

RESUMEN DESCRIPTIVO TESIS DOCTORAL

Modelo para planificar e implantar la BPM en la Administración Pública: Estudio del caso en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias

La BPM (Business Process Management) es un sistema de gestión basado en la utilización y desarrollo de las capacidades de la organización para gestionar los procesos y mejorar los resultados de la misma de acuerdo a sus estrategias (Association of Business Process Management Professionals). Dicho sistema reporta múltiples beneficios a la organización como mejorar la competitividad, desarrollar y mejorar continuamente sus estrategias, predecir adecuadamente y completar sus objetivos de una manera más eficaz y eficiente, agilizar la toma de decisiones, etc. Entre todos estos beneficios, el trabajo que se presenta resalta aquéllos que tienen relación con el sustento en la implantación de cualquiera de los sistemas de la organización (de recursos humanos, económico financiero, tecnológico, normativo, etc.); de esta forma la BPM posibilita un lenguaje común para que dichos sistemas interactúen dentro de la organización.

De manera particular, en este trabajo se destaca la importancia de la BPM en las organizaciones públicas ya que se señala, además de los beneficios antes mencionados, como solución para transformar sus estructuras jerarquizadas y funcionales y para propiciar su modernización, reto exigido por la sociedad desde hace décadas.

De cualquier forma, la realidad revela que pocas organizaciones han conseguido implantar con éxito la BPM por múltiples motivos, dificultades que se multiplican en el ámbito de lo público; esta realidad sintetiza el problema de la investigación abordado en este trabajo.

Para definir la solución a este problema, el trabajo se apoya en dos conceptos fundamentales relacionados con la BPM: los **factores críticos de éxito** y los **modelos de madurez**. Dicha solución combina ambos conceptos hasta un profundo nivel de desarrollo que da lugar a un constructo que pretende ser muy práctico y aplicable a cualquier organización pública, resolviendo así la deficiencia detectada en múltiples trabajos, que advertían sobre la poca practicidad de las soluciones propuestas para implantar BPM y la carencia de dichas soluciones en el sector público.

El constructo propuesto es denominado **Modelo para planificar e implementar la BPM en una administración pública** (MPI-BPM-AP), conformado por componentes y

por su sistema de funcionamiento. El *MPI-BPM-AP* se presenta como válido para cualquier organización pública, aunque para distinguir las peculiaridades que pueden diferenciar unas de otras, los componentes de dicho modelo disponen de dos tipos de valores: los *generales*, aplicables a cualquier organización; y los *específicos*, que son los propios de cada administración en concreto.

Asimismo, los componentes se dividen en tres grupos: **mapa BPM**, **sistema de planificación** y **elementos adaptadores** (TABLA 1). El *mapa BPM* incluye todos los componentes que constituyen este sistema así como las medidas que deben ejecutarse para implementarlos y su secuencia de ejecución. Estos componentes son los **estados de madurez**, los **factores críticos de éxito** y los **atributos de los subfactores críticos de éxito** (*elementos vinculantes, metas y ajustes*).

COMPONENTES DEL MPI-BPM-AP			GENERALES/ESPECÍFICOS
ESTADOS DE MADUREZ	Secuencia de estados del modelo de madurez	Aspectos característicos	General
		Elementos identificativos	Específico
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	Factores críticos de Éxito		General
	Subfactores Críticos de Éxito		General
ATRIBUTOS DE LOS S-CSF		Elementos vinculantes	Específico
		Metas	Específico
		Ajustes	General
Sistema de Planificación			General
Elementos adaptadores	Adaptación BPM-Normativa		General
	Pruebas de sector		General
	Incorporación de la perspectiva directiva		General

TABLA 1: Componentes del MPI-BPM-AB

Fuente: elaboración propia.

El *sistema de planificación* se incorpora como un instrumento necesario para asegurar el desarrollo paulatino, a través del *ciclo de mejora continua*, de los estados asociados al *modelo de madurez BPM*.

Los *elementos adaptadores* son instrumentos para identificar los valores de los componentes propios de cada organización, esto es, los *específicos* del *MPI-BPM-AP* (elementos vinculantes, elementos identificativos y metas) y para adecuar los valores de los componentes *generales*, como los *ajustes*. El *MPI-BPM-AP* presenta tres *elementos adaptadores*: **adaptación BPM-Normativa**, **pruebas de sector** e **incorporación de la perspectiva directiva**; y su base de funcionamiento son herramientas de investigación como el *análisis documental*, la *observación directa* y las *entrevistas semiestructuradas*.

