Formulación del Problema

La característica particular del entorno competitivo actual motiva a que una empresa pueda liderar si establece una diferenciación que pueda mantener, entregando mayor valor agregado a sus clientes o igual valor pero a un menor costo. Para lograr esta diferenciación y valor agregado, las empresas deben ser más eficientes en sus operaciones, especialmente en procesos de negocios y en aquellos que por su naturaleza son críticos. Porter (1996).

BPM centra sus esfuerzos en el factor personas por lo tanto, contar con mano de obra calificada, lograr la aceptación y medir el impacto en las organizaciones, es vital para lograr una implementación exitosa, evitar falsas expectativas y lograr ventajas competitivas.

Complementar BPM con un enfoque a Riesgos, permite conocer y anticiparse a hechos fortuitos que podrían generarse por diferentes factores que repercutan en la operatividad del negocio, cuyo impacto podría generar pérdidas considerables para la Organización. Para hacer frente a estos hechos fortuitos, la organización debe estar en la capacidad de establecer una metodología de riesgos, implementar procesos de control interno y sobre todo, estar en la capacidad de contar con un sistema que de soporte a la planificación, control interno, mejoramiento continuo y medición de gestión.

El control y prevención de riesgos debe darse como sistema, que fluya como una herramienta en manos de la Alta Gerencia, para dirigir los procesos internos de la empresa/institución y que garantice una nueva dimensión donde se identifiquen las deficiencias y contribuya al perfeccionamiento continuo, la evaluación y la mitigación de riesgos.

Por lo expuesto anteriormente, la Organización debe evaluar si está en la posibilidad de adoptar la metodología BPM con enfoque a riesgos. Una vez evaluada la viabilidad de implementar BPM con enfoque a riesgos, existe la necesidad de aplicar lineamientos metodológicos que permita realizar un análisis técnico de procesos críticos, evaluar las implicaciones de asumir el compromiso de alcanzar las metas y objetivos del plan estratégico de la Empresa/Institución/Entidad del sector privado o público, identificar los riesgos a los que se encuentran expuestos y, determinar los requisitos operativos, financieros y tecnológicos necesarios para adoptar un enfoque y metodología de Business

Process Management e integrarlos a un sistema de planificación, control interno y evaluación de indicadores de gestión y riesgos.

A través de la aplicación de lineamientos metodológicos de BPM y Sistema de Control Interno y Auditoría Continua de Riesgos, se pretende seguir una estructura lógica para documentar los procesos críticos y metodologías de las Áreas de Negocios y, permite alinearse con las metas y objetivos del plan estratégico y minimizar los riesgos.

Un nivel adecuado de conocimientos en toda la organización y conocimiento de los componentes permite a la Organización diseñar y adoptar las metodologías necesarias y a su vez, permite aplicar un sistema efectivo de mejoramiento continuo.

Metodología

Esta propuesta se orienta precisamente a profundizar y consolidar la aplicación de metodologías de administración y gestión por procesos, técnicas y modelos de riesgo operacional con fundamento COSO-ERM y, metodologías de Planificación Estratégica tales como Cuadro de Mando Integral en el sector privado y Gobierno por Resultados en el sector público. Esta consolidación de modelos pretende presentar lineamientos metodológicos que fusionan Business Process Management y un Sistema de Control Interno y Auditoría Continua de Riesgos.

Esta consolidación generará un proceso que permitirá conocer problema-causa-efecto de todas las actividades y eventos en que se desempeña en una empresa privada e institución pública para alcanzar sus metas y lograr sus objetivos estratégicos.

Concomitante con lo antes mencionado, la introducción de la metodología Business Process Management – BPM y un proceso de Auditoría Continua de Niveles de Riesgos, permite entender, visualizar y controlar los procesos estratégicos y de apoyo de una

organización, a través del análisis de sus fortalezas y debilidades, la determinación del nivel de control interno existente y la estructura de una base de datos para la generación de pistas de auditoría. El resultado esperado de la aplicación de esta metodología es la definición de indicadores de negocios y alertas que permiten controlar y mitigar riesgos inherentes y residuales, construcción de un Panel de Control de Riesgos (PCR), alineación de objetivos estratégicos y vinculación con los principios del Gobierno Corporativo.

A pesar de ser un tema que está en boga, previo a la elaboración de este documento, no se encontró textos que expliquen puntualmente la implementación de esta Metodología.

En varios textos publicados por J.F Chang y Tomas A. Little, plantean metodologías basadas en BPM sin embargo no especifican las fases, los pasos a seguir, los elementos a tener en cuenta.

