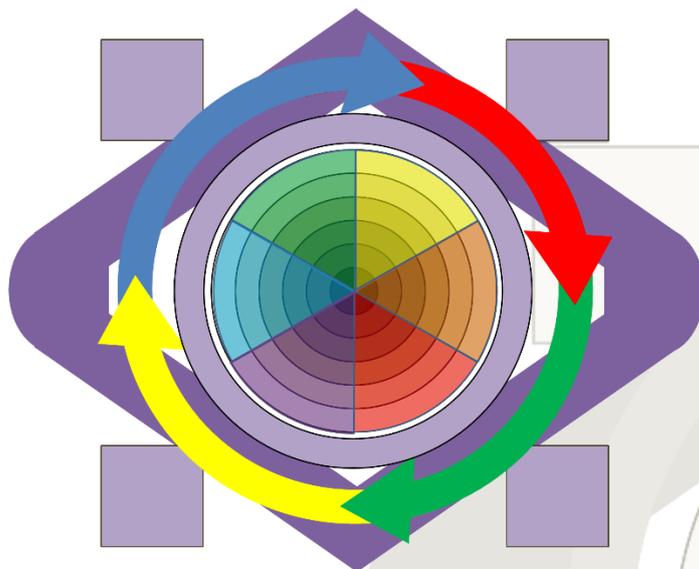


FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
TESIS DOCTORAL

**MODELO PARA PLANIFICAR E IMPLANTAR LA BPM
EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA:
ESTUDIO DEL CASO EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE
LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS.**



Pablo Javier Hernández Bolaños

Las Palmas de Gran Canaria 2015



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS
DE GRAN CANARIA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

Programa de doctorado: 1- ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

TÍTULO DE LA TESIS

MODELO PARA PLANIFICAR E IMPLANTAR LA BPM EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA: ESTUDIO DEL CASO EN LA
ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE
CANARIAS.

Tesis Doctoral presentada por D/D^a: PABLO JAVIER HERNÁNDEZ BOLAÑOS

Dirigida por el Dr/a. D/D^a: JORGE MARÍN RODRÍGUEZ DÍAZ

El/la Director/a,

El/la Doctorando/a,

(firma)

(firma)

Las Palmas de Gran Canaria, a 5 de noviembre de 2015



A Juan Hernández Ojeda, mi padre; por...

...tantas cosas

Prefacio

Muchísimas gracias a todas esas mentes esparcidas por el mundo, a esas investigadoras e investigadores, que ponen a disposición de los demás sus capacidades y conocimientos, y que han posibilitado que hayamos podido dar una adecuada solvencia técnica a este trabajo.

Muchas gracias a Cándida Hernández, Cristina León, Pilar Herrera, Francisco Quintana, Arturo Melián y María del Pino Martínez por renunciar al escaso tiempo que tenían disponible y reservado a sus obligaciones para atendernos durante las entrevistas semiestructuradas y por regalarnos su conocimiento, tan importante en las conclusiones de este trabajo.

Muchas gracias a las empleadas y empleados públicos de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, de la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes y de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad, que han participado en las pruebas de sector y cuya implicación ha posibilitado el espectacular desarrollo de las mismas y la obtención de unos resultados que superaron nuestras expectativas.

Muchas gracias a las personas que han formado parte de los equipos técnicos que han impulsado las pruebas de sector, a Paco y Arturo, que además de técnicos fueron directivos de las mismas, a José Miguel, Fernando, Elena, Pablo Salvador, Manolo, Rosa, Felipe, Lourdes, Susana y Miriam, y que, desde un primer momento, supieron tomar los mandos de una disciplina nueva para ellos como la gestión por procesos y obtener resultados extraordinarios.

Muchísimas gracias a Francisco Quintana (Paco), gerente de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria desde 1998 hasta 2007, que dirigió de manera extraordinaria el modelo “memoria de gestión”, nuestra primera prueba de sector, no solo consiguiendo los resultados que se muestran en este documento, sino implicando e ilusionando en un proyecto innovador a toda su plantilla.

Muchísimas gracias a Pilar Herrera, secretaria general técnica de la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes desde 2007 hasta 2011, que asumió la dirección del “modelo de modernización continua” de este departamento, nuestra segunda prueba de sector, en un momento de crisis muy complejo y que supo incorporar la innovación en la gestión donde la falta de medios dejaba poco hueco.

Muchísimas gracias a Cristina León, secretaria general técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad desde 2011 hasta 2015, que lideró de forma *mágica* el modelo de “planificación de recursos y capacidades”, nuestra tercera prueba de sector, y que supo incorporar instrumentos de la nueva *management* en la gestión pública de forma natural y sin fricciones de tal manera que todos participábamos de los mismos casi sin darnos cuenta y obteniendo unos beneficios tremendos.

Muchas gracias a los tres por ser un lujo de jefas y jefe, pero sobre todo, por formar parte de mis amistades especiales.

Muchas gracias a mi director de tesis, Jorge Rodríguez, que me guía académica y profesionalmente hace más de veinte años, demostrándome su aprecio a través de la entrega desinteresada y continua de todo su saber. Muchas gracias Jorge, amigo.

Muchas gracias a esa tribu que encabeza mi padre, Juan, y administra mi madre, Victoria, que sigue marcando las sendas de sus hijos y nietos.

Muchas gracias a mis hijas Elena y Paula, mi auténtica inspiración, que han renunciado a parte de su tiempo en familia para que su padre pudiera terminar este trabajo.

Y muchas gracias a mi mujer, Maye, mi impulso, mi compañera y mi faro.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	1
1.1. Itinerario del trabajo de investigación	3
1.2. Características del documento	6
2. PROBLEMA QUE SE INVESTIGA	9
2.1. RELEVANCIA DEL TEMA: LA GESTIÓN POR PROCESOS	10
2.1.1. Los procesos.....	10
2.1.2. Antecedentes y significado de la BPM	12
2.1.3. Componentes y definición de la BPM.....	13
2.1.4. Importancia de la BPM.....	15
2.1.5. Implementación de la BPM	18
2.1.6. Conclusiones sobre la relevancia del tema	20
2.2. EL CONTEXTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	20
2.2.1. Características de las administraciones públicas	21
2.2.2. La innovación en el sector público	27
2.2.3. BPM en el sector público.....	29
2.2.4. Conclusiones sobre el contexto de la investigación.....	30
2.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	30
2.3.1. Problema y preguntas de la investigación	31
2.3.2. Objetivos de la investigación	31
3. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	33
3.1. Marco teórico	34
3.1.1. Base del modelo teórico: los conceptos teóricos organizativos	34
3.1.2. Correspondencia entre conceptos teóricos y preguntas de la investigación: Variables de la investigación.....	45

3.2.	DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN	46
3.2.1.	Justificación de la metodología: investigación cualitativa y el método del caso	47
3.2.2.	Solvencia de la metodología	58
3.2.3.	Revisión bibliográfica para el diseño del modelo teórico	61
3.2.4.	Análisis documental	65
3.2.5.	Observación directa	68
3.2.6.	Entrevistas semiestructuradas cualitativa.....	72
4.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN: DISEÑO DEL MODELO PARA PLANIFICAR E IMPLANTAR LA BPM EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.....	79
4.1.	ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MADUREZ BPM	80
4.2.	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO BPM.....	104
4.2.1.	Consideraciones generales de los factores críticos de éxito.....	105
4.2.2.	Los CSF en el sector público.....	116
4.3.	PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	129
4.3.1.	Definición del modelo.....	131
4.3.2.	Consideraciones previas a la puesta en marcha del MPI-BPM-AP.....	167
4.3.3.	Conclusiones tras la revisión bibliográfica.....	175
5.	EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN.....	179
5.1.	LA ORGANIZACIÓN: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS	181
5.2.	ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS	188
5.2.1.	Adaptación de los ajustes por recomendación e identificación de los elementos vinculantes.....	190
5.2.2.	Adaptación de las secuencias de estados y el sistema de planificación	224
5.2.3.	Resultados de la adaptación BPM-Normativa	233
5.2.4.	Aportación de la adaptación BPM-Normativa	234

5.3.	PRUEBAS DE SECTOR	235
5.3.1.	Prueba de sector 1: Modelo para la gestión de la mejora continua en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.....	240
5.3.2.	Prueba de sector 2: Modelo para la modernización continua en la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes.....	269
5.3.3.	Prueba de sector 3: Modelo para la planificación de los recursos y capacidades en la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad.....	301
5.3.4.	Resultados de las pruebas de sector	340
5.3.5.	Aportación de las pruebas de sector	347
5.4.	INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA AL MODELO	349
5.4.1.	Objetivos y preguntas de la entrevista.....	350
5.4.2.	Criterios de selección de las personas a entrevistar.....	351
5.4.3.	Resultados de la incorporación de la perspectiva directiva	353
5.4.4.	Aportación de la incorporación de la perspectiva directiva	362
5.5.	RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN	363
5.5.1.	Modelo para planificar e implementar la BPM en la administración pública de la Comunidad Autónoma de Canarias	364
5.5.2.	Modelo validado para planificar e implantar la BPM en las administraciones públicas	366
6.	CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	369
6.1.	ENUNCIADO DE LA SOLUCIÓN Y CONSECUCCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	369
6.1.1.	Elementos del modelo.....	370
6.1.2.	Funcionamiento del modelo	374
6.1.3.	Consecución de los objetivos de la investigación.....	375
6.2.	CONTRIBUCIÓN Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO.....	377
6.2.1.	Contribuciones del estudio	377
6.2.2.	Limitaciones de la investigación.....	380
6.3.	FUTURAS INVESTIGACIONES.....	381

SIGLAS Y DEFINICIONES.....	383
ANEXO 1: VALORES MPI-BPM-AP	387
ANEXO 2: FORMATO DE DOCUMENTOS METODOLÓGICOS PARA RECOGIDA DE DATOS.....	415
ANEXO 3: CATÁLOGO DE SERVICIOS Y PROCESOS DE LA ULPGC	417
ANEXO 4: GRUPOS DE FINALIDAD ULPGC	427
ANEXO 5: JORNADAS COLECTIVAS ULPGC	431
ANEXO 6: DINÁMICA DE GRUPOS ULPGC	437
ANEXO 7: PROTOCOLO PARA ATENDER NECESIDADES TIC ULPGC.....	441
ANEXO 8: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS ULPGC	447
ANEXO 9: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN ULPGC.	455
ANEXO 10: MEDIDAS DE MODERNIZACIÓN CEUCD	461
ANEXO 11: PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE MODERNIZACIÓN CEUCD..	467
ANEXO 12: CATÁLOGO DE SERVICIOS CEUCD	475
ANEXO 13: MAPA COMPETENCIAL CEHS	487
ANEXO 14: PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES TIC CEHS	489
ANEXO 15: PLAN ESTRATÉGICO SGT CEHS	499
ANEXO 16: CURRÍCULOS DIRECTIVOS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS	511
BIBLIOGRAFÍA	517

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1.1.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULO 2....	3
Ilustración 1.1.2. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-3.	4
Ilustración 1.1.3. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-4.	4
Ilustración 1.1.4. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-5.	5
Ilustración 1.1.5. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-6.	6
Ilustración 1.2.1. ILUSTRACIONES.	7
Ilustración 1.2.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 2). .	9
Ilustración 3.0.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 3).	33
Ilustración 3.2.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN.....	57
Ilustración 4.1.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA MODELO DE MADUREZ BPM.....	80
Ilustración 4.1.2. CSF y s-CSF DE ROSEMANN Y VOM BROCKE (2015).....	91
Ilustración 4.2.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE CSF).....	105
Ilustración 4.3.1. ESTADOS DE MADUREZ.....	129
Ilustración 4.3.2. ESTADOS DE MADUREZ Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO. .	130
Ilustración 4.3.3. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (MODELO DISEÑADO).....	131
Ilustración 4.3.4. SECUENCIAS DE ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP. .	137
Ilustración 4.3.5. INFLUENCIA DE LOS CSF SOBRE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP.....	139
Ilustración 4.3.6. DESPLIEGUE DE LOS s-CSF A LO LARGO DE LOS ESTADOS DE MADUREZ EN EL MPI-BPM-AP.	141
Ilustración 4.3.7. UBICACIÓN DE LAS METAS DE LOS s-CSF EN EL MPI-BPM-AP.	144

Ilustración 4.3.8. DE PLANIFICACIÓN EN EL MPI-BPM-AP.....	154
Ilustración 4.3.9. ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA.	157
Ilustración 4.3.10. ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA EN EL MPI-BPM-AP.	158
Ilustración 4.3.11. SECTORES DE LA ORGANIZACIÓN.	160
Ilustración 4.3.12. PRUEBAS DE SECTOR.....	161
Ilustración 4.3.13. PRUEBAS DE SECTOR EN EL MPI-BPM-AP.	162
Ilustración 4.3.14. MPI-BPM-AP (todos los componentes).	163
Ilustración 4.3.15. OBTENCIÓN DE LOS ATRIBUTOS s-CSF.....	165
Ilustración 4.3.16. ESQUEMA MPI-BPM-AP.	177
Ilustración 4.3.17. DIAGRAMA RADAR DEL MPI-BPM-AP.	178
Ilustración 5.0.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 5).	179
Ilustración 5.0.2. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (ELEMENTOS ADAPTADORES).	180
Ilustración 5.2.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (ANÁLISIS DOCUMENTAL).	189
Ilustración 5.3.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (OBSERVACIÓN DIRECTA).	236
Ilustración 5.3.2. PRUEBA DE SECTOR 1: MEJORA CONTINUA.....	246
Ilustración 5.3.3. PRUEBA DE SECTOR 1: FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE MEMORIA DE GESTIÓN.	255
Ilustración 5.3.4. PRUEBA DE SECTOR 1: CICLO DE PROGRAMACIÓN ANUAL DEL modelo MEMORIA DE GESTIÓN.....	256
Ilustración 5.3.5. PRUEBA DE SECTOR 1: ENTORNO VIRTUAL DE TRABAJO. ...	267
Ilustración 5.3.6. PRUEBA DE SECTOR 2: COHERENCIA ORGANIZATIVA, EFICACIA Y EFICIENCIA DEL modelo MODERNIZACIÓN CONTINUA.....	278
Ilustración 5.3.7. PRUEBA DE SECTOR 2: COMPONENTES DEL modelo MODERNIZACIÓN CONTINUA.	279
Ilustración 5.3.8. PRUEBA DE SECTOR 2: PROCEDIMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN Y PROMOCIÓN EN EL MODELO DE MODERNIZACIÓN CONTINUA.....	281

Ilustración 5.3.9. PRUEBA DE SECTOR 2: COMPONENTE “CRITERIOS” DEL MODELO MODERNIZACIÓN CONTINUA.	285
Ilustración 5.3.10. PRUEBA DE SECTOR 2: RELACIÓN ENTRE FORMATO Y ESTRUCTURA DE SERVICIO PÚBLICO DEL MODELO MODERNIZACIÓN CONTINUA.	289
Ilustración 5.3.11. PRUEBA DE SECTOR 2: PLANES DE MEJORA EN EL MODELO DE MODERNIZACIÓN CONTINUA.	293
Ilustración 5.3.12. PRUEBA DE SECTOR 2: PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN CONTINUA.	294
Ilustración 5.3.13. PRUEBA DE SECTOR 3: LÍNEAS DE SERVICIO EN EL modelo PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	314
Ilustración 5.3.14. PRUEBA DE SECTOR 3: COMPETENCIAS EN EL MODELO PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	319
Ilustración 5.3.15. PRUEBA DE SECTOR 3. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	321
Ilustración 5.3.16. PRUEBA DE SECTOR 3: PLANIFICACIÓN DE LÍNEAS DE SERVICIO EN EL modelo DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	322
Ilustración 5.3.17. PRUEBA DE SECTOR 3: RELACIÓN PLAN ESTRATÉGICO CON SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPEATIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	334
Ilustración 5.3.18. PRUEBA DE SECTOR 3: RELACIÓN PLAN ESTRATÉGICO CON PLANES DE UNIDADES.	335
Ilustración 5.3.19. PRUEBA DE SECTOR 3: PLANIFICACIÓN DE UNA LÍNEA DE SERVICIO DEL modelo DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.	337
Ilustración 5.4.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.	350
Ilustración 5.5.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 6).	369

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1.1. APORTACIONES DE LA BPM.	17
Tabla 2.2.1. DEFINICIONES DE ROLES DE LA CIUDADANÍA.	23
Tabla 2.2.2. ASPECTOS CONDICIONANTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.	25
Tabla 2.2.3. TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS.	27
Tabla 2.2.4. COMPARATIVA SECTOR PÚBLICO-SECTOR PRIVADO.	28
Tabla 3.1.1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO BPM DE MÚLTIPLES ESTUDIOS... ..	36
Tabla 3.1.2. TEORÍAS APLICADAS A LOS CSF.	37
Tabla 3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.	50
Tabla 3.2.2. FLUJO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.	56
Tabla 3.2.3. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.	64
Tabla 3.2.4. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS ANÁLISIS DOCUMENTAL.	67
Tabla 3.2.5. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS OBSERVACIÓN DIRECTA.	71
Tabla 3.2.6. Tabla 3.2.7. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.	76
Tabla 4.1.1. ESTUDIO CSF DE ROSEMANN <i>ET AL.</i> (2005).	89
Tabla 4.1.2. COMPARATIVA ENTRE LOS CSF DE ROSEMANN Y VOM BROCKE (2015) Y BUH <i>ET AL.</i> (2015).	96
Tabla 4.1.3. DESARROLLO DE LOS CSF DE SONG <i>ET AL.</i> (2011).	99
Tabla 4.1.4. CSF DE FETTKE <i>ET AL.</i> (2015).	103
Tabla 4.2.1. CSF y Prácticas Críticas según Škrinjar y Trkman (2013).	108
Tabla 4.2.2. CSF y “Recomendaciones” según Santos <i>et al.</i> (2015).	109
Tabla 4.2.3. ESTUDIOS QUE CITAN CSF Y s-CSF DE ROSEMANN Y VOM BROCKE.	114
Tabla 4.2.4. CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES DE LOS s-CSF.	128
Tabla 4.3.1. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ.	136
Tabla 4.3.2. FICHA DE METAS s-CSF.	145