Previo a la puesta en marcha del *MPI-BPM-AP*, los *elementos adaptadores* se aplican en algunas partes concretas de la organización a las que se denominan **sectores**. El elemento adaptador “*pruebas de sector*” se desarrolla en dichos sectores desplegando lo que se denomina **iniciativas de innovación** (Ilustración 1), instrumentos organizativos que se articulan con los propios componentes del *mapa BPM* y cuya finalidad es resolver un problema concreto de cada uno de los sectores elegidos; de esta manera, el propósito directo que percibe la organización es la de resolver un problema organizativo, pero el indirecto es poner en marcha los *componentes* de la BPM y así obtener los valores *específicos* del *MPI-BPM-AP*.

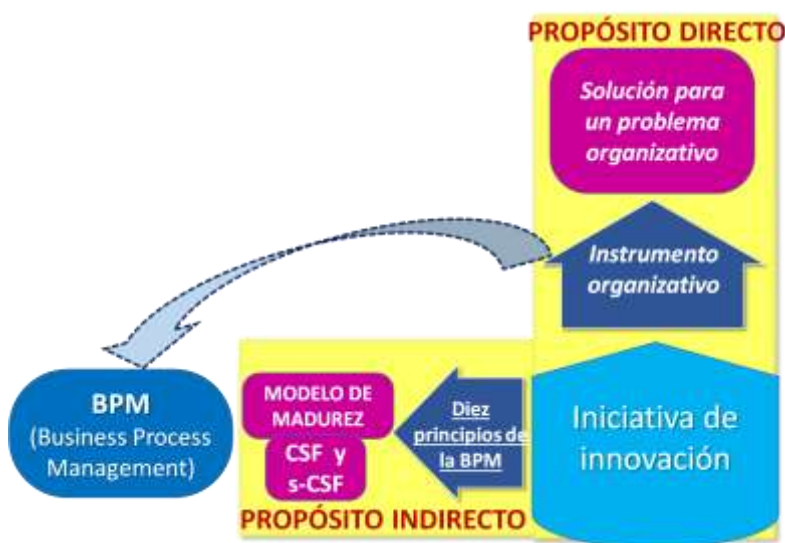


Ilustración 1: INICIATIVA DE INNOVACIÓN

Fuente: elaboración propia.

El funcionamiento del *MPI-BPM-AP* consiste en definir el *mapa BPM* usando los *elementos adaptadores* y establecer, ejecutar y evaluar las medidas que propicien la implantación de dicho mapa mediante *el sistema de planificación*.

Teniendo en cuenta la naturaleza cualitativa de la investigación, la metodología aplicada se sustentó en el **estudio del caso** (Ilustración 2). A partir de la **revisión bibliográfica** se estableció el modelo teórico que daba respuesta al problema de investigación (*MPI-BPM-AP*). Este modelo definido a nivel teórico, se evaluó poniéndolo en marcha en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, implementando el mismo hasta las primeras etapas, correspondientes al desarrollo de los *elementos adaptadores* arriba mencionados. Para la captura de datos que permitieran evaluar el modelo, durante su puesta en práctica se desplegaron los instrumentos de investigación del **análisis documental** (sobre la normativa), la **observación directa** (sobre las pruebas de sector) y la **entrevista semiestructurada** (sobre los directivos de la organización). La *observación directa* se hizo analizando las *iniciativas de innovación* llevadas a cabo durante trece años en tres sectores de prueba de la organización: en una universidad pública canaria, en la consejería de educación del Gobierno de Canarias y en la consejería de hacienda el mismo Gobierno.



Ilustración 2. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN.

Fuente: elaboración propia.

Como conclusiones más importantes obtenidas del desarrollo de este trabajo, destacan las siguientes:

- La solución que propone es un método practicable que resuelve un problema real (la implantación de la BPM) en cualquier organización pública.
- Los principios de esta solución son extrapolables y válidos para implantar cualquier sistema organizativo.
- El modelo operativo (*MPI-BPM-AP*) es muy sólido desde el punto de vista conceptual ya que incluye instrumentos propios de la investigación.
- Dicho modelo propicia el conocimiento sobre la BPM de la organización facilitando el cambio de cultura.
- El componente de las *pruebas de sector* asegura que el *mapa BPM* esté adaptado a la organización concreta y contribuye a que se visualicen rápidamente los resultados
- El modelo incorpora un formato para relacionar las competencias materiales de los poderes públicos con los procesos.
- Este modelo innova con el sistema de finalidad indirecta consistente en resolver problemas reales de la organización para conseguir efectos sobre los *factores críticos de éxito*.
- Dicho modelo dibuja nuevos formatos de colaboración entre las universidades y las organizaciones proponiendo la inclusión del personal investigador en las plantillas de dichas organizaciones

Finalmente cabe resaltar las características expresivas del documento: la diversidad y la cantidad de información manejada para sustentar la investigación y describir el modelo de solución (*MPI-BPM-AP*) podían dificultar el entendimiento del documento, por ello, hubo que apoyarse en una metodología gráfica, formada por cuadros, tablas y sobre todo ilustraciones, que se explica en uno de los capítulos.

Pablo Javier Hernández Bolaños

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. 9 de julio de 2016.