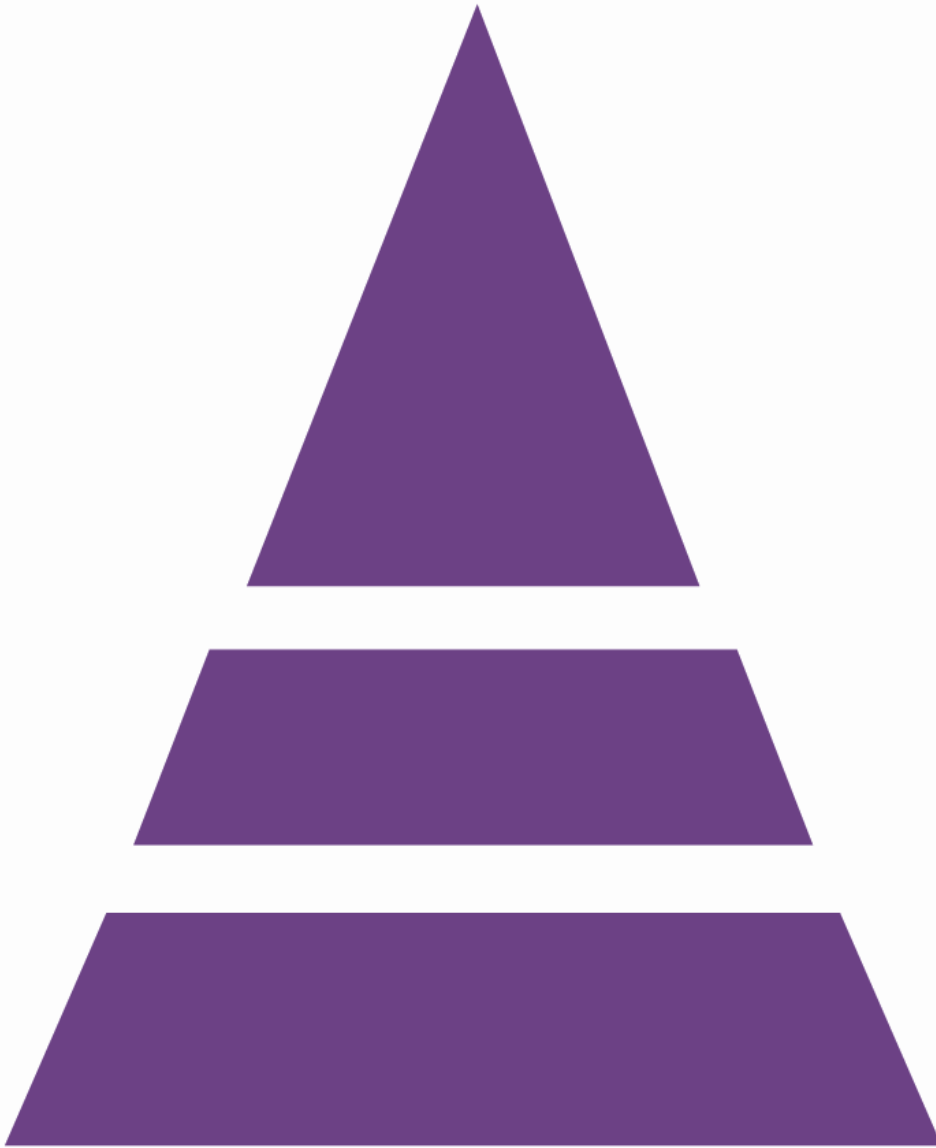


Manifiesto de Procesos de Negocio!

Editado por Roger Burlton, P. Eng., CMC



© Copyright BPTrends, LLC - Editado por Roger Burlton – Se autoriza la reproducción y distribución ilimitada de este documento bajo las siguientes condiciones: (a) Que los derechos de autor y esta nota de autorización estén claramente incluidos. (b) Que el trabajo esté claramente acreditado para BPTrends LLC, (c) Que ninguna parte de este documento, incluyendo título, contenido y nota de autorización sean alterados, abreviados o ampliados en cualquier forma y (d) Que el documento en su totalidad o en partes sea utilizado con fines comerciales.

¿Por qué un Manifiesto de Procesos de Negocio?