Tabla 4.3.3. AJUSTES POR ALINEAMIENTO DE s-CSF.....	147
Tabla 4.3.4. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MPI-BPM-AP (A).....	166
Tabla 4.3.5. ETAPAS Y TAREAS DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL MPI-BPM-AP.	175
Tabla 4.3.6. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MPI-BPM-AP (B).....	176
Tabla 5.1.1. CONSEJERÍAS DEL GOBIERNO DE CANARIAS.....	183
Tabla 5.1.2. ORGANISMOS PÚBLICOS DE LA APCAC.....	185
Tabla 5.1.3. SOCIEDADES MERCANTILES DE LA APCAC.....	186
Tabla 5.1.4. PRESUPUESTO POR CONSEJERÍA.	187
Tabla 5.1.5. EMPLEADOS PÚBLICOS POR TIPO DE VINCULACIÓN.....	188
Tabla 5.2.1. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA APCAC POR FAMILIAS Y SUBFAMILIAS.....	196
Tabla 5.2.2. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA APCAC POR TEMAS Y SUBTEMAS.....	199
Tabla 5.2.3. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA APCAC CONFORME AL CUADRO DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES.	200
Tabla 5.2.4. PROCESOS BPM.....	204
Tabla 5.2.5. RESPONSABILIDADES EN LA APCAC RELACIONADAS CON LA BPM.	205
Tabla 5.2.6. ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC.....	222
Tabla 5.2.7. AJUSTES POR RECOMENDACIONES.	224
Tabla 5.2.8. NORMATIVA BPM DE LA APCAC.	225
Tabla 5.2.9. ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP (CAC-I).....	229
Tabla 5.2.10. ETAPAS, TAREAS Y CONSIDERACIONES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL MPI-BPM-AP.....	232
Tabla 5.2.11. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MPI-BPM-AP (CAC-I) Y VALORES.....	234

Tabla 5.3.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PRUEBAS DE SECTOR.	240
Tabla 5.3.2. PRUEBA DE SECTOR 1: CALENDARIO PREVISTO PARA LAS MEDIDAS.....	264
Tabla 5.3.3. PRUEBA DE SECTOR 1: CUMPLIMIENTO DE EJECUCIÓN DE LAS MEDIDAS.....	265
Tabla 5.3.4. PRUEBA DE SECTOR 1: INDICADORES DE LA DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	272
Tabla 5.3.5. PRUEBA DE SECTOR 2: SERVICIOS PRESTADOS EN LA CEUCD..	274
Tabla 5.3.6. PRUEBA DE SECTOR 2: PROCEDIMIENTOS QUE CONFORMAN EL MODELO DE LA PRUEBA DE SECTOR N°2.....	280
Tabla 5.3.7. PRUEBA DE SECTOR 3: COMPETENCIAS DE LA SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA.....	307
Tabla 5.3.8. PRUEBA DE SECTOR 3: EJEMPLO DE LÍNEAS DE SERVICIO Y PROCEDIMIENTOS.....	316
Tabla 5.3.9. PRUEBA DE SECTOR 3: EJEMPLO DE RELACIÓN COMPETENCIAS VS LÍNEA DE SERVICIOS.....	317
Tabla 5.3.10. PRUEBA DE SECTOR 3: RELACIÓN CLASIFICACIÓN DE PROCESO EN BPM Y CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS.....	319
Tabla 5.3.11. PRUEBA DE SECTOR 3: EJEMPLO DE FORMULACION DE NECESIDADES.....	324
Tabla 5.3.12. PRUEBA DE SECTOR 3: CRITERIOS PARA PRIORIZAR NECESIDADES TECNOLÓGICAS.....	326
Tabla 5.3.13. NUEVOS VALORES PARA LOS COMPONENTES MPI-BPM-AP TRAS LAS PRUEBAS DE SECTOR.....	344
Tabla 5.3.14. METAS DEL s-CSF A1 A PARTIR DE LOS ASPECTOS CARACTERÍSTICOS Y ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP (CAC-I) SEÑALADOS EN LA TABLA 5.2.9.	346
Tabla 5.4.1. ACTUACIONES QUE DEBEN INCORPORARSE EN EL MPI-BPM-AP.	361

Tabla 5.5.1. NUEVOS AJUSTES POR RECOMENDACIÓN EN EL MPI-BPM-AP (CAC).....	365
Tabla 5.5.2. APORTACIONES AL MPI-BPM-AP.....	367
Tabla 6.1.1. CORRESPONDENCIA OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN VS POTENCIALIDADES DEL MPI-BPM-AP.....	376
Tabla A. 1. ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP (APCAC).....	394
Tabla A. 2. CSF y s-CSF PARA LA APCAC.....	395
Tabla A. 3. ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC.....	397
Tabla A. 4. METAS DEL MPI-BPM-AP (APCAC).....	408
Tabla A. 5. AJUSTES POR ALINEAMIENTO DE s-CSF.....	409
Tabla A. 6. AJUSTES POR RECOMENDACIONES.....	412
Tabla A. 7. ETAPAS, TAREAS Y CONSIDERACIONES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL MPI-BPM-AP.....	413
Tabla A. 8. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: ESTUDIANTES.....	449
Tabla A. 9. PORCENTAJE SATISFACCIÓN ACUMULADO: PAS.....	450
Tabla A. 10. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: RESPONSABLES DE SERVICIOS DE GESTIÓN.....	451
Tabla A. 11. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: RESPONSABLES DE UNIDADES ACADÉMICAS.....	453

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 3.1.1. ANÁLISIS CONCEPTO ORGANIZATIVO: Factores críticos de éxito BPM.	38
Cuadro 3.1.2. ANÁLISIS CONCEPTO ORGANIZATIVO: Modelo de madurez.	45
Cuadro 4.1.1. CRITERIO DE DISEÑO: Secuencia de estados I.....	83
Cuadro 4.1.2. CRITERIO DE DISEÑO: Secuencia de estados II.....	86
Cuadro 4.1.3. CRITERIO DE DISEÑO: Modelo de Madurez BPM.	87
Cuadro 4.1.4. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito I.....	88
Cuadro 4.1.5. CRITERIO DE DISEÑO: Subfactores Críticos de Éxito I y II.	97
Cuadro 4.1.6. CRITERIO DE DISEÑO: Subfactores Críticos de Éxito III.....	100
Cuadro 4.1.7. CRITERIO DE DISEÑO: Metas para los s-CSF.	103
Cuadro 4.2.1. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito III.....	106
Cuadro 4.2.2. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito IV.....	107
Cuadro 4.2.3. CRITERIO DE DISEÑO: Ajustes sobre los s-CSF.	111
Cuadro 4.2.4. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito V.....	115
Cuadro 4.2.5. CRITERIO DE DISEÑO: Adaptación de los s-CSF.	116
Cuadro 4.2.6. CRITERIO DE DISEÑO: Subfactores Críticos de Éxito II.....	128
Cuadro 4.3.1. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Secuencia del Modelo de Madurez.	136
Cuadro 4.3.2. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Factores Críticos de Éxito.	138
Cuadro 4.3.3. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Subfactores Críticos de Éxito.	140
Cuadro 4.3.4. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Características de los s-CSF.....	142
Cuadro 4.3.5. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Atributos de los s-CSF.....	143
Cuadro 4.3.6. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Ficha de metas.....	146
Cuadro 4.3.7. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Ajustes de los s-CSF.....	148
Cuadro 4.3.8. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Sistema de planificación.....	153

Cuadro 4.3.9. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Elementos adaptadores del MPI-BPM-AP.	165
Cuadro 4.3.10. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Consideraciones generales del ciclo de planificación.	174
Cuadro 5.2.1. Rasgos BPM de la APCAC. Es un ejemplo de cómo serían los cuadros de rasgos.	191
Cuadro 5.2.2. Rasgos BPM de la APCAC: Plan de mejora de procesos.	193
Cuadro 5.2.3. Rasgos BPM de la APCAC: Alineamiento entre estrategia y procesos de negocio.	195
Cuadro 5.2.4. Rasgos BPM de la APCAC: Arquitectura de procesos de empresa. ...	201
Cuadro 5.2.5. Rasgos BPM de la APCAC: Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento.	202
Cuadro 5.2.6. Rasgos BPM de la APCAC: Prioridad de grupos de interés.....	203
Cuadro 5.2.7. Rasgos BPM de la APCAC: Procesos de toma de decisiones de la BPM.	205
Cuadro 5.2.8. Rasgos BPM de la APCAC: Roles y responsabilidades de procesos.	206
Cuadro 5.2.9. Rasgos BPM de la APCAC: Procesos de recogidas de datos.....	207
Cuadro 5.2.10. Rasgos BPM de la APCAC: Normalización de la gestión de los procesos.	207
Cuadro 5.2.11. Rasgos BPM de la APCAC: Control de la gestión de procesos.....	208
Cuadro 5.2.12. Rasgos BPM de la APCAC: Diseño y modelado de procesos.....	209
Cuadro 5.2.13. Rasgos BPM de la APCAC: Implementación y ejecución de los procesos.	209
Cuadro 5.2.14. Rasgos BPM de la APCAC: Medición y control de los procesos.	210
Cuadro 5.2.15. Rasgos BPM de la APCAC: Innovación y mejora de los procesos.	210
Cuadro 5.2.16. Rasgos BPM de la APCAC: Gestión de proyectos y programas de procesos.	211
Cuadro 5.2.17. Rasgos BPM de la APCAC: TI para el diseño y modelado de procesos.	211

Cuadro 5.2.18. Rasgos BPM de la APCAC: TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos.	212
Cuadro 5.2.19. Rasgos BPM de la APCAC: TI para la medición y el control de los procesos.....	212
Cuadro 5.2.20. Rasgos BPM de la APCAC: Herramientas para la innovación y mejora de los procesos.	213
Cuadro 5.2.21. Rasgos BPM de la APCAC: TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas.....	213
Cuadro 5.2.22. Rasgos BPM de la APCAC: Destrezas y pericias en procesos.	214
Cuadro 5.2.23. Rasgos BPM de la APCAC: Conocimiento sobre BPM.	215
Cuadro 5.2.24. Rasgos BPM de la APCAC: Enseñanza y aprendizaje en procesos.	216
Cuadro 5.2.25. Rasgos BPM de la APCAC: Comunicación y colaboración en los procesos.....	216
Cuadro 5.2.26. Rasgos BPM de la APCAC: Liderazgo en la gestión de los procesos.	217
Cuadro 5.2.27. Rasgos BPM de la APCAC: Capacidad de respuesta a los procesos de cambio.	218
Cuadro 5.2.28. Rasgos BPM de la APCAC: Valores y creencias sobre los procesos.	219
Cuadro 5.2.29. Rasgos BPM de la APCAC: Actividades y comportamiento ante los procesos.....	219
Cuadro 5.2.30. Rasgos BPM de la APCAC: Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos.	220
Cuadro 5.2.31. Rasgos BPM de la APCAC: Redes sociales en la gestión por procesos.	220
Cuadro 5.2.32. Rasgos BPM de la APCAC: Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos.	233
Cuadro 5.2.33. RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN: Adaptación BPM-Normativa.	234
Cuadro 5.2.34. APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP: Adaptación BPM-Normativa.	235
Cuadro 5.3.1. INCONVENIENTE ULPGC 1.	247

Cuadro 5.3.2. INCONVENIENTE ULPGC 2.	247
Cuadro 5.3.3. INCONVENIENTE ULPGC 3.	248
Cuadro 5.3.4. INCONVENIENTE ULPGC 4.	248
Cuadro 5.3.5. INCONVENIENTE ULPGC 5.	248
Cuadro 5.3.6- INCONVENIENTE ULPGC 6.	249
Cuadro 5.3.7 RESULTADO DE LA ADAPTACIÓN: PRUEBAS DE SECTOR.	347
Cuadro 5.3.8. APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP: PRUEBAS DE SECTOR.....	349
Cuadro 5.4.1. RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN: INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA	362
Cuadro 5.4.2. APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP: INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA.	363

1. INTRODUCCIÓN

Aunque hay autores que afirman que no existen métodos prácticos que faciliten a las organizaciones poner en marcha aquellas nuevas herramientas de gestión que surgen de la investigación, el presente trabajo pretende refutar esta visión. La posición del autor de este estudio, con un pie en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, como profesor del área de organización de empresas, y otro en el día a día de las administraciones públicas, como responsable operativo en materia de organización en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (APCAC), nos ha dado la posibilidad de ver las carencias y las potencialidades de un lado y del otro. Y nos ha permitido llevar a cabo este trabajo, consistente en proponer un modelo práctico para planificar e implantar la gestión por procesos en la administración pública.

La gestión por procesos (BPM, del inglés *business processes management*) es un sistema que hace uso de las capacidades de la organización para enfocar su actividad hacia los procesos con el objetivo de producir sinergias que generen beneficios. Pero existen serias dificultades para implantarla, especialmente cuando la organización es del sector público. Se identifican así los aspectos principales del problema que se pretende resolver con el modelo propuesto: la gestión por procesos en la administración pública.

La investigación descrita en este trabajo aporta un modelo nacido de la experimentación sobre la propia organización, lo que asegura su practicidad y adaptabilidad. Esta investigación, basada en una metodología cualitativa, se ha apoyado de múltiples métodos, lo que ha posibilitado obtener datos para una cantidad importante de variables que forman parte del modelo.

Dicho modelo se conforma de varios componentes que le confieren su practicidad: los factores críticos de éxito BPM, cuyo desarrollo en la organización aseguran la implantación de la BPM; la secuencia de estados de madurez, que guía la rutina en el tiempo de la implantación de madurez; el sistema de planificación BPM, que permite programar cómo implantar la BPM paulatinamente y de manera continua; y los elementos adaptadores, que identifican qué correcciones deben incorporarse en los anteriores para que se ajusten a las características propias de la organización donde se va a implantar. De estos componentes, destacan de manera especial dos de ellos, los factores críticos de éxito y los elementos adaptadores, porque dan respuesta a la demanda de solución no solo de la organización sino de los propios investigadores

cuando plantean que los distintos métodos existentes no indican cómo desarrollar los factores críticos de éxito ni adaptan la BPM a las características singulares de la organización cuando se pretende implantar.

El diseño de la exposición de contenidos y la distribución de los capítulos de este documento se han realizado para que faciliten hacer un seguimiento del itinerario reflexivo que hemos realizado para abordar el trabajo, y se conforma en el documento con los grandes hitos que coinciden con los capítulos y que van desde los planteamientos iniciales donde se presenta el problema que vamos a investigar, hasta la clara definición del modelo que lo soluciona y su posterior evaluación, pasando por el flujo de la investigación y su propio diseño. Para facilitar el entendimiento de este itinerario nos apoyamos en recursos gráficos como ilustraciones, tablas y cuadros, este último como medio muy útil para explicitar las conclusiones o deducciones reflexivas que surgen de la investigación.

A pesar de que puedan quedar ciertas comprobaciones para futuras investigaciones en la materia que atañe a este estudio, el mismo culmina y pone en valor el trabajo de experimentación y toma de datos llevado a cabo durante más de trece años, que ha permitido diseñar un modelo cuya finalidad es dar respuesta a un problema que se replica en múltiples administraciones públicas. De esta forma se constata que toda esa dedicación ha merecido la pena; objetivo que nos llena de satisfacción personal y profesional, máxime cuando las conclusiones de los resultados obtenidos superan las expectativas que habíamos puesto inicialmente en el trabajo. En resumen, con el presente documento no solo pretendemos exponer que hemos realizado un trabajo de investigación riguroso y confiamos que útil, sino además queremos trasladar cuánto hemos aprendido y disfrutado llevándolo a cabo.

Con la finalidad de dar más detalles sobre las características de este trabajo, el presente capítulo desarrolla dos apartados:

- a) Itinerario del trabajo de investigación
- b) Características del documento

1.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

El presente documento sigue un itinerario que obedece a la rutina seguida para los trabajos de investigación de esta naturaleza (Hernández, 2006) y que se refleja en los capítulos del mismo. De esta forma, el capítulo 2 aborda el **tema relevante** de estudio, la gestión por procesos (BPM), y el **contexto** donde se aplica, en este caso el sector público. Sobre la base de lo anterior, en este mismo capítulo se formula el **problema** de la investigación y, a partir del mismo, se establecen las **preguntas** de investigación y los **objetivos**. De la descripción que se hace sobre las características principales de la BPM, se señalan los dos conceptos organizativos teóricos que pueden indicar la respuesta a las preguntas de investigación (ver Ilustración 1.1.1).



Ilustración 1.1.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULO 2.
Fuente: elaboración propia.

En el capítulo 3 se describe el **diseño** metodológico de la investigación, justificando porqué se utiliza la metodología elegida así como las herramientas para la obtención de los datos. Antes se hace una evaluación más profunda de los **conceptos teóricos** organizativos con el ánimo de contrastar su validez para apuntar la posible solución del estudio y para definir las variables de la investigación (ver Ilustración 1.1.2).