Por todo lo antes expuesto, resulta evidente que no se pudo encontrar un parámetro de referencia sobre la puesta en marcha de una metodología, procedimiento, buenas prácticas, entre otros, que detalle las actividades que son necesarias realizar por aquellas Organizaciones que deseen definir, implementar o reestructurar sus procesos sustantivos o negocio basado en BPM y que cumplan, por tanto, con la mejora continua de la Entidad.

El fin de esta metodología radica en la modelación de procedimientos que permita elaborar y controlar la gestión de la planificación de operaciones, evaluación del sistema de control interno e implementación de alertas de riesgos operacionales acorde a las características de la entidad y sobre la base de los principios de la implementación para establecer las medidas de mejora continua en todo el sistema de forma sistémica.

Para poder establecer una propuesta para la adopción de esta metodología, se determinó cinco fases o pasos mínimos necesarios que constituyan una propuesta de guía

práctica para la aplicación del concepto, metodología o enfoque BPM en una organización

(Ver Figura #1).

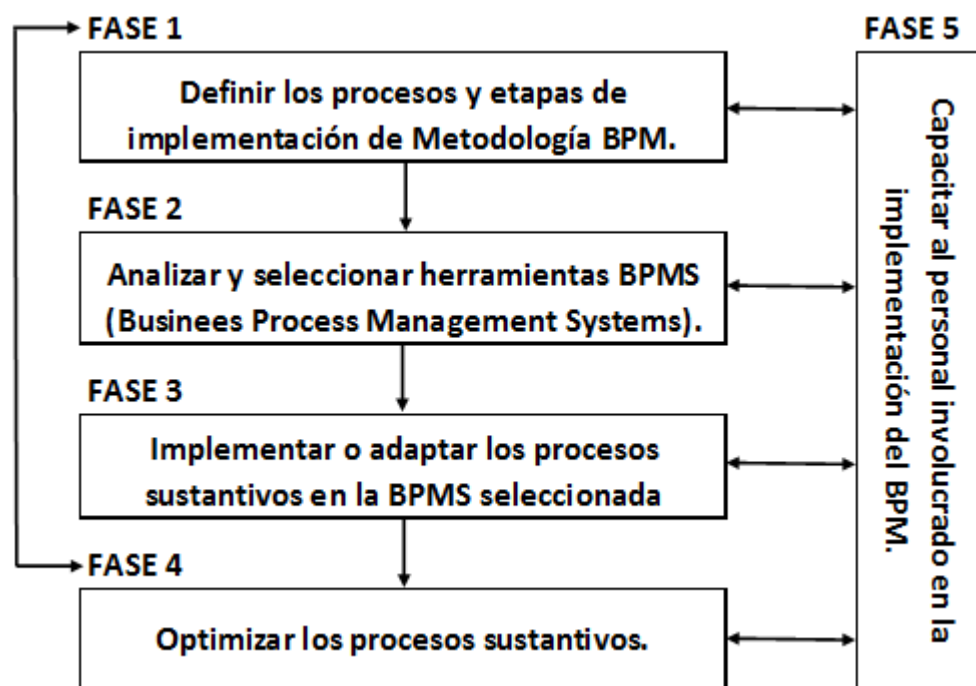


Figura # 1: Fases para adoptar una metodología BPM

El ANEXO 2 presenta el detalle de las cinco fases antes mencionadas

En este proceso, juega un papel importante las condiciones actuales de la Organización para hacer frente a esta metodología propuesta: recursos humanos, soporte tecnológico y recursos financieros:

- Las características del mercado competitivo requeridas para consolidación de Estrategia-BPM-Riesgos y su particularidad dentro de las Entidades Públicas y Privadas.
- La estructura operativa, funcional y organizacional actual versus los resultados y la calidad esperada de la misma.

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

- Los valores institucionales y el compromiso del recurso humano que en ella se desarrollan.
- La adaptabilidad y transformación de procesos, el impacto en la ciudadanía y la optimización de recursos que administra la Organización.

Esto evidencia, que es preciso diseñar una metodología de planeación, medición de gestión, control interno y auditoría de procesos para mitigar riesgos de los componentes de la planeación y control y, en la naturaleza de los procesos que se desarrollan en la entidad.

Un Sistema de Planificación y Control Interno – SPCI requiere de una fase de control y mejoramiento que permita revitalizar constantemente el sistema. Para lograr la continuidad es preciso establecer un proceso de evaluación del sistema que lo perfeccione de acuerdo a las deficiencias detectadas y las actividades que se propongan para su mejoramiento.

Esta etapa de aplicación del sistema requiere una fase de Supervisión y Monitoreo, el cual permite determinar las deficiencias que se van presentando en el funcionamiento de la metodología del SPCI, la toma de decisiones y las mejoras continuas que van dando paso a la solución de los problemas detectados.