- Definición de manifiesto: es una declaración pública de intenciones, motivaciones o puntos de vista – una declaración pública de políticas o intenciones.
- El Manifiesto de Procesos de Negocio se inspiró en una observación realizada por Einstein la cual dice, “Se debe hacer todo tan simple como sea posible, pero no más simple”.
- Existe una gran confusión sobre los conceptos y la terminología de procesos de negocio.
- No hay estándares vigentes referentes a los fundamentos de Procesos de Negocios.
- Los diferentes enfoques sobre los procesos de negocio se han vuelto demasiado complejos para proporcionar una fácil comprensión y adopción.
- Los errores cometidos en la implementación de la estrategia de negocio, la arquitectura, el análisis y el diseño son el resultado de malas interpretaciones de los conceptos y razonamientos sobre procesos de negocio.
- Hay una necesidad de contar con un conjunto profesional, disciplinado, integrado y repetible de prácticas de Procesos de Negocio.
- Existe una necesidad de que los procesos de negocio sean manejados como activos de la empresa que pueden ser comúnmente entendidos, compartidos y reutilizados.
- No puede haber ningún marco de referencia de procesos de negocio útil sin una sólida base semántica basada en principios.

Uso de términos

Notas generales

Desde que el campo de procesos de negocio está evolucionando, la mayoría de las actuales definiciones de diccionarios sobre términos relevantes no reflejan adecuadamente el contexto de procesos de negocio. En consecuencia, se han utilizado las definiciones de términos más prácticos y relevantes basados en el uso común en el ámbito de procesos de negocio.

Los principios del Manifiesto de Procesos de Negocio están expresados de dos maneras: (1) Ya sea para el establecimiento de una definición o (2) Como recomendación, utilizando "debe" o "debería", respectivamente, éste último con el fin de reflejar las mejores prácticas y lecciones aprendidas. En el primer nivel de las agrupaciones de los principios expuestos, siempre se utiliza una declaración; en el segundo nivel, se plantean las recomendaciones.

Términos claves utilizados en el documento.

- **Actividad:** algo que se hace.
El término “actividad” será utilizado para referirse a cualquier proceso. El término no implica ningún nivel jerárquico en el Manifiesto de Proceso de Negocio.
 - **Activo:** un elemento tangible o intangible de valor.
 - **Evento de negocio:** un acontecimiento de relevancia para la organización en un momento en el tiempo. Los eventos de negocio incluyen una acción o un evento de decisión, un evento temporal en un tiempo predeterminado o un evento condicional que señale que algún límite, predefinido, ha sido alcanzado.
 - **Negocio:** una organización o grupo de organizaciones con el propósito de proveer un bien, información o servicios.
 - **Modelo de Proceso de Negocio:** la estructura fundamental abstracta y la organización de un proceso de negocio o un conjunto de procesos de negocio que se describe por sus elementos, las relaciones entre los procesos de negocio que la integran y con el medio ambiente en el que operan. NOTA: Los componentes individuales del modelo de negocio no constituyen el Modelo de Procesos de Negocio.
 - **Capacidad:** la habilidad de una organización o un de un proceso de negocio para lograr un resultado deseado.
 - **Cliente:** la parte interesada que recibe directamente el producto, información o servicio de una organización o de uno de sus procesos de negocio.
 - **Organización:** una entidad o un grupo de personas que persigue fines comunes, controla sobre su propio desempeño, y tiene un límite que lo separa de su entorno. Para fines del Manifiesto de Procesos de Negocio, la organización incluirá todas las organizaciones definidas que participan en el proceso de negocio.
 - **Salida:** el valor que el proceso de negocio produce.
 - **Principio:** una ley general y fundamental, una doctrina o una suposición.
 - **Recurso:** una persona, una unidad de la organización, instalaciones, parte de un equipo o tecnología que soporta el trabajo del proceso de negocio.
 - **Resultado:** ver salida.
 - **Stakeholder o Parte interesada:** una persona, grupo, organización o algún involucrado que afecta o puede ser afectado por una o más actividades de la organización en el proceso de negocio.
 - **Trabajo:** el esfuerzo físico, mental o automatizado requerido para producir un resultado.
-

Pautas seguidas por el Manifiesto de Proceso de Negocio

Este es un Manifiesto de Proceso de Negocio. No es una metodología de gestión de procesos de negocio.

Debe:

- Estar rigurosamente enfocado en lo que concierne a procesos de negocio.
- Ser aplicable a cualquier metodología de gestión de procesos de negocio.
- No limitarse –ni se derivarse de- una metodología específica de gestión de procesos de negocio.
- Usar definiciones claras de términos y descripciones.
- Evitar el uso de terminología técnica o de moda.
- Ser breve y conciso, consolidando conceptos desde el principio más básico que se pueda definir.
- Estar basado en fundamentos rigurosos y experiencias prácticas.
- Asegurar que cada principio abarque un solo concepto.
- Ser válido como un solo principio, independiente del contexto, además de ser válido dentro de todos los demás principios establecidos.
- No contener adjetivos calificativos o adverbios como eficientemente, consistentemente o confiablemente que limiten excesivamente el principio. Estos términos implican una evaluación específica del principio y no definen el principio. Un proceso de negocio puede realizarse pobremente y seguir siendo un proceso de negocio.
- Establecerlo en una forma que sea ejecutable.
- Establecerlo en una forma que permita una fácil evaluación del cumplimiento del mismo.