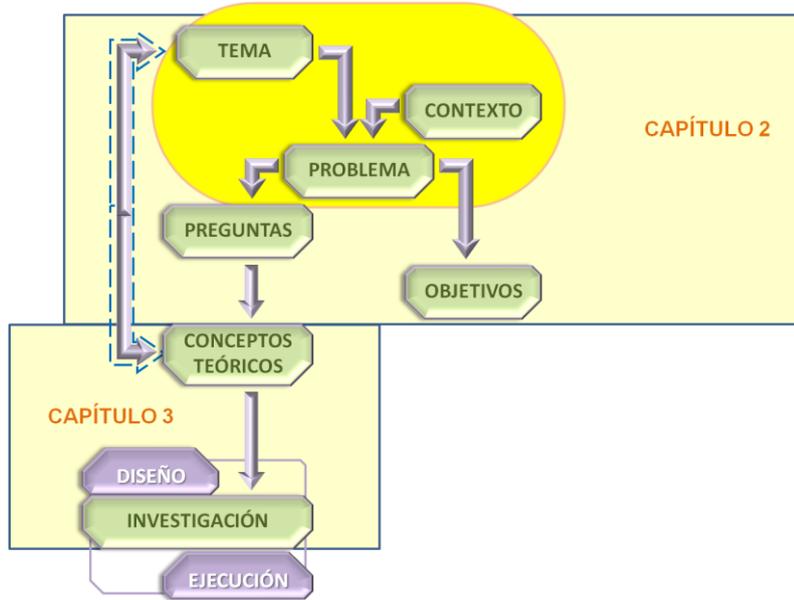


Ilustración 1.1.2. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-3.
Fuente: elaboración propia.

El capítulo 4 describe cómo se lleva a cabo la **ejecución** del método de investigación con la herramienta de la revisión bibliográfica y se obtiene el **modelo teórico** que puede dar respuesta a la solución (ver Ilustración 1.1.3).

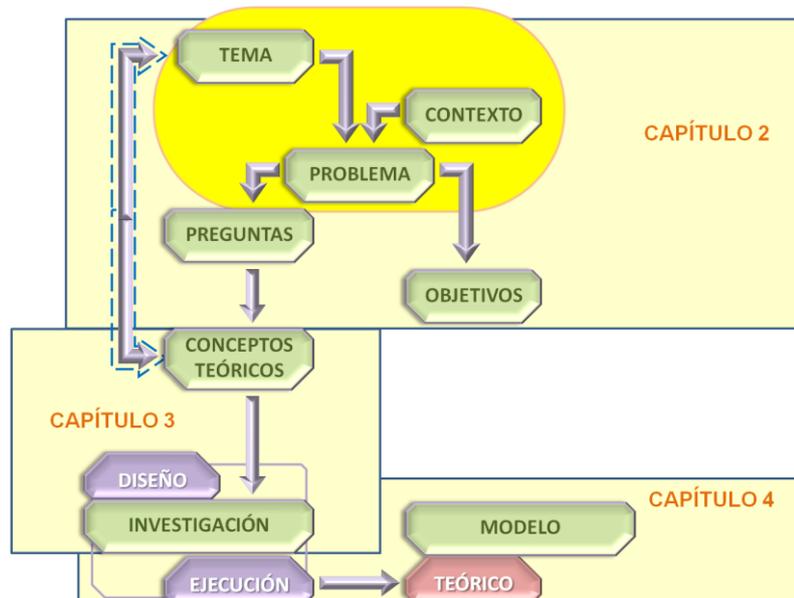


Ilustración 1.1.3. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-4.
Fuente: elaboración propia.

Para medir la validez del modelo, su evaluación se desarrolla en el capítulo 5 mediante la **ejecución** de diversos métodos de investigación para la obtención de datos. En este capítulo se reflejan las conclusiones que servirán para redefinir y obtener el **modelo validado** (ver Ilustración 1.1.4).

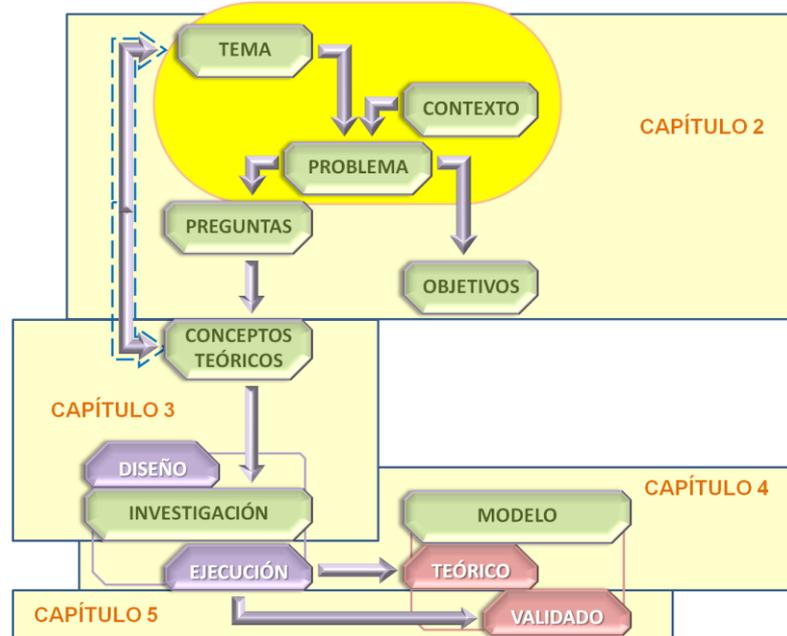


Ilustración 1.1.4. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-5.
Fuente: elaboración propia.

Finalmente el capítulo 6 expone las **conclusiones** del trabajo de investigación, describiendo cómo queda el modelo validado tras la evaluación práctica y hace una comparativa con los objetivos de la investigación. En este capítulo también se expone las contribuciones del estudio y sus limitaciones, y se sugiere futuras investigaciones (ver Ilustración 1.1.5).

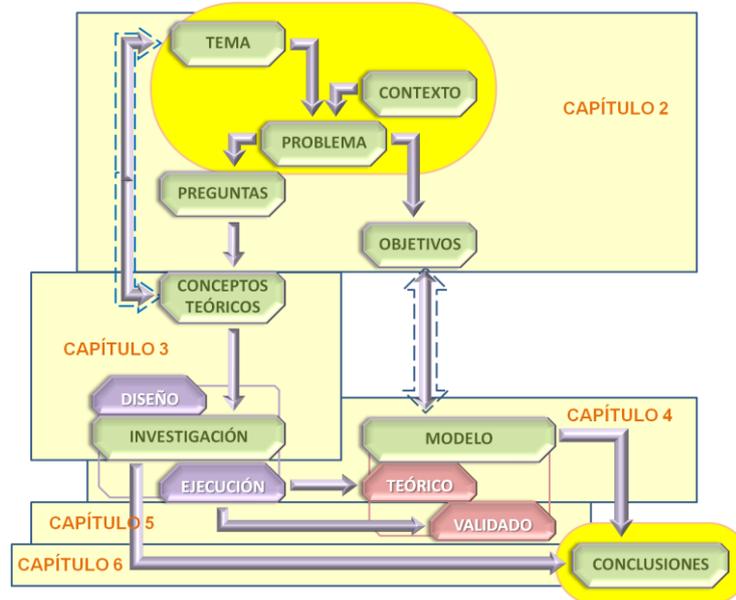


Ilustración 1.1.5. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN: CAPÍTULOS 2-6.
Fuente: elaboración propia.

1.2. CARACTERÍSTICAS DEL DOCUMENTO

Como comentábamos anteriormente, el diseño del presente documento obedece a la finalidad de facilitar la comprensión de la labor de investigación que hemos llevado a cabo. Para ello se ha dotado al mismo de diversos recursos de expresión escrita y gráfica que comentaremos en las líneas siguientes.

En primer lugar, los capítulos y su secuencia reflejan el itinerario del trabajo de investigación como se ha descrito en el apartado 1.1. Los capítulos se dividen en apartados y estos en epígrafes, de tal manera que esta estructura se respeta en la totalidad del documento, excepto en las descripciones de las “pruebas de sector”, desarrolladas en el apartado 5.3, para las que se realiza una adaptación de su estructura asimilándolas a la descripción de los proyectos que versan sobre modelos organizativos. Asimismo, la introducción de cada capítulo expone los objetivos del mismo y cada apartado recuerda los epígrafes que desarrolla.

Por otro lado, la exposición del trabajo se acompaña de ilustraciones, tablas y cuadros. Las ilustraciones pretenden representar modelos o parte de ellos. Destacan entre estas ilustraciones las que describen el itinerario del trabajo, el flujo de la investigación o el modelo BPM-MPI-AP, modelos cuya evolución se muestra con estas ilustraciones acompañando a la literatura explicativa. Con esta misma intención, las ilustraciones

dan soporte a las explicaciones sobre los modelos que se han planteado en cada prueba de sector (ver ilustración 1.2.1).

La finalidad principal de las tablas es recopilar los datos manejados durante la investigación y la de los cuadros recoger las conclusiones o reflexiones que se hacen durante cada uno de los pasos del itinerario del trabajo de investigación.

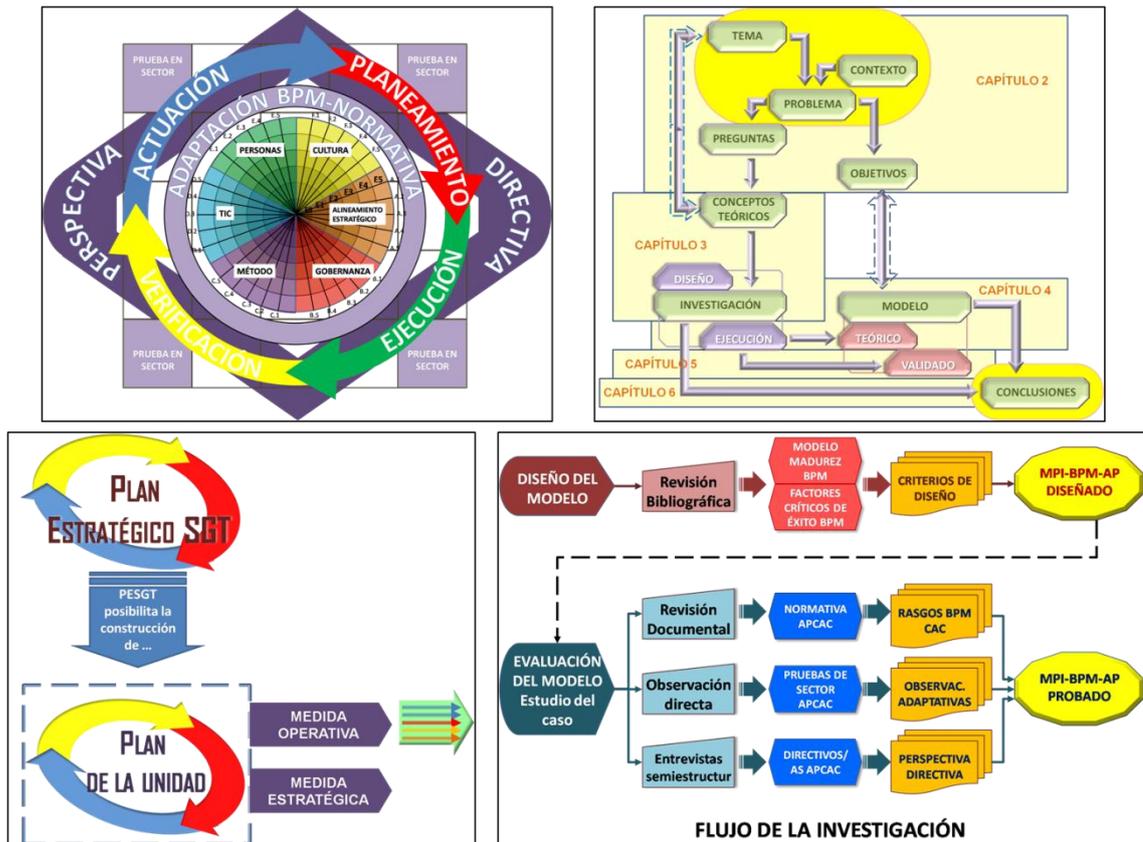


Ilustración 1.2.1. ILUSTRACIONES.
 Fuente: elaboración propia.

En cuanto a las referencias bibliográficas, se sigue estilo APA (Chicago, Harvard, Vancouver, American Psychological Association) y se incluye entre la misma la normativa, especialmente necesaria en el contexto de esta investigación. Lógicamente la bibliografía recoge referencias a recursos como monografías, artículos de revistas, etc., algunos de ellos en soporte electrónico. Respecto a las referencias bibliográficas disponibles en la web, se accedió a las mismas por última vez en octubre de 2015 para su comprobación final.

Una parte importante del documento es el capítulo de anexos, donde se recoge la parte de la documentación manejada durante la investigación que nos ha parecido relevante para ilustrar determinadas secciones del trabajo. Aun cuando todos los anexos son importantes para este fin, destaca el primero de ellos donde se recogen los componentes validados del modelo que se plantea como solución (MPI-BPM-AP; modelo para planificar e implantar la BPM en la administración pública) y sus valores, distinguiendo con diferentes colores los que son generales para cualquier administración pública y los que son específicos para una concreta, en este caso en la organización donde hemos aplicado el estudio del caso.

Las notas a pie de páginas han sido utilizadas principalmente en el capítulo 5 ya que el contenido de las pruebas requería de aclaraciones adicionales, sobre todo en las pruebas de sector.

Para facilitar la localización de estos recursos, el documento cuenta con diversos índices de contenidos además del principal; así podemos encontrar los índices de ilustraciones, tablas, y cuadros. Además se incluye glosarios de siglas y definiciones.

Respecto al fondo del documento, queremos hacer referencia exclusivamente a dos conceptos que se abordan de manera diferenciada en varios de los capítulos: los conceptos teóricos organizativos (modelos de madurez BPM y factores críticos de éxito BPM). En el capítulo 2 se mencionan para indicar que estos dos conceptos pueden dar respuesta a las preguntas de investigación; en el capítulo 3 justificamos que ciertamente darán respuesta a dichas; y en el cuarto profundizamos en ellos para diseñar el modelo teórico.

2. PROBLEMA QUE SE INVESTIGA

El objetivo que perseguimos en este capítulo es describir el problema al que se pretende darle solución a través de la investigación. Para ello, además de concretar dicho problema, estableciendo las preguntas y los objetivos de la investigación que se exponen en el apartado 2.3, pretendemos exponer la relevancia de la gestión por procesos, aspecto cuya implantación forma parte del problema, así como reflejar el contexto donde estudiamos su implantación, la administración pública. Estas dos cuestiones se desarrollan en los apartados 2.1 y 2.2 respectivamente, con cuya exposición procuramos mostrar de manera clara la magnitud e importancia del problema que queremos investigar y dar solución.

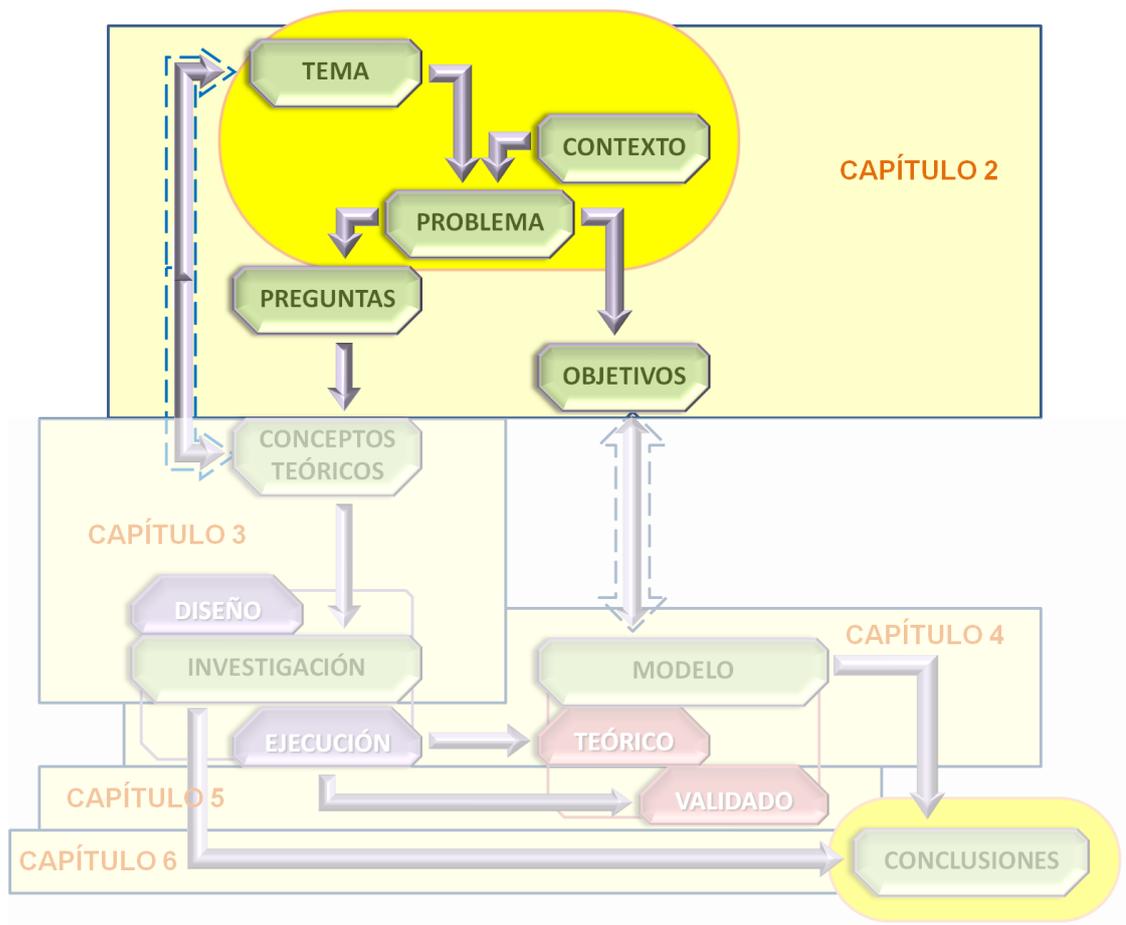


Ilustración 1.2.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 2).
Fuente: elaboración propia.