Los resultados que se van obteniendo deben ser comunicados a todas las personas responsables e involucradas en el perfeccionamiento del SPCI para garantizar sus mejoras y su continuidad por lo tanto, es importante contemplar procesos de evaluación de la efectividad de las metodologías y sistemas implementados por tal motivo, es importante implementar fases complementarias de auditoría y monitoreo para mitigar riesgos y mejoramiento continuo.

El ANEXO 3 presenta el detalle de las cinco etapas: 1) Desarrollo, 2) Planificación y Organización del Proceso, 3) Ejecución, 4) Toma de Decisiones y Mejoras Continuas y 5) Auditoría, seguimiento y control.

Una vez adoptada la metodología de BPM y un sistema de planificación y control interno, es indispensable consolidar ambos conceptos con un enfoque a Riesgos para medir, controlar y mitigar los riesgos inherentes y residuales de los Macroprocesos Sustantivos y Críticos. El Anexo 4 detalla cada una de las etapas de consolidación de metodología BPM y SPCI.

Análisis de Resultados

Los diferentes eventos de riesgos ocurridos en el 2008-financieros y 2016-fenómeno natural, han hecho que el mercado y las entidades de control y supervisión; den mayor importancia y relevancia a la aplicación de estas metodologías sobre las operaciones y estrategias de empresas comerciales, industriales y/o financieras,

En el cuadro # 1 se presenta los datos tabulados de quince factores evaluados de las 70 organizaciones que fueron analizadas.

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

		CUMPLIMIENTO DE PLANES, METODOLOGÍAS Y MANUALES														
INSTITUCIÓN PÚBLICA / PRIVADA	TOTAL	Plan Estratégico o GPR	Metodologías de Riesgos Actualizadas	Indicadores de Gestión	Manuales Actualizados	Plan Continuidad de Negocios	Políticas Institucionales	Informe Auditoría Externa	Manuales de Procesos con indicadores de riesgos	Estatuto Orgánico	Reglamento Interno	Gobierno Corporativo	Seguridad de la Información	Matriz de Riesgo	SPCI	Consolidación Plan Estratégico con Procesos y Riesgos
Bancos Pequeños	2		x	x			x	x		x	x					
Sociedades Financieras	2	x	x	x		x	x	x		x	x					
Cooperativas Seg. 4 y 5	20									x	x					
Institución Pública	4	x		x		x	x			x	x			x		
Empresas Públicas	1	x						x		x	x					
Industrias	6			x				x		x	x			x		
Aseguradoras	2	x		x			x	x		x	x	x			x	
Empresas de Servicios	8			x				x		x	x					
Calificadora de Riesgos	1		x							x	x					
	70															



- 7 Organizaciones han implementado 13 de los 15 factores evaluados.
- 17 Organizaciones han implementado 12 de los 15 factores evaluados.
- 16 Organizaciones han implementado 6 de los 15 factores evaluados.
- 30 Organizaciones han implementado 3 de los 15 factores evaluados.

Cuadro # 1: Cumplimiento de planes, metodologías y manuales

La evolución y cumplimiento de metodologías de procesos, riesgos, planeación estratégica y otras, de las 70 empresas evaluadas, permitió llegar a la siguiente conclusión:

Ninguna de las setenta empresas analizadas tiene implementado un BPM con enfoque a Riesgos y por ende, no está alineado con el Plan Estratégico. Del total de empresas analizadas dos bancos grandes y cinco Cooperativas del segmento 1, no han consolidado BPM con enfoque a riesgos y no han incluido los indicadores de riesgos en sus manuales de procesos. En general, 10% (7) de las organizaciones analizadas cumplen, en su mayoría, con los requisitos mínimos para adoptar un BPM que se complemente con su Plan Estratégico y con enfoque a Riesgos.

Por su parte, 17 (24%) de las 70 organizaciones analizadas sólo han implementado, en promedio, 12 de los 15 factores evaluados esto quiere decir, que cumplen un 78% con la implementación de factores

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

De igual forma, 16 (23%) de las 70 organizaciones analizadas sólo han implementado, en promedio, 6 de los 15 factores evaluados, esto quiere decir, que cumplen un 42.5% con la implementación de factores.

Finalmente, 30 (43%) de las 70 organizaciones analizadas sólo han implementado, en promedio, 3 de los 15 factores evaluados, esto quiere decir, que cumplen un 17.6% con la implementación de factores.