Alcance del Manifiesto de Procesos de Negocio

Dentro del alcance:

- Principios y definiciones asociadas con procesos de negocio.
- La motivación, desde la perspectiva de negocio, en los procesos de negocio.
- ¿Qué son y qué no son los procesos de negocio?
- La relación de los procesos de negocio con otras áreas de estudio relevantes.

Fuera del alcance:

- Notaciones específicas de modelado de procesos de negocio.
 - Metodologías y técnicas específicas de procesos de negocio.
 - Tecnologías específicas de modelado o ejecución de procesos de negocio.
 - Roles y responsabilidades específicos de una organización para la gestión y gobernabilidad de los procesos de negocio.
 - Principios relacionados con otras áreas de estudio excepto cuando interactúan o están asociadas con otros procesos de negocio.
-

Principios

Definición ideal de trabajo de “proceso de negocio”:

El proceso de negocio de una organización que claramente describe el trabajo realizado por todos los recursos involucrados en la creación de resultados de valor para sus clientes y otras partes interesadas

- **Sobre el trabajo:** Un proceso de negocio describe el trabajo de una organización:
 - El trabajo realizado en un proceso de negocio transforma insumos físicos o informativos en salidas.
 - Un proceso de negocio se compone de un conjunto de actividades, cada una de ellas puede tener su propio conjunto de actividades.
 - El conjunto completo de procesos de negocio de una organización describe todo el trabajo realizado por ésta.
 - Un proceso de negocio puede estar compuesto por un trabajo altamente estructurado y repetitivo o por uno estructurado débilmente que presente altas variaciones.
 - **Acerca de la creación de valor:** Un proceso de negocio crea valor para los clientes y otros interesados en el proceso de negocio:
 - Un proceso de negocio debe crear un valor medible por los clientes y otros interesados mediante la entrega de resultados que satisfagan sus necesidades y expectativas.
 - El valor creado por un proceso de negocio debe ser medido por uno o más indicadores de desempeño.
 - Los indicadores de desempeño de cada actividad dentro de un proceso de negocio deben ser trazables conforme a los indicadores de desempeño del proceso de negocio del cual forman parte.
 - El desempeño del proceso de negocio debe ser medible en algunas fases en su vida para evaluar su efectividad e identificar oportunidades de mejora.
 - Los indicadores de desempeño del proceso de negocio deben ser medibles y comparables en el tiempo y en todos los lugares en los cuales éste opera.
 - **Acerca de los recursos:** Un proceso de negocio se lleva a cabo por una mezcla de recursos en diversas organizaciones o unidades organizacionales.
 - Un proceso de negocio debe ser realizado por los recursos humanos capaces de dirigir las conductas humanas del trabajo.
 - Un proceso de negocio debe ser realizado por recursos de tecnologías de la información capaces de dirigir los aspectos tecnológicos del trabajo.
 - Un proceso de negocio debe ser realizado en las instalaciones con mobiliario que soporte los aspectos físicos del trabajo.
 - Todos los recursos humanos empleados en la realización del proceso de negocio deben tener acceso a los conocimientos prácticos necesarios para lograr un rendimiento óptimo del trabajo.
 - Todos los recursos utilizados en la realización de un proceso de negocio deben tener claramente definidos sus roles y responsabilidades.
-