2.1. RELEVANCIA DEL TEMA: LA GESTIÓN POR PROCESOS

En este apartado haremos un repaso a los aspectos más importantes de la BPM con la intención de descubrir los conceptos teóricos organizativos sobre los que propondremos la solución para el problema de la investigación. Estos aspectos clave son:

- (a) los procesos;
- (b) antecedentes y significado de la BPM, ;
- (c) componentes y definición de la BPM;
- (d) importancia de la BPM;
- y (e) implantación de la BPM.

2.1.1. LOS PROCESOS

Antes de describir las características más importantes de la BPM es necesario que se expongan las relacionadas con la unidad básica de este tipo de gestión: el proceso. Para Hammer y Champy (1993), un proceso se define genéricamente como un conjunto de actividades que tienen uno o más tipos de entrada y crean una salida que va a aportar valor para un cliente determinado. Guha y Kettinger (1993), y posteriormente Strnadl (2006), complementan la definición recordando que las actividades deben estar coordinadas.

La Asociación Profesional de la Gestión por Procesos de Negocio (ABPMP, 2013) entiende proceso como un conjunto de actividades que tienen la finalidad de lograr una meta o resolver un problema específico, y resaltan que estas actividades van "de extremo a extremo" para conseguir este fin, superando los límites funcionales y los de la estructura jerárquica de la organización.

Según Bulletpoint (1996), hay cuatro características clave de cualquier proceso: las entradas; la secuencia o flujo; el conjunto de tareas o actividades; y las salidas. Margherita (2014) completa estas características enunciando que se requieren seis elementos principales para describir completamente un proceso:

- Producción (o salida): es el resultado esperado en base a las necesidades y requerimientos de un cliente (interno o externo a la realización de organización)
- Fases: se compone de las actividades que permiten obtener la salida.

- Entrada: son los factores físicos y de información necesarios para activar las diferentes fases y que son "transformados" o "consumidos" durante el proceso
- Recursos: son las capacidades humanas y tecnológicas necesarias para ejecutar actividades.
- Interdependencias: son los enlaces lógicos entre las fases del proceso.
- Métodos de gestión: es la lógica básica y las técnicas utilizadas para coordinar actividades, tomar decisiones y supervisar los avances del proceso.

Otro aspecto de los procesos son sus atributos; Stemberger *et al.* (2007) señalan que los procesos deben estar identificados en una organización a través de los mismos, para lo que identifica los siguientes: nombre del proceso, etiqueta o código del proceso, responsable del proceso, modelo de proceso, evento, entrada, descripción, salida, cambios de actividades, otras conclusiones y propuestas, recursos y resultados.

En cuanto a la clasificación de los procesos, esta puede atender a cualquier criterio que establezca cada organización, si bien con carácter general puede dividirse en procesos de dirección, los operativos o clave y los de soporte (Ould, 1995; Cakar *et al.*, 2003; Bergman y Klefsjö, 2003).

Contextualizando este análisis al ámbito donde se desenvuelve este trabajo, la administración pública, consideramos necesario resaltar en este punto el concepto de procedimiento frente al de proceso, vinculados y usados indistintamente en muchas ocasiones (Stemberger *et al.*, 2007). Algunos autores distinguen los procedimientos administrativos de los segundos incorporándolos en la propia definición de proceso (Pall, 1987; Ehrenberg y Stupak, 1994). Para Pall (1987), un proceso es una organización racional de personas, materiales, energía, equipos y procedimientos administrativos en actividades concebidas para producir un resultado final específico. Harrington (1991) señala explícitamente la diferencia entre ambos conceptos indicando que un procedimiento se encuentra dentro de un proceso, o lo que es lo mismo, subordinado a éste debido a que supone la descripción de cómo realizan tareas del proceso del que depende. No obstante debe observarse que existe diferencia entre la definición que de procedimiento se da desde un punto de vista holístico, como el citado por Harrington, al que se otorga desde las perspectiva jurídica como la que ofrece Medina-Giopp (2005, p. 87), que lo define como "actividad que lleva a cabo la Administración para aplicar el Derecho en uso pleno de sus facultades, ya sea al dictar normas, declarar o modificar derechos en primera decisión o al revisar sus propios actos, o bien imponer sanciones".

Debido a la relevancia de los procedimientos en el sector público y las características que estos adquieren en este tipo de organización, se requiere el establecimiento de métodos de modelado de procesos específicos para el sector público (Stemberger *et al.*, 2007) que permitan que el proceso sea más comprensible y entendible por personas no profesionales, al mismo tiempo que se garantice las reglas formales que permita compararlos.

2.1.2. ANTECEDENTES Y SIGNIFICADO DE LA BPM

Teniendo en cuenta que uno de los componentes de la BPM es el seguimiento de los procesos, como veremos más adelante, Shewhart (1931) fue uno de los primeros en abogar por el control del proceso a favor del control del producto. En la década de los setenta se desarrollaron trabajos basados en la producción ajustada *-just in time-* (Schönberger, 1986). En esa década y la siguiente se desarrollan los enfoques hacia la calidad, consolidándose con la TQM (del inglés *total quality management*) y la gestión de la calidad total. A principios de los noventa, el enfoque a procesos es protagonizado por el paradigma de la reingeniería de proceso (BPR, del inglés *business process re-engineering*) que impulsan Hammer y Champy (1993). Es en este momento, en el que confluyen la TQM y BPR, cuando podríamos entender que nace la BPM, combinando bondades de ambos enfoques (De Bruin, 2009; Hung, 2006; Zairi y Sinclair, 1995). Su vinculación a la reingeniería de procesos hizo que inicialmente la BPM fuera un sistema con orientación tecnológica, pero con el tiempo se ha convertido en una disciplina general de la organización centrada en el cliente, las personas y la tecnología que apoya las actividades operacionales y estratégicas (Hill *et al.*, 2006; Melenovsky, 2005) y puede llegar a ser un componente integral para la gestión de cualquier organización (Armistead y Machin, 1998).

Aun cuando la BPM se estudia desde hace 20 años aproximadamente, su comprensión sigue difiriendo todavía entre la academia y la empresa (Reiter *et al.*, 2010). Puede afirmarse que el significado dado a la BPM adquiere múltiples formas (Wolf y Harmon, 2012), dependiendo de las personas que la estudian, de manera que el concepto de BPM oscila desde lo puramente organizativo hasta lo radicalmente técnico (Rosemann *et al.*, 2006). De una parte, algunos autores conceptualizan la BPM en un sentido corto entendiendo que supone un conjunto de herramientas necesarias para modelar y ejecutar procesos (Smart *et al.*, 2009), mientras que en el extremo opuesto se sitúan los que consideran la BPM desde una perspectiva teórica, entendiendo que es un conjunto de capacidades dinámicas de la organización para

adaptar los procesos de negocio existentes o crear otros nuevos con el fin de conseguir que la organización se ajuste a todos los condicionantes del entorno (Niehaves *et al.*, 2013; Trkman, 2010). A este respecto, Teece *et al.* (1997) definen capacidades dinámicas como la potencialidad de la organización para integrar, construir y reconfigurar capacidades operativas con el fin lograr encajar con el entorno de mercado, donde las capacidades operativas son los procesos.

En cuanto al alcance de los efectos de la aplicación de la BPM en una organización, para de Bruin y Doebeli (2015) existen tres interpretaciones distintas que se dan en los diferentes trabajos existentes en esta materia:

- BPM como una solución de software para automatizar y gestionar procesos;
- BPM como un enfoque de ciclo de vida para la gestión y mejora de los procesos; y
- BPM como un enfoque para la gestión de una organización que tiene visión de procesos.

Finalmente, y antes de continuar detallando el concepto de BPM, debemos repasar otro muy asociado al mismo que se maneja con frecuencia cuando se describe esta disciplina: la orientación hacia los procesos. Este enfoque, apoyado en los procesos y formando parte de la propia BPM, consiste en incorporar a las tareas propias de los procesos (identificación, diseño, implementación y ejecución), las de interacción con otros, control, análisis y optimización de procesos (Smith y Fingar, 2003).

2.1.3. COMPONENTES Y DEFINICIÓN DE LA BPM

La BPM supone manejar múltiples componentes y capacidades de la organización, tales como:

- Estrategias y operaciones, herramientas y técnicas modernas, participación de las personas y enfoque hacia la satisfacción de los clientes (Zairi, 1997).
- Interacción, análisis, optimización, identificación, diseño y ejecución de los procesos (Smith y Fingar, 2003).
- Mejora, gestión y control de los procesos (Jeston y Nelis, 2008).
- Comunicación y cooperación, ya que la BPM sirve de puente entre las estrategias, capacidades de organización y actividades diarias (Valle y Oliveira, 2012).

Teniendo en cuenta todas las aportaciones realizadas previamente por diversos autores sobre los componentes de la BPM, Pyon *et al.*, (2011) concluyen que ésta implica el cumplimiento de determinadas premisas:

- Mapa o catálogo de procesos y actividades.
- Orientación al cliente.
- Medición de las actividades para evaluar el rendimiento y la optimización continua de los procesos.
- Uso de las mejores prácticas para mejorar la posición competitiva.
- Cultura del cambio.

Trkman (2010) incorpora que la BPM no debe considerarse como un sistema aislado, sino que debe ir acompañado de determinados factores críticos de éxito. Respecto a los elementos que deben acompañar a la implantación de la BPM, Doebeli *et al.* (2011) señalan la necesidad de establecer procesos de negocio de gobernanza para garantizar la sostenibilidad de las prácticas de procesos de negocio y los esfuerzos; Bruin (2009) identifica la necesidad de cultura organizativa positiva, el apoyo entre la alta dirección, el establecimiento claro de funciones y responsabilidades en la aplicación de la metodología y presupuesto recursos suficientes. Para Antonucci y Goeke (2011), otro factor de éxito de la BPM es el conocimiento amplio sobre esta disciplina y experiencia empresarial específica. Valle y Oliveira (2012) añaden otro factor compuesto como el tándem tiempo y esfuerzo. Rosemann y vom Brocke (2015), sintetizan todos los aspectos de la BPM en seis grupos (alineamiento estratégico, gobernanza, método, tecnologías de la información y las comunicaciones, personas y cultura) a los que llaman elementos esenciales y deducen a su vez de los denominados factores críticos de éxito (CSF, del inglés *critical success factors*), aspectos que deben asegurarse en la organización para que la implantación de la BPM sea completada con éxito (Zeinab *et al.*, 2012).

Vista la multitud de aspectos que los principales autores en materia de BPM han señalado en torno a la misma, Doebeli *et al.* (2011) resaltan la necesidad de conformarla como un sistema de gestión. Asimismo, toda esta diversidad de conocimiento que se ha generado en torno a la BPM ha supuesto una importante evolución en este campo que ha sido estudiada por Houy *et al.* (2010), los cuales llegaron a la conclusión de que el creciente número de trabajos publicados, de revistas especializadas, de conferencias sobre el tema y la institucionalización de los programas de postgrado especializados en BPM en varias universidades, indica su tendencia de evolución para conformarse como una parte de la ciencia administrativa.

Aun cuando pudiéramos concluir que es complicado dar una definición de BPM que satisfaga todas las aristas conceptuales que se han manifestado desde el mundo de la academia y de la empresa, podremos hacer una aproximación teniendo en cuenta qué es un proceso (de acuerdo al epígrafe anterior) y qué es gestión (de la definición dada por ABPMM, 2009¹):

BPM 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.

2.1.4. IMPORTANCIA DE LA BPM

Unos de los motivos principales por los que las organizaciones no se deciden a implementar la BPM es porque no identifican los beneficios que puede aportarles (Grisdale y Seymour, 2011) y por lo tanto no ven su importancia. En cambio, son muchos los trabajos que señalan esta importancia identificando sus aportaciones a la organización (ver tabla 2.1.1). Desde nuestro punto de vista destacan aquellos trabajos que resaltan la BPM por ser la solución frente el enfoque funcional de las organizaciones. Históricamente las organizaciones se han estructurado desde una perspectiva funcional, basándose en los conceptos de jerarquía y de división del trabajo procedentes de las teorías de gestión que surgieron en la primera mitad del siglo XX. Para Suárez (2007), el enfoque funcional de la actividad de una organización obedece a una agrupación de acuerdo a los medios, haciendo un fuerte énfasis en el aspecto técnico y la especialización. El enfoque por procesos atiende a agrupar las actividades por los fines, es decir, por las características de los mercados a los que sirve la organización o al resultado. Según Paim *et al.*, (2008), este enfoque funcional supone serios inconvenientes de ineficiencia para la organización porque se aíslan las áreas de la misma y se compartimenta la información. Estos autores subrayan que con el enfoque funcional la organización dispone de baja capacidad de coordinación y escasa orientación al mercado y las ineficiencias provocadas por este enfoque se traducen en pérdida de competitividad de la organización, como se ha demostrado en los casos IBM, Ford y Bell Atlantic (Dumas *et al.*, 2013), y además se dificulta el paso al enfoque a procesos (Neubauer, 2009). Según Müller (2013), estos inconvenientes

¹ Identificar, diseñar, ejecutar, documentar, medir, hacer un seguimiento, controlar y mejorar de manera automatizada o no automatizada procesos.

pueden resolverse teniendo en cuenta que la empresa es un conjunto de procesos interrelacionados que puede basar su diseño organizativo en un nuevo enfoque, es decir, orientándose hacia los procesos.

Otra circunstancia que destaca la importancia de la BPM, por plantearse como solución, es la situación actual en la que las organizaciones operan dentro de un entorno complejo, de múltiples mercados, con a una clientela cada vez más exigente y con diversidad de demanda, donde se ofrece una amplísima cartera de productos y servicios (Müller, 2013). Wolf y Harmon (2012) y Kohlbacher (2010) señalan que estas nuevas circunstancias que exigen nuevas capacidades a las organizaciones van aumentando su complejidad porque se incorporan otros factores como la necesidad de la satisfacción del cliente, la reducción de costes y la coordinación entre gestión y tecnología de la información y comunicación (TIC).

APORTACIÓN DE LA BPM	ESTUDIOS
Mejorar la competitividad de las organizaciones	Bai y Sarkis (2013)
Desarrollar y mejorar continuamente las estrategias de organización	McCormack <i>et al.</i> (2009)
Predecir adecuadamente y completar sus objetivos de una manera más eficaz y eficiente	Antonucci y Goeke (2011); McCormack <i>et al.</i> , (2009)
Agilizar la toma de decisiones	Seethamraju y Marjanovic (2009)
Adaptarse con rapidez a los cambios en la demanda y de un entorno más complejo con un número cada vez mayor de competidores internacionales	Seethamraju y Marjanovic (2009); Neubauer (2009); McCormack <i>et al.</i> (2009)
Mejorar la capacidad productiva, acelerando los procesos y reduciendo costes y recursos innecesarios	Seethamraju y Marjanovic (2009); Bai y Sarkis (2013); Scheer y Brabander (2014); Wolf y Harmon (2012); Kohlbacher (2010)
Reducir los errores en la producción y los tiempos de espera	Antonucci y Goeke (2011)
Transferir la información entre departamentos más rápidamente	Seethamraju y Marjanovic (2009); Scheer y Brabander (2014); Wolf y Harmon (2012)
Maximizar la agrupación de actividades para reducir los esfuerzos	Antonucci y Goeke (2011)
Orientarse hacia la generación de valor para el cliente y aún mejorar el rendimiento	McCormack <i>et al.</i> , (2009)
Mejorar el control de sus resultados incluido el financiero	McCormack <i>et al.</i> (2009); Chang (2005); Kohlbacher (2010)
Mejorar la capacidad innovadora	McCormack <i>et al.</i> (2009); vom Brocke y Schmiedel (2014).