En general el 66% (46) de las organizaciones evaluadas no han implementado, como mínimo, entre 9 y 12 de los factores requeridos para poder lograr una implementación efectiva de BPM y a su vez, integrarlo con Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos:

- No existe Planes Estratégicos o están mal implementados.
- Los Manuales de Procedimientos no están actualizados.
- Los Manuales de Procesos no consideran indicadores de riesgos.
- No existe Matriz de Riesgos o no está actualizada.
- No existe un Sistema de Planificación y Control Interno.
- No han implementado metodologías de riesgos o está actualizada.
- No han implementado un Sistema de Seguridad de la Información.
- No se ha implementado Buen Gobierno Corporativo.
- No se ha implementado un Plan de Continuidad de Negocios.
- No se ha consolidado el Plan Estratégico con procesos y riesgos.

Conclusiones y Recomendaciones

Durante el desarrollo de este trabajo, se observaron diferentes situaciones que representan debilidades en los procesos, modelos y metodologías que han ejecutado las empresas evaluadas, permitiendo obtener las siguientes conclusiones:

- El diagnóstico de 70 Organizaciones de diferente actividad económica, permitió concluir, que no importa la actividad económica en la que una empresa se desenvuelva, la mayoría carece de una estructura adecuada de planificación estratégica, desactualización de manuales de procesos, falta una orientación hacia la gestión de riesgos, los manuales de procesos están desactualizados y por último , no existe una gestión de procesos de negocios con enfoque a riesgos y alineado a la planificación estratégica.
- El sector público desde el 2010 se ha preocupado por establecer una estructura de planificación estratégica a través de Gobierno Por Resultados, administración y gestión por procesos, mejoramiento en la calidad del servicio a la ciudadanía entre otros; sin embargo, no ha consolidado todas sus metodologías de planificación y procesos bajo un solo estándar o parámetro de medición que permita formalizar el desempeño de los diferentes factores que inciden directamente en la gestión de riesgos (personas, procesos y tecnología de información) y que influyen directamente, desde la base de una estructura organizacional, en la consecución de las metas y objetivos del plan estratégico.

Todas las organizaciones/empresas/instituciones del sector privado y público están obligadas, no por Ley, sino por estrategia de operaciones, seguridad de información y continuidad de negocios, a gestionar el riesgo operativo a través de una gestión de procesos

eficiente, como una prioridad ineludible, creando y desarrollando una verdadera “cultura de riesgo”, como parte de la planificación estratégica de la empresa.

Referencias Bibliográficas

“BPM & SOA, una sinergia ventajosa”. Disponible en:

<http://www.ibermatica.com/ibermatica/eventos/2010/mtBPMySOA>

R. Khan: “Evaluating BPM Software. *Business Integration Journal*”, 2003.

Blanco, M., Cantorna, S. y Aibar, B. (1999), El enfoque conductual contable y su reflejo en un cuadro de mando integral. Vol. XXVIII Núm. 98 Enero – Marzo, pp. 77-104.

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; “Strategic learning and the balanced scorecard”, en *Strategy and Leadership*; 1992a; pp. 18 - 25

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; “The balanced scorecard- measures that drive performance”, en *Harvard Business Review*; 1992b; pp. 71 - 79

KAPLAN, R y NORTON, D.: Cuadro de Mando Integral. Ediciones Gestión 2000. S.A. Barcelona. España.

KAPLAN, R. Y NORTON, D.; “The Strategy Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment”, en *Harvard Business School Press*; Boston, MA; 2001.

H. Smith and P. Fingar: “*Business Process Management: The Third Wave*”. Ed: Meghan-Kiffer Press, Tampa, 2003.

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

Club BPM: El libro BPM 2011, Tecnologías, Conceptos, Enfoques Metodológicos y Estándares.

L.F. Sánchez: *“Business Process Management (BPM): articulando estrategia, procesos y tecnología”*, 2004. Disponible en:

http://www.degerencia.com/articulo/business_process_management_bpm_articulando_estrategia_procesos_y_tecnologia

P. Noy y Y. Pérez: *“La actualidad de la Gestión de Procesos de Negocio: Business Process Management”*. Vol 1, Número 3 Revista Renia, 2010.

K. Garimella; M. Lees y B. Williams: *“Introducción a BPM para Dummies”* Ed: Wiley Publishing, Inc., Estados Unidos, 2008.

J. F. Chang: *“Business Process Management Systems. Strategy and Implementation”* Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Boca Raton, Florida, 2006.

“BPM Selection Criteria. A comprehensive guide to evaluating BPM software”. eiStream™ Identitech, Inc., Melbourne, FL, 2004.

D. Kelly y H. Ashton: *“Changing business for the better: A practical Guide to BPM”*, Copyright IBM Corporation, Somers, NY, 2005.

Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (1992).

Internal Control Integrated Framework. Obtenido de

<https://www.coso.org/Pages/default.aspx>

Howard Smith: *Business Process Management: The Third Wave: Business Process*

Modelling Language (BPML) and Pi-Calculus Foundations.

- Welsch, Hilyon, Gordon y Rivera (2005): Presupuestos, planificación y control de utilidades. México. Sexta Edición, Editorial Pearson.
- Porter, 1996: Porter, M.E. .“What is strategy?.” *Harvard Business Review*, pp. 61-78, November-December, 1996.
- Ecuador, A. C. (2008). *Constitución Política de la República del Ecuador*. Montecristi: Registro Oficial.
- Estado, C. G. (2009). Normas de Control Interno. En C. G. Estado, *Normas de Control Interno* (pág. 73). Quito, Pichincha, Ecuador: Registro Oficial.
- Ecuador, P. d. (15 de diciembre de 2011). *Norma Técnica de Reestructuración de la Gestión Pública Institucional*, Acuerdo No. 996, publicado en el Suplemento 2 del R.O. No. 599 del 19 de diciembre de 2011.
- Ecuador, P.d. (12 de septiembre de 2014). Código Orgánico Monetario y Financiero: Suplemento 2 del R.O. No. 332.
- Resolución No. JB-2004-631 de 22 de enero del 2004: Capítulo I.- De la Gestión Integral y Control de Riesgos, Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos, Libro I.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero.
- Resolución No. JB-2011-2066 de 29 de noviembre del 2011: Capítulo I.- De la Gestión Integral y Control de Riesgos, Título V.- De la Gestión y Administración de Riesgos, Libro II.-Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados.

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

Resolución No JB-2005-834 de 20 de octubre del 2005: Capítulo V.- De la Gestión del Riesgo Operativo, Título X.- De la Gestión y Administración de Riesgos, Libro I.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero.

Resolución No. JB-2011-2073 de 15 de diciembre del 2011: Capítulo VIII.- Principios de un Buen Gobierno Corporativo, Título XIV.- Código de Transparencia y de derechos del usuario, Libro I.-Normas Generales para las Instituciones del Sistema Financiero

Resolución No. JB-2012-2248 de 26 de julio del 2012)Capítulo II.- Principios de un Buen Gobierno Corporativo, Título IX.- de la Transparencia de la Información, Libro II.- Normas Generales para las Instituciones del Sistema de Seguros Privados.

ANEXOS

ANEXO 1

ESTUDIO DOCUMENTAL: PLANES, MANUALES Y METODOLOGIAS

- Plan Estratégico: estructura, cumplimiento de metas, participación de Alta Gerencia, socialización, última actualización, relación con Planes de Negocios y Planes Operativos, seguimiento de indicadores de gestión con procesos y matriz de riesgos.
- Implementación de Gobierno Por Resultados: estructura, socialización, control y seguimiento de indicadores, actualizaciones, planes de inversión.
- Manuales de Procesos: estructura de manuales, indicadores de riesgos e indicadores de gestión, última actualización, socialización.
- Matriz de Procesos: determinación y cuantificación de procesos críticos.
- Matriz de Riesgos: valoración de riesgos inherentes y residuales.
- Manual de Políticas Institucionales.
- Metodologías de Riesgos.
- Buen Gobierno Corporativo.
- Plan de Continuidad de Negocios
- Manuales de Lavado de Activos.
- Manuales de Seguridad de la Información.
- Manuales de Tecnología de Información
- Reglamento Interno
- Informes de Auditoría Interna y Auditoría Externa.
- Actas de Comités y Juntas de Accionistas.

ANEXO 2

FASES PARA ADOPTAR UNA METODOLOGÍA BPM

FASE 1: Definir los procesos por los cuáles se comenzará la implementación del enfoque BPM.

Objetivo: Identificar y seleccionar el (los) proceso (s) a implementar con BPM.

Técnicas y herramientas: Encuesta, reunión con Alta Gerencia, lista de chequeo.

Tareas a ejecutar:

1. Determinar de cada Macroproceso Sustantivo los Procesos Críticos.

Los procesos críticos institucionales se seleccionan a través de un análisis participativo mediante reuniones y talleres de los responsables de los procesos institucionales, a través de la herramienta denominada "Matriz de selección de procesos críticos", donde se calcula el impacto del proceso (objetivos estratégicos), su repercusión en el cliente o ciudadano y su desempeño con tres tipos de correlación: alta (3), media(2) y baja (1).