- **Acerca del contexto:** Un proceso de negocio existe en un contexto de negocio definido.
 - Un proceso de negocio debe ser definido dentro de una organización claramente delimitada o en un grupo de organizaciones.
 - Un proceso de negocio entrega salidas y recibe entradas de clientes externos y partes interesadas, así como de otros procesos de negocio dentro de la organización.
 - Un proceso de negocio empieza con uno o más eventos disparadores tras su iniciación.
 - Un proceso de negocio termina cuando el resultado que se buscaba se ha alcanzado o cuando la decisión ha sido suspender la realización del resultado esperado.
 - **Acerca de la motivación:** Las metas y los objetivos del proceso de negocio soportan las metas y objetivos estratégicos de la empresa.
 - Un proceso de negocio debe estar guiado, formal o informalmente, por la misión, visión, metas y objetivos de la empresa.
 - Un proceso de negocio debe ser guiado por los principios y valores de la organización.
 - Un proceso de negocio debe utilizar las políticas y reglas de la empresa para orientar las decisiones del negocio.
 - Los incentivos y motivación de todos los recursos humanos asociados al proceso de negocio deben reforzar los resultados deseados del proceso de negocio.
 - Todos los procesos de negocio deben ser respaldados por la cultura organizacional en la que operan.
 - **Acerca de los nombres:** El nombre ideal de un proceso de negocio no es ambiguo, está familiarizado con el negocio y es utilizado constantemente dentro de la organización.
 - Un proceso de negocio debe tener solamente un nombre.
 - El nombre del proceso de negocio debe reflejar la acción y no debe ser pasivo.
 - El nombre del proceso de negocio no debe ser comunicar ambigüedad en el resultado esperado del proceso de negocio.
 - El nombre del proceso de negocio debe ser claro y consistentemente entendido por las partes interesadas externas e internas del negocio.
 - Una y sólo una sintaxis de nombramiento debe ser usada para describir todos los procesos de negocio y las actividades en todos los niveles de descomposición.
 - El nombre de un proceso de negocio no debe describir donde se lleva a cabo, quién o qué se utiliza para llevarlo a cabo o cómo es llevado a cabo..
-

- **Acerca de los modelos:** Un modelo de proceso de negocio permite múltiples perspectivas, notaciones y diagramas.
 - Un modelo de proceso de negocio contiene toda la información requerida para describir el proceso de negocio y su entorno.
 - Un diagrama del proceso de negocio provee una perspectiva del modelo del proceso de negocio requerida para una comunidad en particular.
 - Una notación es un conjunto de elementos utilizados para representar y comunicar una perspectiva particular en un modelo de proceso de negocio. Una notación no es un modelo de proceso de negocio.
 - Los individuos que interactúan o implementan ciertos aspectos del modelo deben ser capaces de visualizar un diagrama en una notación que sea conveniente para sus propios fines.
 - Todos los procesos de negocio y sus componentes de actividades en cualquier nivel de descomposición deben ser descritos usando una plantilla en común.
 - **Acerca de la singularidad:** Un proceso de negocio es un activo único de la organización que a su vez emplea otros activos organizacionales.
 - Otros activos de la organización tienen características distintas a las de los procesos de negocio.
 - Eventos de negocio inician o terminan un proceso de negocio y sus actividades.
 - Las políticas empresariales y reglas limitan un proceso de negocio.
 - Los recursos humanos, las tecnologías y los activos físicos habilitan la ejecución del proceso de negocio.
 - Una organización no debe tener más de un conjunto de procesos de negocio. Todos los modelos del proceso en la organización deben estar integrados en un único conjunto de procesos de negocio.
-

Agradecimientos

El presente Manifiesto de Procesos de Negocio es el resultado de más de 20 años de experiencia como consultor de Procesos de Negocio, acompañado por mis amigos y compañeros quienes trabajan como académicos, consultores y practicantes.

Siempre he creído en que un entendimiento común sobre los fundamentos de Procesos de Negocio nos beneficia a todos los que trabajamos en el campo de BPM. El manifiesto de Procesos de Negocio ha sido un verdadero trabajo de amor y dedicación, compartido con muchos otros que han contribuido con sus aportaciones y revisiones en las diferentes versiones de este documento a través de los años. Quisiera agradecer especialmente a Sasha Aganova, Sally Bean, Paul Buhler, Colin Campbell, Tales Costa, Fred Cummins, Brian Dickinson, Sandra Foster, Paul Harmon, Louise Harris, Dagfinn Heigre, Dan Hlavac, Nancy Lee Hutchin, Leandro Jesus, Sandy Kemsley, Rich Levine, Andre Macieira, Artie Mahal, Peter Matthijssen, Ray McKenzie, Alexandre Magno V. Mello, Brenda Michelson, John Morris, Dr. Jurgen Pitschke, Craig Reid, Ron Ross, Brent Sabean, Alana Schock, Alec Sharp, Leon Stucki, Dennis Seiji Taquemori, James Taylor, John Tesmer, Roger Tregear, Andrew Warner, David Wright y John Zachman.

Roger Burlton
Chairman, Board of Advisors, BPTrends

El Proceso de Manifiesto de negocios está disponible en BPTrends.com



**El Proceso de Manifiesto de negocios está disponible en varios idiomas.
Para ver y descargar escanear el código QR o visite
<http://www.bptrends.com/bpmmanifesto.cfm>**