APORTACIÓN DE LA BPM	ESTUDIOS
Integrar a las personas y los sistemas	Chang (2005); Andersson <i>et al.</i> (2006); Margherita (2014); Vom Brocke y Schmiedel (2014)
Automatizar los procesos	Cleveland, (2010)
Simular contingencias sin que tengan efectos sobre la actividad ordinaria	Cleveland, (2010)
Administrar y supervisar el desempeño del personal	Cleveland, (2010)
Superar los departamentos estancos en la organización	Gibb, Buchanan, y Shah, (2006)
Mejorar la comunicación con el cliente y satisfacción para mantener la competitividad	Jeston y Nelis (2008); Scheer y Brabander (2014); Wolf y Harmon (2012); Kohlbacher (2010)
Implementar las tecnologías de la información y comunicación (TIC)	Jeston y Nelis (2008); Scheer y Brabander (2014); Wolf y Harmon (2012)
Establecer sistemas de gestión de calidad	Jeston y Nelis (2008); Scheer y Brabander (2014); Wolf y Harmon (2012)

Tabla 2.1.1. APORTACIONES DE LA BPM.
Muestra los beneficios de la BPM según múltiples estudios realizados.
Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, a nuestro entender la importancia de la BPM puede venir dada por la necesidad que tienen de ella otros sistemas, como por ejemplo los sistemas de calidad (ISO- del inglés *international standard organization*-, EFQM- del inglés *europan foundation quality management*-, seis sigma, Lean, etc.), que basan parte de su funcionamiento en la gestión por procesos (Andersson *et al.* 2006). En este mismo sentido, Margherita (2014) señala otros tres sistemas dependientes de la BPM: sistema de gestión de proyectos, sistema de diseño organizativo y sistema de innovación de empresa. Vom Brocke y Schmiedel (2014) concluyen que la BPM es necesaria para seleccionar e implementar soluciones organizativas como la planificación de recursos empresariales (ERP, del inglés *enterprise resource planning*), inteligencia de negocios del sistema (BI, del inglés *business intelligence*), gestión de relaciones con los clientes (CRM, del inglés *customer relationship management*), gestión de la cadena de suministro (SCM, del inglés *supply chain management*), gestión de recursos humanos (HRM, del inglés *human resource management*) y gestión de la calidad (normas ISO).

2.1.5. IMPLEMENTACIÓN DE LA BPM

Teniendo en cuenta que el problema de nuestra investigación versa sobre la implantación, este es un aspecto indispensable que debemos tocar en este repaso de la BPM. Si hiciéramos una foto del estado de la implantación de la BPM en las empresas, veríamos que existe un número importante de empresas muy interesadas en llevarla a cabo (Bruin *et al.*, 2009) y, aunque algunas la han logrado (Karim *et al.*, 2007; Abdolvand *et al.*, 2008), la realidad es que pocas han conseguido hacerlo con éxito (Bandara *et al.*, 2009; Trkman, 2010; Neubauer, 2009). Los motivos de este fracaso son múltiples:

- Inadecuado método de implementación de la BPM en la organización (Neubauer, 2009; de Bruin *et al.*, 2009; Trkman 2010).
- Carencia de mecanización electrónica en la totalidad de los procesos del ciclo de vida del proceso (Filipowska *et al.*, 2009).
- Incomprensión del concepto BPM y aplicación errónea de sus componentes (Attaran, 2004).
- Indefinición de los beneficios específicos para la empresa (Grisdale y Seymour, 2011).
- Falta de alineamiento con otros sistemas (Grant, 2002).
- Insuficiente comunicación y sensibilización de la BPM (Trkman, 2010).
- Carencia de mapeo de procesos (Trkman, 2010).
- Ausencia de medidas de rendimiento tanto a nivel de sistema BPM como de los propios procesos (Trkman, 2010).
- Resistencia al cambio (Trkman, 2010).
- Ausencia de trabajo en equipo y de formación y aprendizaje en la práctica (Trkman, 2010).
- Falta de cultura básica de gestión orientada a procesos para toda la organización (Antonucci *et al.*, 2009; Bandara *et al.*, 2005; Trkman, 2010).
- Carencia de liderazgo y participación directa del personal ejecutivo (Antonucci *et al.*, 2009; Bandara *et al.*, 2005; Trkman, 2010).
- Carencia de incentivos y recompensas para fomentar la adopción de nuevos procesos (Antonucci *et al.*, 2009; Bandara *et al.*, 2005; Trkman, 2010).
- Falta de recursos esenciales para la BPM (Antonucci *et al.*, 2009; Bandara *et al.*, 2005; Trkman, 2010).
- Establecimiento de objetivos BPM demasiado ambiciosos que no pueden alcanzarse (Franz y Kirchmer, 2012; Vom Brocke *et al.*, 2010a).

- Poco tiempo para la maduración (Trkman, 2010).

Si observamos detenidamente estos factores, podemos apreciar que trascienden de los componentes propios de la BPM que detallamos en el epígrafe correspondiente, lo que nos lleva deducir que para implementar de manera satisfactoria la BPM en una organización no es suficiente con poner en marcha sus componentes definitorios; debe valorarse de forma significativa llevar a cabo otras medidas complementarias y que coinciden con el concepto de factores críticos de éxito antes mencionado.

Asimismo, vista la malgama de factores que ocasionan el fracaso en los proyectos de BPM, su implementación debe abordarse con el enfoque adecuado. En la revisión de los trabajos en materia BPM, distinguimos dos tipos diferentes de enfoques metodológicos sobre la secuencia para implantarla en las organizaciones: el enfoque del ciclo de vida y el enfoque del modelo de madurez.

Respecto del primero, el enfoque del ciclo de vida de la BPM (Hallerbach *et al.*, 2008; Houy *et al.*, 2010; Netjes *et al.*, 2006; Van der Aalst, 2004; Verma, 2009; Weske, 2007; Zur Muehlen y Ho, 2006; Macedo de Morais *et al.*, 2014), se señala que la implantación de la BPM debe hacerse siguiendo una secuencia lineal hasta disponer todas las partes que la conforman.

Un ejemplo es el que señala la Asociación de profesionales de la BPM (ABPMP, 2013) que identifica seis etapas comenzando por la actividad de planificación y estrategia, donde se definen alcance del proyecto, funciones y responsabilidades, los recursos, la tecnología, las herramientas y viabilidad. El segundo paso es el de análisis donde se realizan actividades dirigidas a la alineación de los objetivos del negocio con sus procesos. El diseño de procesos de negocio es el siguiente paso, consistente en la creación de nuevas especificaciones para estos, así como la definición de sus actividades, normas y diseño de la infraestructura TIC. El cuarto paso es la implementación donde se establecen políticas métricas y evalúa el desempeño; y se monitorea. El seguimiento y control de los procesos es el quinto paso y se ocupa de los ajustes de los recursos para garantizar los objetivos del proceso a través de mediciones de rendimiento y evaluación. El último paso, el de refinado, se asocia con cambios organizativos, actividades de mejora continua y optimización en la búsqueda de la eficiencia y eficacia de procesos implementados en la organización.

Con relación al segundo de los enfoques, de los modelos de madurez, se señala que las organizaciones deben implementar la BPM de manera gradual, conforme se vayan dando los condicionantes organizativos que propicien el desarrollo de las capacidades

de la BPM (Röglinguer *et al.*, 2012). Diríamos que es una implementación circular porque en una primera etapa se incorporan todos los pasos identificados en el enfoque del ciclo de vida de la BPM en su totalidad, pero en un nivel de complejidad básico. En una segunda iteración, cada una de las etapas del ciclo de vida ya implementados se sube de nivel y así sucesivamente. Cada uno de estos niveles son los distintos estados de madurez BPM de la organización.

Para aquellas organizaciones que necesiten que se reporte los beneficios de la BPM lo antes posible, parece lógico aplicar el enfoque del modelo de madurez ya que posibilitará la implementación de la BPM en su estado más básico antes que haciéndolo con enfoque de ciclo de vida de manera general.

2.1.6. CONCLUSIONES SOBRE LA RELEVANCIA DEL TEMA

La BPM es una disciplina metodológica que aporta importantes beneficios a la organización en aras del eficiente desarrollo de su actividad y que le facilita una adaptación continua a los cambios exigidos por el entorno, entre otros motivos porque hace de conector entre el resto de sistemas de la propia organización. No obstante, su puesta en funcionamiento exige cuidar de múltiples aspectos para que ciertamente produzca los efectos beneficiosos que se esperan.

2.2. EL CONTEXTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

El objetivo de este apartado es analizar la administración pública con la perspectiva de valorar la aplicación de la BPM como un proyecto de innovación en el sector público que le permita alcanzar nuevos retos y superar determinadas problemáticas de este sector, de tal forma que podamos contextualizar de manera adecuada la solución que se propone para el problema de investigación. Para adecuar la descripción de los elementos configurativos de las organizaciones públicas al objetivo que nos hemos planteado, expondremos en primer lugar las características de este tipo de organizaciones que podrían favorecer o dificultar que se lleve a cabo iniciativas innovadoras. Asimismo comentamos el concepto de servicio público y sus rasgos más importantes, en tanto este materializa la finalidad de la actividad que desarrollan las organizaciones públicas (Aguilar-Villanueva, 2006).

A continuación comentaremos la disposición de este tipo de organizaciones para abordar proyectos de innovación en general y haremos una comparativa entre el sector público y privado en cuanto a esta disposición visto que la gran mayoría de los proyectos de innovación que desean aplicarse en el sector público tienen su experiencia exitosa previa en el ámbito privado.

Finalmente, reflexionaremos sobre la vinculación que puede existir entre administración pública y la BPM, justificando la necesidad de su aplicación y recordando los inconvenientes con los que puede encontrarse. De esta forma los epígrafes que se desarrollan en este apartado son:

- (a) características de las administraciones públicas;
- (b) la innovación en sector público;
- (c) BPM en el sector público;
- y (d) conclusiones sobre el contexto de la investigación.

2.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Del trabajo de Suárez (2007) extraemos las siguientes características de las administraciones públicas que consideramos de interés para hacer su análisis desde la óptica de la innovación:

- La división de la gestión pública. Longo (2004), citado por Suarez (2007, p 96), establece tres tipos de gestión en el entorno público, el estratégico, incluye todas las actividades que suponen la generación de valor para la organización, la operativa, que hace realidad todo lo planteado en lo estratégico, y lo político, que se responsabiliza de los instrumentos para canalizar las voluntades política
- La estructura organizacional. De acuerdo a Ramio-Matas, (1999), citado por Suárez (2007, p 98), distingue cuatro modelos de estructuras organizacionales en las administraciones públicas:
 - o Modelo clásico burocrático. Es el modelo más generalizado y coincide con el de la APCAC. Se caracteriza por ser muy jerarquizado y fragmentado (elevado número de áreas funcionales). Existe un distanciamiento importante entre la dirección y las unidades operativas, y provoca lentitud en la puesta en práctica.
 - o Modelo de agencias. Tiene la finalidad de superar la jerarquización creando organizaciones unitarias (como agencias, organismos autónomos, empresas públicas o privadas prestadores de servicios

públicos), con la finalidad de prestar servicios determinados. La APCAC incorpora también este modelo en su estructura.

- Modelo gerencial. Integra diversas áreas del modelo burocrático en una gerencia muy profesionalizadas, o varias, dentro de la estructura orgánica. Es un modelo emergente.
 - Modelo mixto, gerencial, de agencias y clásico (fuerza integrada y poco jerárquica). Utiliza los elementos positivos de los tres modelos anteriores.
- La división del trabajo por funciones en base a normas, el enfoque de cumplir con los requisitos legales. Según Suárez (2007) el procedimiento administrativo se ha conformado como el cauce legal del trabajo de las áreas que conforman a una administración local, las cuales tienen la responsabilidad de seguir en la realización de sus funciones departamentales dentro de su competencia respectiva para producir actos administrativos. El propio modelo clásico burocrático ha generado una organización del trabajo especializado en funciones departamentales que apoyan su quehacer en el procedimiento administrativo, de tal manera que se pierde el sentido de la administración y se centran en los aspectos formales, principalmente en focalizarse en los requisitos de las entradas.
 - La heterogeneidad de los servicios públicos. La heterogeneidad del servicio público viene dada porque su propia naturaleza es compleja, ya que debe garantizar los derechos de múltiples grupos de interés, y particularizada al entorno público (Robertson y Ball, 2002). Esta heterogeneidad se ve multiplicada cuando dentro de un determinado entorno público, se atiende porque está prevista en normas de rango superior o porque su producción y provisión es asumida voluntariamente por la correspondiente organización pública (Suárez, 2007).
 - Los diferentes roles que puede adquirir el ciudadano en su relación con la Administración. Suárez identifica múltiples roles que puede asumir la ciudadanía ante los servicios públicos (ver tabla 2.2.1). Aun cuando la responsabilidad de una organización pública es atender de manera simultánea las necesidades individuales de la ciudadanía y el interés público general (López-Camps y Gadea-Carrera, 2001), sobre la base de la variedad de roles que puede asumir esta ciudadanía, se genera una gran variedad de requisitos que deben tener los servicios públicos, lo que los revela la complejidad de los mismos.

ROLES DE LA CIUDADANÍA	DEFINICIÓN
Ciudadano o Sujetos de Estado.	<ul style="list-style-type: none"> • Término utilizado para expresar el rol desde una posición situada desde una perspectiva de una cultura administrativa derivada de la Función Pública. La Administración Pública gestiona y presta servicios como uno de sus propósitos fundamentales hacia un administrado o sujeto que pertenece a un Estado.
Usuario	<ul style="list-style-type: none"> • Es una expresión de tipo más integrador, que aunque se aproxima a la expresión de cliente, es entendida como cualquier persona que recibe un servicio público sobre el cual no tiene alternativa pero no dependen de él y el servicio no es personalizado. Un ejemplo de ello: Los parques públicos.
Cliente o Receptor de Servicios	<ul style="list-style-type: none"> • Término derivado de los cambios y modernizaciones que han sufrido las administraciones públicas, al utilizar el lenguaje que se practica en el sector privado, con el fin de concienciar que al momento de prestar un servicio el ciudadano es el primer receptor que debe ser considerado como un cliente. Por ejemplo: el alta en el padrón de habitantes.
Participante y Productor (socio en suministro).	<ul style="list-style-type: none"> • Los ciudadanos aunque sean receptores de los servicios, participan activamente en su prestación. Generalmente esta participación es voluntaria. Por ejemplo: La participación en grupos de enfoque para determinar el grado de satisfacción de un servicio.
Electores	<ul style="list-style-type: none"> • Término totalmente relacionado con la legitimización política democrática de los poderes locales. Los ciudadanos y electores establecen cada determinado tiempo quiénes serán sus nuevos gobernantes a través de elecciones democráticas. Por lo tanto, el ciudadano es todo aquel que recibe un servicio que por derecho le corresponde por haber votado.
Contribuyentes	<ul style="list-style-type: none"> • Los ciudadanos tienen por ley unas obligaciones con el prestador del servicio, aunque esperan recibir una compensación por el cumplimiento de sus obligaciones. Por ejemplo: la recaudación de impuestos municipal.
Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • El ciudadano tiene cierta capacidad de elección entre varias ofertas de servicios públicos y privados, pero, en gran medida, tiene dependencia de ellos. La prestación del servicio es personalizada. Ejemplo: Servicios de ayuda domiciliaria.
Regulado o Administrado.	<ul style="list-style-type: none"> • Los ciudadanos están sujetos a inspecciones, regulaciones, cumplimiento de normativas, etc. que tienen un impacto significativo en su comportamiento social. El ciudadano está legalmente obligado a cumplir estas normas, pero esta del prestador una actuación rápida y atenta. Ejemplo: Normas de seguridad, regulaciones medioambientales, licencias urbanísticas, etc.
Comprador	<ul style="list-style-type: none"> • El ciudadano paga un precio por el servicio público. El prestador del servicio tiene el monopolio de este servicio y el ciudadano depende bastante de él. Ejemplo: servicios de correos.

Tabla 2.2.1. DEFINICIONES DE ROLES DE LA CIUDADANÍA.
 Fuente: Suárez (2007).

Según múltiples autores, estas características confieren a las organizaciones públicas ciertos aspectos que si bien pueden dificultar la implantación de las iniciativas de innovación (ver tabla 2.2.2), coinciden con las problemáticas que pueden quedar resueltas con la implantación de la BPM, como se expuso en el apartado 2.1. En nuestro análisis, denominaremos a éstos aspectos condicionantes de la administración pública.

Dado que analizaremos las administraciones públicas con la perspectiva de incorporar el enfoque a procesos en el desarrollo de su actividad, consideramos de interés en este punto abordar el concepto de servicio público, por cuanto supone la salida en todo proceso de la administración pública (Suárez, 2007). Efectivamente, si tenemos en cuenta la definición de servicio público dada por López-Camps y Gadea-Carrera (2001, p. 113) como “cualquier prestación dada para satisfacer una combinación de intereses, entre los cuales pueden identificarse los intereses públicos generales, los intereses de los ciudadanos y los intereses de los grupos particulares. Estos servicios pueden estar prescritos por la ley o ser asumidos voluntariamente por el estado”, y la comparamos con la definición de proceso dada por Hammer y Champy (1993, p. 35): “conjunto de actividades que tienen uno o más tipos de entrada y crean una salida que va a aportar valor para un cliente determinado”, consideramos que la concepción que Suárez hace de servicio público es muy acertada para nuestro análisis.