La Alta Gerencia determinará cuáles son los procesos críticos o con mayor impacto para el cumplimiento de sus competencias. Para ello, se debe realizar un análisis de aquellos elementos del modelo de gestión, matriz de competencias y plan estratégico que se determinen como prioritarios en la Institución:

- Al analizar la misión se podrá conocer cuál es la razón de ser de la Organización, su enfoque, rol y a quién sirve con su funcionamiento.

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

- Con el análisis de la visión se conoce en qué espera convertirse la entidad, o sea, hacia dónde se dirige.
- A partir de los Objetivos Institucionales y estrategias establecidas en el Plan Estratégico (Sector Privado) o Gobierno Por Resultados (Sector Público) se profundiza en las metas que se traza la entidad para cumplir con la misión y la visión.

Una vez analizados los elementos anteriores se ordenan por prioridad, todos aquellos procesos que responden a los elementos abordados anteriormente.

2. Analizar factores técnicos y humanos de los procesos.

Los procesos críticos determinados anteriormente deben ser evaluados (en el mismo orden de prioridad determinado) sobre un número de factores técnicos, humanos y de impacto en la Institución para analizar si es viable su implementación bajo el enfoque BPM.

Los factores a considerar son:

- Disponibilidad de un Sistema Integrado: Cada solución BPM requiere la disponibilidad de un Sistema Integrado o red para todos los usuarios que participarán en el proceso de alguna manera.
- Posibilidad de integración: Muchos procesos de negocio interactúan con sistemas de la organización. Si un proceso va a ser automatizado, es importante analizar si puede ser llevada a cabo su integración con estos sistemas.
- Los factores humanos a considerar, además del respaldo de la Alta Dirección, son la no resistencia al cambio por parte de los roles involucrados en la implementación:

- Propietario o Dueño del proceso: Individuo responsable del rendimiento integral del proceso.
- Usuario o Analista de Procesos Sustantivos: Persona que diseña y construye modelos de procesos sustantivos, define aquellas actividades y eventos que deben monitorizarse.
- Técnico de Sistemas de Información: Personas que estructuran o configuran los inputs o ejecutables de los procesos sustantivos, incluyendo la creación de servicios a partir del suministro de otros procesos relacionados, y la creación de aplicaciones compuestas y de aplicativos especializados, notificación y control.

Durante el análisis de los factores técnicos y humanos se evalúa su impacto y los factores críticos que puedan limitar o imposibilite la correcta implementación del BPM, entonces se vuelve al listado y se escoge el proceso que sigue a continuación en orden de prioridad.

FASE 2: Analizar y seleccionar herramienta BPM

Objetivo: Analizar, a partir de una serie de criterios, herramientas BPMS y concluir en la selección de la más idónea.

Tareas a ejecutar:

1. Definir criterios para la selección de una herramienta tecnológica para implementar BPM.

Para la selección de una herramienta tecnológica o aplicativo, se deben tomar en cuenta diferentes criterios, los cuáles siempre estarán en función de las necesidades de la

Institución y de la visión que tenga el equipo que se encargará de poner en funcionamiento la misma.

Los criterios a considerar se agrupó en:

- Técnicos: Serán los que responden a las funcionalidades propias de la herramienta BPMS.
 - No técnicos: Abarcan aspectos generales de la solución.
2. Seleccionar BPMS.

Cada uno de los criterios definidos anteriormente deben ser analizados y serán puntuados los criterios desde los más críticos o relevantes hacia los de menor impacto.

FASE 3: Implementar proceso de negocio en la BPMS seleccionada.

Objetivo: Modelar, Automatizar, Integrar y Monitorear el proceso de negocio definido en la herramienta BPMS seleccionada.

Estas son las tareas que se ejecutarán en este paso:

1. Modelar.
2. Automatizar.
3. Integrar y desplegar.
4. Monitorear: determinar las brechas o limitantes existentes en el proceso de negocio, obteniéndose una visión general de la ejecución de los mismos y poder tomar posteriores decisiones que contribuirán a la mejora de la organización.

FASE 4: Optimizar proceso de negocio.

Objetivo: Mejorar el proceso sustantivo y crítico a partir de las brechas y limitantes detectadas durante la monitorización.

Tareas a ejecutar:

1. Presentar propuestas de modificaciones.

Resulta de gran importancia presentar a los dueños de procesos y principales afectados por las brechas y limitantes de procesos sustantivos y/o críticos, cuáles son las propuestas de cambios (mejoras), pudiendo surgir nuevas ideas.

En caso de que la mejora genere un cambio en la Organización, se debe presentar las mismas a la Alta Gerencia o Directivos, con las ventajas y desventajas de las mismas a partir de un basamento técnico.

2. Realizar mejora en el proceso de negocio.

Una vez aprobados los cambios se implementa el mismo.