ASPECTOS CONDICIONANTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	ESTUDIOS
Existencia de múltiples metas, a veces contradictorios.	Gil-García y Pardo (2005)
Objetivos de dirección difusos y sin alineación con otros sistemas.	Hendrick (1994); Gil-García y Pardo (2005)
Descoordinación en los programas del gobierno entre las distintas áreas competenciales y conflictos entre los departamentos.	Wilson y Rosendfeld (1990); Ramió-Matas (1999); Mendoza (2000); Gil-García y Pardo (2005); Morgan y Murgatroyd (1994); Schneider <i>et al.</i> , (1996); Saner (2002); Hsieh <i>et al.</i> , (2004); Merino-Estrada (2007)
Toma de decisiones y responsabilidades muy fragmentada a través de la estructura orgánica.	Lenk y Traunmüller (2001)
Muy baja o inexistente medición de la gestión operativa.	Morgan y Murgatroyd (1994); Schneider <i>et al.</i> (1996); Saner (2002); Hsieh <i>et al.</i> (2004); Merino-Estrada (2007)
Dependencia del soporte legislativo y estricto seguimiento del mismo.	Kumar, Maheshwari, y Kumar (2002); Wilson y Rosendfeld (1990); Ramió-Matas (1999); Mendoza (2000); Lenk y Traunmüller (2001)
Impacto de los cambio de gobierno debido a las elecciones.	Santos <i>et al.</i> (2015)

ASPECTOS CONDICIONANTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA	ESTUDIOS
Procesos y espectro de tareas muy heterogéneo.	Lenk y Traunmüller (2001)
Los grupos de interés son muy heterogéneos y numerosos.	Hendrick (1994)
Impersonalidad del servicio hacia la ciudadanía.	Wilson y Rosendfeld (1990); Ramió-Matas (1999); Mendoza (2000)
Ineficiencia debido a la burocracia.	Cats-Baril y Thompson (1995); Santos <i>et al.</i> , (2005)
Poca creación de valor público en la prestación de los servicios.	Morgan y Murgatroyd (1994); Schneider <i>et al.</i> , (1996); Saner (2002); Hsieh <i>et al.</i> (2004); Merino-Estrada (2007)
El concepto de calidad del servicio público es muy complejo de definir.	Hendrick (1994)
Poca autoridad de la dirección respecto del sector privado.	Cats-Baril y Thompson, (1995)
Distanciamiento entre la dirección y las áreas funcionales.	Ramio-Matas (1999)
Excesiva dimensión de la estructura e interdependencia burocrática de los departamentos.	Cats-Baril y Thompson, (1995)
Alta resistencia al cambio.	Gil-García y Pardo (2005); Cats-Baril, W. y Thompson, R. (1995)
Necesidad de convencer empleados para cambiar los procesos organizacionales.	Cats-Baril y Thompson, (1995)
Insostenibilidad de las mejoras emprendidas.	Morgan y Murgatroyd (1994); Schneider <i>et al.</i> , (1996); Saner (2002); Hsieh <i>et al.</i> (2004); Merino-Estrada (2007)
Baja respuesta a los cambios del entorno como las nuevas necesidades de la ciudadanía.	Ramio-Matas (1999)
Poca importancia a los resultados.	Wilson y Rosendfeld (1990); Ramió-Matas (1999); Mendoza (2000); Morgan y Murgatroyd (1994); Schneider <i>et al.</i> , (1996); Saner (2002); Hsieh <i>et al.</i> (2004); Merino-Estrada (2007)
Continuismo, pasividad e inmovilidad organizativa.	Wilson y Rosendfeld (1990); Ramió-Matas (1999); Mendoza (2000)
Bajo rendimiento de los empleados públicos por el sentimiento de tener que hacer solo lo que indica su función.	Morgan y Murgatroyd (1994); Schneider <i>et al.</i> , (1996); Saner (2002); Hsieh <i>et al.</i> (2004); Merino-Estrada (2007)
Carencia de trabajo en equipo.	Morgan y Murgatroyd (1994); Schneider <i>et al.</i> , (1996); Saner (2002); Hsieh <i>et al.</i> (2004); Merino-Estrada (2007)

Tabla 2.2.2. ASPECTOS CONDICIONANTES DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA.
Fuente: elaboración propia

Con el objeto de facilitar el alcance de la definición de servicio público, Suárez (2007, p 111), citando a Speller y Ghobadian (1993) y López-Camps y Gadea-Carrera (2001), señala otras características del mismo:

- El objetivo final de un servicio público es maximizar el interés general (el bien público, el bien común).
- Las Administraciones Públicas han de garantizar la igualdad y la equidad en los servicios públicos.
- Las Administraciones Públicas proporcionan una amplia y gran variedad de servicios, en el que muchos actores con distintos intereses y expectativas interactúan (usuarios, contribuyentes, empleados, políticos, etc.).
- Frecuentemente los servicios que se ofertan en el ámbito público se realizan en un régimen de monopolio/oligopolio (un mercado cautivo).
- La oferta pública, se hace en muchas ocasiones, sin competencia.
- El horizonte de actuación pública, es algunas ocasiones, fuertemente temporal al estar sometido a los ciclos electorales.
- En comparación con el sector privado los servicios públicos son más difíciles de comprender en su flujo de trabajo (mapa de un proceso), y por lo tanto, son más difíciles de medir, controlar e incluso de automatizar.
- Los servicios públicos deben prestarse de forma transparente.
- Los servicios públicos han de ser simples y accesibles, ello conlleva entre muchas cosas, la inteligibilidad de los documentos y la reducción de normas.
- El diseño de los servicios debe proporcionar confianza y fiabilidad (seguridad jurídica), además de favorecer la participación de los ciudadanos, sobre todo en los procesos de mejora de los mismos, para el cumplimiento de sus necesidades.
- Los usuarios de los servicios públicos, no coinciden siempre con los contribuyentes. De esta manera, los contribuyentes pagan por los servicios en forma de impuestos, pero muchos de estos servicios nunca los reciben (por ejemplo los servicios sociales). Por lo que sus intereses varían en buena medida con respecto de aquellos que lo reciben (los usuarios).

TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS	EJEMPLOS
Servicios universales que se usan.	<ul style="list-style-type: none"> • Vía pública, alumbrado público, cuidado del ambiente.
Servicios universales que se demandan y son obligatorios.	<ul style="list-style-type: none"> • Información, vivienda sociales, educación, sanidad.
Servicios disponibles si se tiene derecho.	<ul style="list-style-type: none"> • Prestaciones sociales, prestaciones de paro, permisos de construcción y de comercio.
Servicios disponibles según valoración de necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de día, atención sanitaria domiciliaria.
Servicios disponibles por ley.	<ul style="list-style-type: none"> • Prisiones, seguridad.

TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS	EJEMPLOS
Servicios preventivos.	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo urbano, protección civil, protección de incendios.
Servicios universales cuyo uso está sujeto a un pago (optativos).	<ul style="list-style-type: none">• Actividades culturales, bibliotecas, museos, colonias y transporte.

Tabla 2.2.3. TIPOS DE SERVICIOS PÚBLICOS.
Fuente: Adaptado de López-Camps y Gadea-Carrera (2001, p. 110).

2.2.2. LA INNOVACIÓN EN EL SECTOR PÚBLICO

Thompson (2000) considera que los objetivos que se tracen las administraciones en materia de redistribución de personal, reducción de los costos administrativos, reforma de los sistemas administrativos, descentralización de la autoridad dentro de las agencias, empoderamiento de los trabajadores de primera línea, cambio de cultura organizativa, calidad de los servicios, mejora y eficiencia de los servicios, mejora de las rutinas de trabajo deben abordarse con proyectos de innovación; es decir, las organizaciones públicas deben afrontar lo que hemos denominado condicionantes de la administración pública con este tipo de proyectos. Por otro lado, Barvadio i Novi (2004, p. 11) llama modernización de la administración a la innovación en este sector cuando la define como el “conjunto de políticas e iniciativas desarrolladas por las diferentes Administraciones que tienen como finalidad la mejora de la atención de los ciudadanos (usuarios), la calidad de los servicios que presenta, la mejora de la organización y operación interna (los procesos de trabajo) y la optimización de los recursos disponibles”. Esto nos lleva a entender que la modernización de la administración pública pasa por incorporar proyectos de innovación que afronte los condicionantes de este tipo de organización.

En este punto debemos tener en cuenta a Becker *et al.*, (2012) cuando afirman que cada vez se hace más necesaria la contribución de las experiencias en materia de innovación en la gestión del sector privado para la modernización de la administración pública. Lenk *et al.* (2002) señalan que la transferencia de las experiencias del sector privado al público no es directa ya que existen diferencias entre ambos sectores que deben tenerse en cuenta. La falta de análisis en este sentido ha dado lugar a que haya habido muchos fracasos a la hora de implementar proyectos de innovación en la gestión dentro del sector público. Los proyectos de innovación se diseñan para resolver los problemas de las organizaciones y se reajustan de acuerdo a los objetivos que se persigan. Los objetivos principales por los cuales el sector privado lleva a cabo proyectos de innovación se basan en fundamentos de eficiencia económica; intentar

aplicar estos proyectos directamente, sin adaptación, al sector público, cuyos objetivos son de naturaleza social y persiguen la máxima satisfacción de la ciudadanía, supondría una falta de credibilidad en los mismos pues no tendrían la utilidad deseada (Fettke *et al.*, 2015; Santos *et al.*, 2015). Por tanto, estimamos necesario que para llevar a cabo la adaptación hay que considerar las diferencias entre ambos sectores (ver tabla 2.2.4).

La principal diferencia entre las administraciones públicas y el sector privado son la principios burocráticos de las acciones administrativas (Becker *et al* 2012), a los que no está sometido la empresa privada. Otro grupo de diferencias importantes hace referencia a los tipos de objetivos, que son políticos y están condicionados por la norma en el sector público; lo que apunta a que los resultados de los proyectos de innovación deban incluirse en la misma norma (Fettke *et al.* 2015).

ASPECTOS	SECTOR PRIVADO	SECTOR PÚBLICO
Objetivo	Maximización del beneficio	Cumplimiento de la tarea pública (unión con el bienestar y los principios económicos)
Legalidad de acciones	Las acciones son principalmente ilimitada pero alineado a las visiones y objetivos de la organización	Acciones están obligados principalmente a las leyes y reglamentos (principio de legalidad)
Control	Organización económica de mercado	Legitimación política
Posición en el mercado	Entorno competitivo	No hay competencia (carácter de monopolio)
Estructura de la organización	No estructura establecida (organización individualizada)	Estructura jerárquica
Requisitos de documentación	No hay requisitos explícitos de la documentación	Todas las decisiones y sucesos deben documentarse con fines de control
Segmento de clientes	Parcialmente heterogénea	Heterogénea
Gama de productos	Parcialmente heterogénea	Heterogénea
Interés	Parcial	General
Contabilidad	Sistema general	Sistema público
Presupuestación	Flexible	Rígida y compleja

Tabla 2.2.4. COMPARATIVA SECTOR PÚBLICO-SECTOR PRIVADO.

Fuente: Adaptado de Fettke *et al.* (2015) y Hawrysz L y Hys K (2013) que cita a Tregear y Jenkins (2007).

Al margen de las diferencias entre ambos sectores, otro aspecto importante que ha influido hasta hace poco en la implementación de los proyectos de innovación en el ámbito de lo público era la propia cultura organizativa que rechaza este tipo de prácticas (Cats-Baril y Thompson, 1995), lo que está siendo superado por la exigencia de ciudadanía para que se lleve a cabo este tipo de prácticas debido a los resultados exitosos que ella misma percibe (Kotler y Armstrong, 2009).

2.2.3. BPM EN EL SECTOR PÚBLICO

Independientemente del modelo de administración que despliegue cada organización pública (Robison, 2015), éstas tienen unos retos comunes en el ámbito de la gestión basados en los principios de mejora de la calidad de los servicios, la eficiencia, la equidad, la transparencia y la rendición de cuentas (Unión Europea, 2013), principios que pueden ser sustentados por las aportaciones de la BPM mostradas en la tabla 2.1.2. En esta misma línea, desde hace años los gobiernos señalan la necesidad de realizar reformas que supongan reducción de costes -especialmente importantes en tiempos de la crisis financiera-, orientación hacia la ciudadanía y a la calidad del servicio, incorporación real del gobierno electrónico, transformación de las estructuras de gobierno, etc., para las que distintos autores han señalado la reevaluación de sus procesos como solución (Scholl, 2004; Becker *et al.*, 2006; Irani *et al.*, 2007). Incluso, la Unión Europea (UE) ha promovido la Directiva de Servicio o Directiva Bolkestein (Unión Europea, 2006), que exige a sus países miembros el establecimiento de un punto único para todos los servicios administrativos, lo que supone para Weber y Sure (2009) un importante impulso al enfoque de la BPM. En este sentido son muchos los autores que apuntan hacia la BPM como solución para la reforma de las administraciones (Becker *et al.*, 2006; Kubicek *et al.*, 2003; Niehaves *et al.*, 2013; Scholl *et al.*, 2007; Stemberger y Jaklic, 2007; Weerakkody *et al.*, 2011). Santos *et al.* (2015) resalta la necesidad de incorporar la práctica de la BPM como forma general para conseguir los objetivos estratégicos y maximizar el retornos de la inversión desde el punto de vista de lo público. Fettke *et al.* (2015) llaman 'modernización del sector público' a todo este proceso de reforma y cambios en la gestión de las estrategias.

Además de los valores que aporta la BPM a cualquier organización, Suárez (2007, p 106), citando a Moore (1998), esgrime tres motivos fundamentales por los cuales los servicios públicos deben diseñarse con enfoque a procesos. Teniendo en cuenta que el servicio público supone la solución para satisfacer la necesidad de la ciudadanía, la primera razón versa en que solo puede diseñarse cómo prestarlo teniendo en cuenta

que éste puede producirse mediante la ejecución de un proceso, entendiendo como tal la combinación coordinada de un conjunto de capacidades para transformar medios en valor para dicha ciudadanía. El segundo motivo está relacionado con la percepción de servicio único que tiene la ciudadanía para satisfacer su necesidad y que no puede entenderlo como conjunto de actuaciones, más o menos inconexas, que es lo que genera la malgama de procedimientos que se activan cuando se pretende satisfacer una necesidad. La última razón se debe a la cantidad de información útil para la propia administración que genera la actividad pública cuando se realiza con enfoque a procesos. Esta información permite mejorar la toma de decisiones a todos los niveles.

No obstante, abordar este tipo de iniciativas en el sector público exige una adaptación a las características y peculiaridades de la administración (Lenk y Traunmüller, 2001) como las citadas anteriormente, que tan solo se puede acometer, a nuestro entender, si se hace como un proyecto de innovación.

2.2.4. CONCLUSIONES SOBRE EL CONTEXTO DE LA INVESTIGACIÓN

La administración pública necesita innovar para superar los retos exigidos por las necesidades cambiantes del entorno y de los propios colectivos destinatarios de los servicios públicos así como de aquellos aspectos que la condicionan. Esta innovación puede venir de la mano de la BPM, como disciplina emanada del sector privado que le permitiría acometer esos retos. Sin embargo, las técnicas y metodologías innovadoras procedentes del sector privado no se pueden trasladar y aplicar adecuadamente a la administración pública si no se realizan adaptaciones a sus características específicas.

2.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA Y DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Sobre la base del análisis realizado para valorar la relevancia del tema que investigamos y del entorno, en este apartado se definen varios conceptos clave: el problema de la investigación, que nos permitirá hacernos las preguntas de investigación, y los objetivos. Estos se expondrán en los epígrafes siguientes:

- (a) Problema y preguntas de la investigación.
- (b) Objetivos de la investigación.

2.3.1. PROBLEMA Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN

Partiendo de las conclusiones extraídas en este capítulo de análisis del tema de investigación y su contexto, podemos afirmar que existe un tipo de organizaciones, las públicas, para las cuales la sociedad establece nuevas metas, complejas de abordar si no incorporan metodologías innovadoras. La BPM, una metodología que tiene su base de desarrollo en el sector privado y poco en el público, se apunta como una de las que podrían contribuir a alcanzar estas metas. Pero bien porque las organizaciones públicas tienen unas singularidades que las hacen más complejas que las del sector privado donde se han implantado, bien porque la propia implantación de la BPM requiere de unos atenciones especiales para asegurar su éxito, la puesta en marcha de estas metodologías en la administración pública se torna difícil. Y es esta especial dificultad la que se plantea como problema de la investigación:

“Difícil implantación de la BPM en las administraciones públicas”

A partir de este problema, nos formulamos las siguientes preguntas científicas:

- PREGUNTA PRIMERA: ¿Cuáles son los elementos que debería tenerse en cuenta para asegurar la implantación de la BPM?
- PREGUNTA SEGUNDA: ¿Cómo debería ponerse en marcha?
- PREGUNTA TERCERA: ¿Cómo debería evolucionar la organización para que la implementación de esos elementos surta efectos?

2.3.2. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Para el presente trabajo se establece un objetivo principal, que genera a su vez unos objetivos específicos.

OBJETIVO PRINCIPAL: Encontrar un método que permita implementar con éxito un sistema BPM en una organización pública.

Para ello debe diseñarse un modelo que sea generalizable para cualquier administración pública.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- I. Identificar los aspectos que conforman la BPM y conocer cómo pueden implementarse en la organización del sector público.

- II. Señalar la forma de conocer qué grado de desarrollo tiene cada uno de los anteriores aspectos en una determinada organización del sector público y cómo afecta al nivel de despliegue de la BPM.
- III. Diseñar un método eficaz y eficiente para ir abordando los aspectos que queden por implementar o por desarrollar.

3. MARCO TEÓRICO Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

En este capítulo desarrollaremos un primer apartado donde se establece el marco teórico sobre la base de los dos elementos organizativos que dan soporte al modelo o solución del problema de investigación: los factores críticos de éxito BPM (CSF) y los modelos de madurez BPM. Pretendemos justificar en el mismo porqué estos dos conceptos suponen la base teórica para dar respuesta al problema de investigación; para ello se describirán aquellas características generales más significativas de ambos. En el capítulo 4 profundizaremos en el estudio de dichos conceptos para identificar cómo participan en la solución planteada en este trabajo.

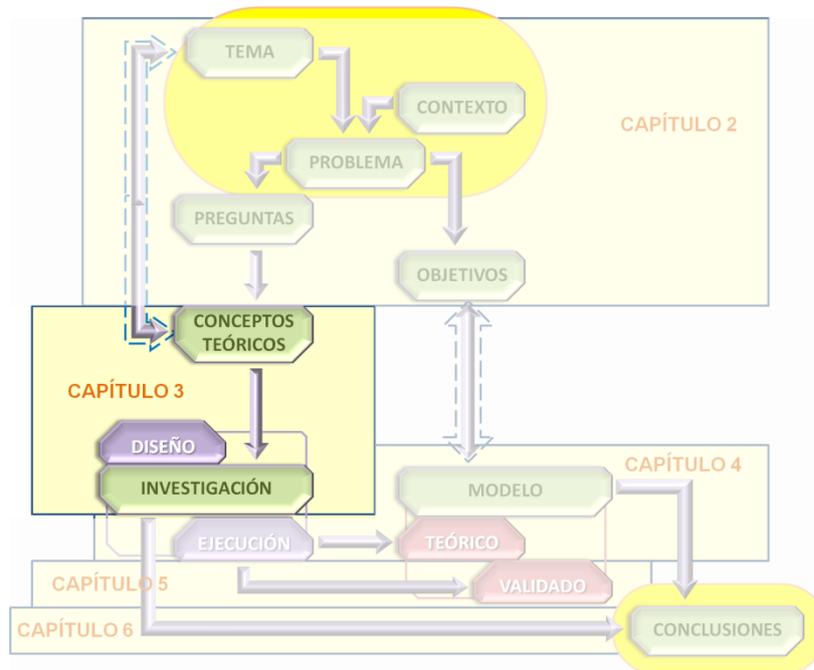


Ilustración 2.3.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 3).

Fuente: elaboración propia.

En el segundo apartado se expone el diseño metodológico de investigación donde se argumentan las técnicas usadas en este trabajo y se explica cómo se han llevado a cabo.

3.1. MARCO TEÓRICO

En este apartado veremos tres epígrafes. El primero nos señala los conceptos organizativos teóricos de la BPM que pueden dar respuesta a las preguntas de investigación. El segundo de los epígrafes expone un análisis de estos conceptos con el fin de averiguar si son válidos para dar la respuesta a las preguntas de investigación. De esta manera los epígrafes desarrollados son:

- (a) base del modelo teórico: los conceptos teóricos organizativos;
- (b) y correspondencia entre conceptos teóricos y preguntas de la investigación: variables de la investigación.

3.1.1. BASE DEL MODELO TEÓRICO: LOS CONCEPTOS TEÓRICOS ORGANIZATIVOS

Realizada una primera aproximación a los conceptos teóricos de la BPM, observamos que dos de ellos pueden configurarse como la puerta de entrada a la solución del problema de investigación señalado en el capítulo 2:

- Los factores críticos de éxito. Teniendo en cuenta la definición que hace Bandara *et al.* (2005) aplicados a la BPM (listado de aspectos generales que deben asegurarse para concluir con éxito un proyecto de implantación de BPM), este primer concepto puede dar respuesta a las preguntas primera y segunda de la investigación: ¿cuáles son los elementos que deben tenerse en cuenta para asegurar la implantación de la BPM? y ¿cómo deben ponerse en marcha?
- Los modelos de madurez BPM. Suponen una secuencia de niveles, etapas o estados que determinan un camino anticipado, deseado o lógico desde un estadio inicial hasta uno de máximo desarrollo (Becker *et al.*, 2009), por lo que este segundo concepto puede dar respuesta a la pregunta tercera de la investigación: ¿Cómo debe evolucionar la organización para que la implementación de esos elementos surta efectos?

Sobre la base de esta consideración, en el siguiente epígrafe realizamos una descripción de las características generales de estos dos conceptos, comenzando por los factores críticos de éxito, con el ánimo de justificar que el modelo que planteamos como solución al problema de la investigación puede apoyarse en dichos conceptos y que pueden indicar las variables de la investigación.

Repasaremos a continuación las características principales de los conceptos teóricos que nos permitan evaluar su correspondencia con las preguntas de investigación y establecer las variables de la misma.

Factores Críticos de Éxito BPM

Con el objetivo de reducir o eliminar los errores a la hora de implementar la BPM en la organización y garantizar así una puesta en marcha más exitosa, es necesario identificar y evaluar los factores críticos de éxito (CSF, del inglés *critical success factors*). (Bandara *et al.*, 2005; Ariyachandra y Frolick, 2008; Lee y Ahn, 2008).

Teniendo en cuenta que los CSF se trabajan en diversas disciplinas más allá de la BPM, en general han sido uno de los tópicos de investigación que más se ha trabajado en el ámbito de la gestión de empresas (Lee y Ahn, 2008). Hasta el año 2005 existían pocos estudios empíricos sobre CSF en la gestión por procesos y evaluaciones de sus resultados (Bandara *et al.*, 2005); Armistead (1996) fue el primero que sugirió un listado de CSF en torno a los proyectos BPM, cuando todavía los estudios en este tipo de gestión eran relativamente emergentes. A raíz de los múltiples proyectos de implantación de BPM fallidos, son varios los autores que han presentado sus trabajos intentando dar respuesta a estos errores mediante la identificación de los CSF de BPM (Ariyachandra y Frolick, 2008; Bandara, Gable y Rosemann, 2005; Trkman, 2010).

Rockart (1979) es uno de los primeros autores que definen el concepto de CSF como un elemento esencial en las áreas del *management*. Para este autor, los factores críticos de éxito (CSF) son un número limitado de áreas, con cuyos resultados, si son satisfactorios, asegurarán el éxito de los proyectos. Profundizan en esta definición Bruno y Leidecker (1984) que establecen que CSF son las características, condiciones o variables que, cuando se gestionan de manera adecuada, pueden generar un impacto de éxito en la empresa.

Trasladando esta definición al contexto de BPM, CSF son aquellas áreas clave del ámbito de la organización donde las actuaciones deben ser hechas de manera correcta para que las actividades propias de la BPM sean completadas de forma exitosa. (Dabaghkashani *et al.*, 2012). Así, la mayoría de los estudios concluyen que CSF es un listado de factores generales que deben asegurarse para concluir con éxito un proyecto de implantación de BPM (Ariyachandra y Frolick, 2008; Bai y Sarkis, 2013; Bandara *et al.*, 2005; Karim *et al.*, 2007; Trkman., 2010).

Una crítica que se hace a los CSF en BPM es que la mayoría de los estudios concluyen presentando una lista de dichos factores, pero sin acompañarla de una orientación adicional que la haga practicable (King y Burgess, 2006). Según Remus y Wiener (2010), los CSF son identificados de manera muy conceptual, sin que puedan ser aislados del contexto de la investigación de dónde se extraen.

Por otro lado, Škrinjar y Trkman (2013) afirman que, aunque a partir de 2005 son muchos los trabajos que identifican CSF de la BPM en una organización (ver tabla 3.1.1), no han existido unas bases teóricas que dieran soporte a estos hallazgos.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	TRABAJO
Apoyo de la alta dirección; Participación de la dirección	Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Ravesteyn, 2007; <i>Trkman, 2010</i>
Alineamiento estratégico	Ariyachandra y Frolick, 2008; Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn, 2007; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Thompson, Seymour, y O'Donovan, 2009; <i>Trkman, 2010</i>
Personas (capacitación y motivación de los empleados, entrenamiento y empoderamiento y compromiso del personal)	Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn, 2007; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Ringim, Razalli, y Hasnan, 2012; Thompson <i>et al.</i> , 2009; <i>Trkman, 2010</i>
Métodos, metodología	Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Thompson <i>et al.</i> , 2009
Comunicación	Ariyachandra y Frolick, 2008; Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Thompson <i>et al.</i> , 2009; <i>Trkman, 2010</i>
Tecnología de la información, soporte tecnológico o nivel de inversión en TI	Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ohtonen y Lainema, 2011; Ringim <i>et al.</i> , 2012; Thompson <i>et al.</i> , 2009; <i>Trkman, 2010</i>
Cultura, cultura organizacional (cultura del cambio o cultura de colaboración)	Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ohtonen y Lainema, 2011; Ruževičius, Klimas, y Veleckaite, 2012; Thompson <i>et al.</i> , 2009
Gestión de proyectos, gestión del cambio, proyecto campeón (objetivos claramente definidos, plan de proyecto BPM, roles y responsabilidades)	Ariyachandra y Frolick, 2008; Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn, 2007; <i>Trkman, 2010</i>
Medición del rendimiento	Bandara <i>et al.</i> , 2009; Ravesteyn, 2007; Ravesteyn y Batenburg, 2010; <i>Trkman, 2010</i>
Gobernanza	Ravesteyn y Batenburg, 2010; Thompson <i>et al.</i> , 2009
Entendimiento del concepto de BPM, Entendimiento del concepto de proceso	Ravesteyn, 2007; Thompson <i>et al.</i> , 2009
Mejora continua, optimización continua	Ravesteyn, 2007; Thompson <i>et al.</i> , 2009; <i>Trkman, 2010</i>
Definición clara de responsables de procesos	Thompson <i>et al.</i> , 2009; <i>Trkman, 2010</i>

Tabla 3.1.1. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO BPM DE MÚLTIPLES ESTUDIOS.
Fuente: elaboración propia que adapta los factores críticos de éxito de Buh *et al.* (2015).

Por ello, Škrinjar y Trkman (2013) utilizan tres teorías base para identificar los CSF de la BPM: la teoría de la contingencia, la de las capacidades dinámicas y la teoría de ajuste de tareas y tecnologías. La primera postula un ajuste entre los procesos de negocio y el entorno de la empresa en tanto la estrategia de la organización y su estructura deben estar alineadas con su entorno competitivo.

Por otra parte, sobre la base de teoría de las capacidades dinámicas puede defenderse que la BPM puede mantener su aporte de beneficios de manera continuada. Según estos autores, las capacidades dinámicas se pueden definir como un conjunto de elementos específicos e identificables como pueden ser el desarrollo del producto, la toma de decisiones estratégicas y las alianzas. Finalmente, debe existir un adecuado ajuste entre los procesos de negocio y tecnología de la información, algo que afirma la teoría de ajuste tareas y tecnologías.

Para Škrinjar y Trkman (2013) estas tres teorías sobre las cuáles se puede apoyar el fundamento de los CSF, se alinean en torno a los elementos de la gestión por procesos por los siguientes motivos: los cambios en los procesos requieren frecuentemente de una adaptación continua de los sistemas de información de apoyo; la alineación de los objetivos de los procesos y las estrategias contribuye a la capacidad dinámica organizacional; los gestores de TIC no sólo se centran en las habilidades informáticas específicas, sino también en las directamente relacionadas con la ejecución de las capacidades dinámicas efectivas; la capacidad dinámica para mantener la alineación entre la estrategia de TIC y la estrategia de negocio supone una ventaja competitiva, mientras la primera por sí solo no lo supone. Sobre la base del estudio de distintos trabajos al amparo de estas teorías, estos autores identifican los CSF que se muestra en la tabla 3.1.2.

TEORÍA	IDEA PRINCIPAL	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO
Teoría de la contingencia	Ajuste entre en entorno del negocio y los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento estratégico, Medición del rendimiento
Teoría de las capacidades dinámicas	Mejoras continuas para asegurar los beneficios sostenibles aportados por la BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Cambios organizativos, Nombramientos de responsables de procesos
Teoría del ajuste tarea-tecnología	Ajuste entre las TI y los procesos de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Informatización, automatización, entrenamiento de los empleados y empoderamiento

Tabla 3.1.2. TEORÍAS APLICADAS A LOS CSF.
 Fuente: Škrinjar R y Trkman P (2013)

Como conclusión de esta primera aproximación al concepto de CSF se dispone lo contemplado en el cuadro 3.1.1.



Cuadro 3.1.1. ANÁLISIS CONCEPTO ORGANIZATIVO: Factores críticos de éxito BPM.

Modelos de madurez

Aunque muchos expertos habían señalado que no existen metodologías que guíen a las organizaciones en la implantación real de una BPM (Bandara *et al.*, 2007), Rosemann y vom Brocke (2009) afirmaron que sí se han establecido modelos, basados en el ciclo de vida de la gestión por procesos, que aportan herramientas para su soporte, señalando como ejemplos los siguientes: ARIS (del inglés *Architecture of Integrated Information Systems*), IBM Websphere, Ultimus BPM suite, Savvion business manager methodology, etc. No obstante, destaca otro tipo de modelos por su interés general en múltiples ámbitos de la gestión de empresas, los denominados de madurez (BPM&O, 2011; Bucher y Winter, 2010; de Bruin *et al.*, 2005), que además han centrado un gran interés en el mundo académico (Becker *et al.*, 2010). Röglinguer *et al.* (2012) y Scheer y Brabänder (2014) ahondan en la necesidad de los modelos de madurez en el ámbito de la BPM, porque es fundamental conocer la evolución de la implantación de esta en las organizaciones. Estos autores sostienen que los modelos de madurez suponen la única herramienta válida para medir el progreso de la implementación de la BPM en la empresa ya que identifican en qué estado se encuentra la misma. Röglinguer *et al.*, (2012) recuerdan que estos modelos siguen una secuencia lógica desde un estado inicial, donde el grado de madurez es incipiente, hasta un estado final de máxima madurez- y qué obstáculos debe superar para alcanzar los siguientes estados o niveles.

Los modelos de madurez tienen su fundamento en teorías que representan cómo las capacidades de una organización evolucionan desde un estadio inicial hasta uno final siguiendo una senda lógica (van den Ven y Poole, 1995; Gottschalk, 2009; Kazanjian y Drazin, 1989) y los primeros ejemplos de estos modelos se refieren a una jerarquía de las necesidades humanas (Maslow, 1954), el crecimiento económico (Kuznets, 1965) y la progresión de las TI en las organizaciones (Nolan, 1979). Posteriormente, este modelo general ha sido adoptado por múltiples entornos de gestión y llevado a cientos de modelos específicos basados en una secuencia de etapas de los niveles (Fraser *et al.*, 2002).

De cualquier forma, según Rosemann y Bruin (2005), la mayoría de los modelos de madurez BPM se basan en el Modelo de Madurez de Capacidad (CMM, del inglés *Capability Maturity Model*), usado para medir el grado de madurez de un software. CMM usa cinco etapas para mostrar el estado de madurez. Estas cinco etapas son: (1) estado inicial, (2) definido, (3) repetible, (4) gestionado y (5) optimizado. Conforme a estas etapas, clasifica a las empresas en cinco niveles dependiendo del estado de los procesos de la organización (Paulk *et al.*, 1995):

- Nivel 1: Organizaciones inmaduras. Son procesos *ad hoc*, sin planificación.
- Nivel 2: Organizaciones cuyos macro procesos están mapeados y ejecutados con cierto grado de consistencia, aunque muchos de ellos están fuera de un sistema de control.
- Nivel 3: Organizaciones en las que todos los procesos básicos están definidos y tienen un alto grado de control. Para ellos se almacenan datos y se usan indicadores con fines de monitorización.
- Nivel 4: Organizaciones que aplican gestión de procesos. Información consistente es almacenada y las empresas usan indicadores para monitorizar los procesos y establecer objetivos que alcanzar. Estos objetivos se establecen para macro procesos que se dividen a su vez en subprocesos.
- Nivel 5: Organizaciones que dotan de capacitación a su personal que se someten su gestión a una mejora continua.

Para que se entendiera mejor esta clasificación de las etapas y que fuera aplicable a otras disciplinas, Paulk *et al.* (1995) hacen una comparación de la madurez alta y baja en cualquier disciplina y las cinco fases del modelo CMM. Para estos autores, la etapa de 'estado inicial' era comparable con un bajo nivel de madurez, y la etapa de 'optimizado' correspondería a una organización con alta madurez o gran experiencia

en esa materia; esta última etapa tendría amplia cobertura en la organización, llegando a todos los ámbitos de la misma, y existiría proactividad por parte de todos los sectores.

En este punto, Paulk *et al.* (1993) definen *Madurez* como una medida para evaluar la capacidad de una organización respecto de cierta disciplina de gestión o dominio organizativo, concepto que se popularizó a partir del modelo de madurez de la capacidad (CMM) propuesto por el *Software Engineering Institute* en Carnegie Mellon University. También ha sido definida *Madurez* como la forma para medir el “estado en un camino para ser completo, perfecto o listo” y “llegar a la plenitud o perfección de crecimiento o desarrollo” (Oxford University Press, 2004). El estado de madurez de una organización representa, por lo tanto, sus capacidades respecto a un tipo específico de dominio organizativo en el entorno de la misma (de Bruin y Rosemann, 2005).

Sin embargo, el modelo de madurez del software (CMM) no daba respuesta a la realidad de los procesos de negocio. Por eso, a partir del trabajo de Paulk *et al.* (1995), los investigadores comienzan a crear modelos que atendieran a la particularidad de la madurez de la BPM (Song y Zhu, 2011). Harmon (2006) propone un modelo de madurez más elemental. Fisher (2004) es el primer autor que utiliza los modelos de madurez en la BPM. Usa cinco niveles para mostrar el estado de madurez de los procesos, consiguiendo así desvincular su teoría de la del modelo la ingeniería de software (CMM), y comienza a centrarse en la gestión de procesos de negocio. Para representar con más exactitud su modelo de madurez BPM, Fisher (2004) presenta cinco factores que ayudarían mejor a describir sus etapas (estados): estrategia, controles, procesos, tecnología y personas, estableciéndose por primera vez una relación entre modelo de madurez y factores críticos de éxito.