FASE 5: Preparar y capacitar al personal de la organización.

Objetivo: Realizar, a lo largo de la implementación del BPM, las correspondientes capacitaciones

Tareas a ejecutar:

1. Preparar inicialmente a la organización.

Una vez que la organización, y fundamentalmente la Gerencia General de ésta, determina la necesidad de introducir el BPM como forma de gestión de sus procesos de negocio, se deben realizar charlas, conversaciones, conferencias, etc. en donde se exponga

a todo el personal los beneficios que reporta, el tiempo a invertir, los involucrados directos, entre otros, con el objetivo de que cada empleado o funcionario se vea involucrado en el proceso de implantación (directa o indirectamente).

2. Realizar capacitaciones.

Para poder ejecutar las diferentes tareas se debe contemplar los siguientes y pasos:

- Estudio de la misión, visión, objetivos estratégicos.
- Funcionalidades y tareas de cada rol.
- Requerimientos técnicos para implementar BPM.
- Flujos de procesos.
- Diagrama de causa-efecto de problemas.
- Determinar todas las alternativas de solución a los problemas y/o debilidades.

ANEXO 3

ETAPAS PARA APLICACIÓN DE SPCI (Sistema de Planificación y Control Interno)

1. Etapa de Desarrollo.

Esta etapa tiene como objetivo fundamental integrar a la Alta Gerencia o nivel Jerárquico Superior y funcionarios en el proceso de la planificación, evaluación y control, quienes por demás serán los artífices del cambio, hacia los objetivos y necesidad de esta metodología, con previa identificación de dichas necesidades.

2. Etapa de Planificación y Organización del Proceso.

Esta etapa tiene dos propósitos esenciales: 1) determinar que se cuenta con los elementos previos al proceso que faciliten el éxito del mismo (apoyo de la alta dirección, recursos humanos, materiales y financieros y, un cierto grado de compromiso, entre otros aspectos) y 2) exponer por escrito la planeación de actividades y proyectos que se planean realizar; desde la exposición de los objetivos, las variables seleccionadas (unidad de análisis), los alcances y límites, instrumentos y procedimientos para llevarlo a cabo, así como el cronograma de actividades.

Implica establecer las condiciones que lo hagan factible, conformar equipos de trabajo, presentar las tareas en función de las actividades planeadas y asegurarse de capacitar o contratar al personal técnico de las áreas sustantivas (basándose en la metodología de valoración y descripción de cargo) en función de los nuevos procesos y competencias.

Todo lo anterior se concreta en los siguientes pasos o acciones:

- 2.1 Identificación de necesidades, planes y proyectos más importantes, derivados de las unidades o procesos críticos, para el establecimiento de los OEI (Objetivos Estratégicos Institucionales).
- 2.2 Definición de las variables de la evaluación.
- 2.3 Determinar el o los responsables de ejecutar esta metodología, los mismos que tendrán como función:
 - Definir las tareas básicas a desarrollar en el trabajo.
 - Elaborar un plan de acción a fin con la entidad.
 - Informar y motivar a los participantes sobre el propósito, objetivos, justificación y metodología de los procesos de planeación, evaluación y control.
 - Participar activamente en las deliberaciones de los equipos de trabajo.
 - Asegurar recursos e infraestructura de apoyo al proceso de evaluación (información, documentación, instrumentos de recolección y procesamiento de información, sitios de trabajo, entre otros).
 - Elaborar informes correspondientes.

3. Etapa de Ejecución.

Cada Unidad ejecutará sus planes y proyectos, recopilará la información, elaborará los respectivos informes de ejecución y, analizará los resultados; convirtiéndose en los objetivos principales de esta etapa. Esta etapa se relaciona con la anterior y se refiere a acudir a las fuentes previstas con las estrategias e instrumentos planeados, para luego controlar su ejecución y evaluar la gestión realizada de sus respectivos Planes Operativos y Proyectos y, si son relevantes para los resultados.

3.1 Análisis de las variables a comprobar.

3.2 Aplicación, por parte del equipo evaluador y de los ejecutantes, de los indicadores y criterios, teniendo en cuenta la descripción, el análisis y la reflexión sobre la base de la evidencia obtenida. En tal caso se deberá: recolectar, organizar, analizar y valorar la información pertinente, elaborar informes parciales de evaluación.

3.3 Análisis de resultados y elaboración de informes parciales de evaluación.

3.4 Síntesis de la información recolectada y conclusiones.

Se elaborará un informe de evaluación y se consolidará en un líder metodológico o el área que cumpla funciones de Planificación y Procesos

Todos los informes ejecutivos que se elaboren, en caso de ser necesario, darán lugar a la toma de decisiones en cuanto a la aplicación de las estrategias de mejoras continuas, las que deben estar acompañadas de un plan de seguimiento a fin de verificar, no sólo el cambio que se produzca a partir de ellas, sino también su propia viabilidad y pertinencia.

4. Etapa de toma de decisiones y propuesta de mejoras continuas.

Corresponde a la ejecución de acciones concretas derivadas de las valoraciones y recomendaciones realizadas y concretadas en un plan o programa de acción. Así mismo, de conformidad y aprobado por la Gerencia General o máxima autoridad y con la participación de todo el personal, elaborar y aplicar un sistema de mejoras continuas que permitan dar solución a los problemas detectados en la evaluación y control de la metodología BPM enfocado a Riesgos y del SPCI.

5. Etapa de auditoría, seguimiento y control.

Esta fase se establece para aquellos casos relacionados a planes estratégicos, planes de mejoramiento continuo, proyectos o para aquellos casos puntuales generados por informes que contemplen o hayan propuestos planes de acción y deba realizarse la verificación del cumplimiento de los mismos. Es una etapa dinámica, que incluso permite rectificar el plan de acción.

De este modo, obtenida una pormenorizada evaluación de un aspecto, se pondrían en marcha acciones de mejoramiento contenidas en una programación explícita que pertenecerá a la misma etapa. Ello permitirá, al cabo de un período, evaluar nuevos resultados con una dinámica que conllevará a un mejor nivel del SPCI al finalizar la etapa de evaluación.

El mecanismo de control se propone permitir el seguimiento integral de la ejecución de Planes, Proyectos y la introducción de las correcciones que resultarán de la experiencia adquirida a lo largo del mismo.

- Determinar las áreas/procesos de riesgo.
- Definir objetivos y de control.
- Construir una Matriz de Riesgo y un Panel de Control de Riesgos (PCR) como herramienta de monitoreo de los riesgos de los procesos críticos y procesos sustantivos de la Organización.
- Determinar Pistas de Auditoría.
- Generación y tratamiento de las alertas

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

- Construcción de un sistema de medición en base a indicadores y umbrales de resultados.
- Comités de Riesgo y de Auditoría.

ANEXO 4

ETAPAS PARA CONSOLIDACIÓN DE METODOLOGÍAS BPM y SPCI

- Evaluar el formato actual de los procesos, analizando las fortalezas y debilidades de los mismos y determinando el nivel de control interno existente.
- Elaborar una Matriz de Riesgo y comparar con el sistema control interno de la Organización.
- Vincular los principios del Gobierno Corporativo, BPM y gestión de riesgos inherentes a los procesos de la Organización.

Planificación de Actividades:

- Definir el círculo virtuoso Plan – Do – Check – Act.
- Rango del cambio Organizacional.
- Procesos y riesgos.
- Organizar la Institución en términos de procesos.
- Enlace de los procesos con los objetivos de la Institución, lo que conlleva mayores competencias y mayores riesgos inherentes.

Modelamiento de procesos

- Entender las Business Rules embebidas en procesos, aplicaciones informáticas, documentos, entre otros.
- Diagramar los procesos y determinar los puntos de control para prevención y mitigación de riesgos.

Gestión de Procesos de Negocios-BPM y su impacto en la Planificación Estratégica y Gestión de Riesgos Operativos de Empresas

- Medir el desempeño de procesos mediante la utilización de los KPI (key performance indicators).
- Conformación de un PCR (Panel de Control de Riesgos) en base a indicadores.
- Definir los SLA (Service Level Agreement) internos y externos.

Reingeniería de procesos sustantivos y críticos.

- Determinar los factores que deben considerarse en la reingeniería de procesos.
- Determinar el impacto de procesos sustantivos dentro de la cadena de valor versus las necesidades operativas de las metodologías.
- Estructura Metodológica.
- Mapeo de Procesos.
- Medición de capacidad de factores tecnológicos y personal técnico versus desempeño-efectividad-efectividad esperada.
- El análisis crítico, y la cuantificación de cada alternativa.
- Construir procesos de alto rendimiento.
- Mapeo de riesgos inherentes a los procesos sustantivos y críticos.

Mejoramiento Continuo de Procesos

Para implementar la etapa de mejoramiento continuo del SPCI, es preciso seguir las siguientes sub-etapas de acuerdo al modelo de la implementación:

1. La capacitación permanente.
2. Implementación de procesos de auditoría y monitoreo continuo.
3. Implementación de procesos de evaluaciones de procesos y del sistema SPCI.

4. Seguimiento, Auditoría y Monitoreo continuo.