Posteriormente Bruin y Rosemann (2005) incorporan en su propuesta de modelo de madurez algunos cambios respecto a estos factores de éxito BPM; por ejemplo utilizan gobernanza en lugar de control, y agregan la cultura y métodos en el modelo. Melenovsky y Gartner (2006) usa los mismos factores, añadiendo el liderazgo dentro del factor de ‘cultura’. A partir de estos autores, muchos investigadores han perfilado sus propios modelos. Para identificar los factores de éxito e incorporarlos a sus modelos de madurez, los investigadores generalmente usan cuestionarios o técnicas Delfi (Rosemann y Bruin, 2005).

Curtis y Alden (2006) propusieron un modelo de madurez BPM con enfoque prescriptivo. Este modelo incorpora una serie de fases de proceso y el progreso a

través de ellas depende de que todos los requisitos de la etapa precedente estén completados. El modelo permite un cierto margen de desviación en las etapas más bajas que disminuye progresivamente según se asciende en las etapas de madurez.

Hammer (2007, 2015) propuso un modelo que se hizo muy popular. Consistía en dos partes: una evaluaba los facilitadores del proceso (diseño, métricas, ejecutantes, infraestructura y propietarios) y la otra las capacidades de la empresa (sus factores críticos de éxito). Este modelo tenía un enfoque prescriptivo o auditor que definía un número de procesos y competencias de empresa y establecía que todos los aspectos de un estado o etapa debían adquirirse o concluirse antes de pasar al siguiente estado.

Rosemann y vom Brocke (2015) ampliaron el contenido del modelo definiendo para cada factor de éxito una serie de subfactores, que denominaron áreas de capacidad. Hay que tener en cuenta que en este momento existe un conocimiento más amplio de los factores críticos de éxito, lo que ayuda a mejorar los modelos de madurez.

Antes de seguir profundizando en esta materia, debemos aclarar que existen dos tipos de modelos de madurez BP:

- De procesos. Tiene una utilidad importante para evaluar la implementación de un proceso y siempre sigue un ciclo de vida consistente en cuatro fases denominadas diseño (se modela el proceso), implementación, ejecución y análisis (zur Muehlen y Rosemann, 2004; van der Aalst *et al.*, 2003; Weske, 2007).
- De BPM (objeto de análisis en este epígrafe). Su finalidad es guiar la implementación de una BPM en una organización (ABPMP, 2013; Rosemann y vom Brocke, 2010; Smith y Fingar, 2004; Rosemann y de Bruin, 2005; Lee *et al.*, 2007; Hammer, 2015; Weber *et al.*, 2008).

Continuando con el análisis, los modelos de madurez BPM incluyen una secuencia de niveles, etapas o estados que determinan un camino anticipado, deseado o lógico desde un estadio inicial hasta uno de máxima madurez (Becker *et al.*, 2009; Gottschalk, 2009; Kazanjian y Drazin, 1989). Se usan para medir las situaciones del *as-is* (expresión usada en el ámbito de *management* que significa estado actual del asunto que se analiza) de la organización, con el objeto de poder señalar iniciativas de mejora y controlar su progreso (Iversen *et al.*, 1999). Los modelos de madurez pueden adoptar en la literatura específica otras denominaciones como modelos de etapas de crecimiento, modelos de etapa o teorías de fases (Prananto *et al.*, 2003).

Niehaves *et al.* (2013) señalan los elementos comunes de los modelos de madurez BPM de la siguiente forma:

- Estados. Todos los modelos tienen una serie de estados (cuatro o cinco), a través de los cuales una organización alcanza el punto de mayor desarrollo de BPM, o de mayor madurez. Estos estados sirven para evaluar en qué nivel o fase se encuentra la BPM de la organización y permite realizar una comparación con otras (Rosemann *et al.*, 2006). Con el fin de evaluar la situación actual y señalar qué debe hacer para el desarrollo futuro, los modelos especifican varias áreas o factores de cambio, que representan componentes importantes de BPM (Rosemann *et al.*, 2006, p. 5).
- Imperativo para el desarrollo. Todos los modelos proponen desarrollar capacidades de BPM en la organización hasta que esta alcanza el nivel más alto siguiendo un camino de ejecución previsto. Como tal, los modelos de madurez BPM son de naturaleza prescriptiva (Rosemann *et al.*, 2006). Cualquier separación de este camino o ruta prescrita debe corregirse antes de proseguir el avance hasta el siguiente estado de madurez (Fisher, 2004).
- Focalización en un sector. El área original de la aplicación y objetivo de la mayoría de los modelos de evaluación de capacidad es el sector privado. Por ejemplo, Rosemann *et al.* (2006) afirman explícitamente que su modelo solo es válido para el sector privado. Aunque ha habido trabajos posteriores (Zwicker *et al.*, 2010; Niehaves *et al.*, 2013; Lönn *et al.*, 2013; Fettke *et al.*, 2015; Santos *et al.*, 2015) que han adaptado los modelos existentes al sector público.

Respecto a cómo clasificar los modelos de madurez, de Bruin (2009) hace una primera tipificación conforme a lo siguiente:

- Modelos de madurez para procesos genéricos, que son utilizados para priorizar y seleccionar los procesos conforme al ciclo de mejora BPM.
- Modelos de madurez proceso específico, utilizados para monitorizar la evolución de un proceso específico.
- Modelos de madurez de gestión genérica, que monitorizan la madurez de empresas en la gestión de procesos general.
- Modelos de madurez BPM específica, los que monitorizan la madurez de las empresas en la aplicación de la metodología de BPM.

También cabe clasificar los modelos de madurez BPM según su propósito o finalidad, distinguiéndose entre descriptivos, prescriptivos y comparativos (de Bruin *et al.*, 2005). Un modelo de madurez BPM sirve un propósito *descriptivo* si se puede aplicar para

evaluar el estado de desarrollo de la disciplina. Tendrá un propósito *prescriptivo* si se utiliza para señalar cómo identificar los niveles de madurez futuros deseables y reorientar sobre la forma de aplicar las medidas de mejora para alcanzar esos niveles. Y tendrá una finalidad *comparativa* si permite realizar un *benchmarking* interno o externo.

Pero los modelos de madurez han sido objeto de muchas críticas. Una de las más frecuentes es que son como 'recetas' para simplificar la realidad, carentes de fundamento empírico (Benbasat *et al.*, 1984; King y Kraemer, 1984; de Bruin *et al.*, 2005; McCormack *et al.*, 2009). En este mismo sentido se pronuncian Niehaves *et al.* (2013), que sostienen que ningún modelo de madurez utiliza teorías específicas en términos de explicaciones causales o proposiciones comprobables, percepción que coincide con otros trabajos como el de Niehaves *et al.* (2010). Por otra parte, King y Kraemer (1984) señalan como crítica que la mayoría de los modelos de madurez se centran en la secuencia de etapas hacia un "estado final" predefinido, sin pararse a establecer los factores que influyen en la evolución de una etapa a otra. También se critica que haya gran cantidad de modelos de madurez similares y que no contemplan su impacto económico (Becker *et al.*, 2009, 2010.; Iversen *et al.*, 1999; Smith y Fingar, 2004).

Niehaves *et al.* (2013) consideran que los modelos de madurez BPM muestran deficiencias graves relacionadas con su concepto de desarrollo de contexto invariante, cuando el entorno de las organizaciones cambia continuamente. Estos autores critican también que se produce una superposición o dependencia entre algunos de los factores que influyen en la madurez de las organizaciones, citando como ejemplo la alineación de la BPM con la estrategia y la gobernanza de dicha BPM. En opinión de estos autores, no queda claro por qué ciertas capacidades (o factores de éxito) de la BPM deben desarrollarse de acuerdo a los modelos de madurez y cuáles son los efectos positivos que producen.

Otro punto débil que se ha detectado es la numerosa cantidad de modelos de madurez aplicables al BPM, que puede hacer que una organización se pierda (Rosemann y vom Brocke, 2010) y no sepa qué aplicar para satisfacer la necesidad de implementar de manera adecuada la BPM. De cualquier manera, esta variedad de modelos se produce porque deciden crear nuevos, cuando esto es más caro que tomar alguno de los existentes y realizar una adaptación (Wolf y Harmon., 2010).

No obstante, con arreglo a estas críticas sobre los modelos de madurez BPM que se han dado en los últimos años, numerosos investigadores han procurado definir, y

siguen definiendo, nuevos modelos que satisfagan mejor las necesidades de las organizaciones (Röglinger *et al.*, 2012), de manera que no solo resuelven las críticas que ha habido hasta ahora, sino añaden nuevas ventajas. Por ejemplo, para Melenovsky y Gartner (2006), las competencias o capacidades adquiridas por la organización a lo largo del camino seguido para convertirse en ágil, entendiendo como tal el estadio superior en la BPM, permite crear una mayor visibilidad sobre cómo la organización ofrece valor, innova el servicio al cliente y gana en productividad y la eficacia. Para estos autores, cada estado de madurez se basa en las etapas anteriores, de tal forma que en cada etapa se pueden desarrollar competencias que se han generado en fases anteriores.

Respecto al sector público, cabe mencionar que, aunque existen modelos de madurez para sistemas de administración electrónica propios del sector público y con alto contenido tecnológico (Zwicker *et al.*, 2010), los modelos de madurez existentes específicos para BPM no consideran las particularidades expuestas de la administración pública. Niehaves *et al.* (2013) identificaron dos importantes deficiencias en el campo de aplicación de los modelos de madurez BPM en el sector público:

- No ha hay un desarrollo holístico en el mundo de la investigación sobre el desarrollo de la BPM en el sector público.
- La literatura específica y práctica actual no aborda los modelos BPM en este sector.

Por lo tanto, es necesario diseñar un modelo de madurez BPM específico para el ámbito de lo público y evaluarlo en un entorno concreto de la administración pública (Weber *et al.*, 2008).

Finalizamos este epígrafe con las conclusiones recogidas en el cuadro 3.1.2.

ANÁLISIS CONCEPTO ORGANIZATIVO:

MODELOS DE MADUREZ BPM

Los modelos de madurez BPM suponen una herramienta adecuada para “guiar” la implantación de la BPM mediante el apoyo de los factores críticos de éxito y el establecimiento de una serie de estados que la

organización pública puede alcanzar secuencialmente. Estos modelos pueden ser algunos de los existentes sometidos previamente a una adaptación a las características propias de la organización pública, evitando de esta forma realizar una aportación extraordinaria de recursos, algo que podría convertirse en un acicate a la hora de convencer para la puesta en marcha la BPM.

Cuadro 3.1.2. ANÁLISIS CONCEPTO ORGANIZATIVO: Modelo de madurez.

3.1.2. CORRESPONDENCIA ENTRE CONCEPTOS TEÓRICOS Y PREGUNTAS DE LA INVESTIGACIÓN: VARIABLES DE LA INVESTIGACIÓN

Si observamos las conclusiones extraídas sobre los conceptos organizativos “factores críticos de éxito BPM” y “modelo de madurez BPM” recogidos en los recuadros 3.1.1 y 3.1.2 tenemos que:

- Los CSF-BPM (factores críticos de éxito BPM) dan respuesta a la pregunta primera de investigación “¿Cuáles son los elementos que deben tenerse en cuenta para asegurar la implantación de la BPM?”, en cuanto estos “...suponen aspectos del entorno de la organización que debe acometerse de manera adecuada para poder implantar con éxito la BPM.”
- Los modelos de madurez BPM dan respuesta a la pregunta tercera de investigación “¿Cómo debe evolucionar la organización para que la implementación de esos elementos surta efectos?”, en cuanto estos “...suponen una herramienta adecuada para “guiar” la implantación de la BPM...”.
- La combinación de ambos conceptos dan respuesta a la segunda pregunta de investigación “¿Cómo deben ponerse en marcha?”, en cuanto “los modelos de madurez BPM suponen una herramienta adecuada para “guiar” la implantación de la BPM mediante el apoyo de los factores críticos de éxito”.

Así mismo, teniendo en cuenta cómo cada concepto teórico organizativo, o su combinación, da respuesta a cada una de las preguntas de investigación, podemos extraer las siguientes variables principales de la investigación:

- Factores críticos de éxito (CSF).
- Estados de madurez BPM (EM-BPM) y secuencia.

- Relación entre factores críticos de éxito y los estados de madurez.

Estas variables son de naturaleza cualitativa y como veremos en el desarrollo del capítulo 4, la revisión bibliográfica que ha dado lugar al diseño del modelo teórico ha permitido a su vez identificar otras variables necesarias (variables secundarias) para dar respuesta a las preguntas de investigación:

- Subfactores críticos de éxito (s-CSF).
- Elementos vinculantes de los s-CSF.
- Ajustes s-CSF.
- Metas s-CSF.
- Aspectos característicos EM-BPM.
- Elementos identificativos EM-BPM.
- Etapas del sistema de planificación.
- Tareas del sistema de planificación.
- Consideraciones del sistema de planificación.

La aplicación de la metodología de investigación descrita en el apartado 3.2 posibilitará refrendar la validez de las variables principales, identificar las variables secundarias y señalar los valores de estas para las administraciones públicas en general o las organizaciones públicas en particular, según proceda.

3.2. DISEÑO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN

En este apartado se expone y justifica la metodología de investigación llevada a cabo en este trabajo. En el primer epígrafe exponemos las características más importantes de la investigación cualitativa y, sobre la base de las mismas, justificamos la elección de nuestra metodología como cualitativa deductiva. También se exponen las condiciones de la metodología del estudio de casos para validar el modelo teórico que proponemos como solución al problema de la investigación. En un epígrafe siguiente exponemos las condiciones que pueden hacer de este trabajo una investigación que responde a criterios de calidad y objetividad.

Los siguientes epígrafes detallan las características de las técnicas de investigación utilizadas para la definición del modelo teórico y para la obtención de los datos que dan respuesta a las variables de la investigación. Para estas últimas se describen las tareas estándares, esto es, se explica cómo se han ejecutado. En el capítulo cinco se describen los datos obtenidos así como los criterios para la selección de los elementos de los cuáles obtener los datos: documentos para el análisis documental, sectores

para las pruebas en sectores y personas para las entrevistas semi-estructuradas. Esta separación obedece a que los datos y los criterios de selección de los elementos para su obtención son aspectos que dependen del entorno concreto que se evalúe, por lo se hará durante esa fase de la investigación. De esta forma, los epígrafes que se desarrollan en este apartado son:

- (a) justificación de la metodología: investigación cualitativa y el estudio del caso;
- (b) solvencia de la investigación;
- (c) revisión bibliográfica para el diseño del modelo teórico;
- (d) análisis documental;
- (e) observación directa;
- y (f) entrevista semiestructurada.

3.2.1. JUSTIFICACIÓN DE LA METODOLOGÍA: INVESTIGACIÓN CUALITATIVA Y EL MÉTODO DEL CASO

Entre otros muchos autores, Bryman y Bell (2007) describen que hay dos tipos principales de aproximaciones a la investigación: la inductiva y la deductiva. La primera se aplica cuando la investigación comienza con una cantidad de datos sobre un fenómeno y se desarrollan teorías sobre la base de los mismos (Sauniders *et al.*, 2007); y la segunda se produce cuando se construye un modelo teórico a partir de teorías previas y luego se aplica sobre una realidad para evaluarlo (Hyde, 2000). Teniendo en cuenta el enfoque deductivo, plantearemos la solución al problema de la investigación como un modelo organizativo que será evaluado a renglón seguido, contestando así a las preguntas de la investigación. Este modelo se construirá a partir de la revisión bibliográfica sobre dos conceptos vinculados a la BPM, ya justificado en el apartado 2.3 “definición del problema”. Según Bryman y Bell (2007), cuando se realiza una investigación deductiva es muy importante realizar una revisión bibliográfica amplia y sólida, haciendo una comprensión completa de todas las consideraciones teóricas sobre el campo específico de investigación. La técnica de investigación “revisión bibliográfica” nos aportará un modelo teórico que denominamos en el flujo de la investigación “modelo diseñado” y que se argumenta en el capítulo 4 (ver ilustración). Posteriormente, nos acogeremos a la estrategia de investigación cualitativa para evaluar el modelo teórico propuesto.

Varias son las características que tiene la investigación cualitativa que la hace más adecuada para la fase de evaluación de la propuesta de solución que se presenta en este trabajo. Stake (1995) afirma que el objetivo de la investigación cualitativa es la comprensión, centrando la indagación en los hechos. Por ello, con frecuencia los métodos de la investigación cualitativa se basan en la recolección de datos sin medición numérica, como las observaciones y las descripciones (Morgan y Smircich; 1980, Stoecker, 1991, Hartley 1994; Gummesson, 2000; Carlson Engebretson y Chamberlain, 2005; Cepeda, 2006; VanWynsberghe y Khan, 2007); estos datos se pueden obtener de la revisión de documentos, trabajos en grupo, evaluación de experiencias, entrevistas, inspecciones, análisis de enunciados o discursos, interacción con grupos, etc. (Merriam, 1998).

Además de asegurar la validez de ciertos datos, la investigación cualitativa pretende encontrar nuevas evidencias que permitan comprender los problemas o concretar mejor las soluciones (Consuelo, 2005). Así pues se plantea entender el conjunto de cualidades interrelacionadas que conforman el fenómeno que pretende estudiarse (Mejía, 2004).

Una de las maneras de crear el conocimiento a partir de la metodología de investigación cualitativa es la inductiva –exploran y describen, luego generan perspectivas teóricas (Castro, 2010). Otras veces los estudios cualitativos sirven para descubrir las preguntas de investigación y posteriormente pulirlas (Hernández *et al.*, 2006). Y también se utiliza de manera deductiva, es decir, para probar hipótesis o proposiciones teóricas (Miles y Huberman, 1994, Grinnell, 1997).

Para Grimaldo (2008), la investigación cualitativa es *recursiva*; es decir, se puede trabajar considerando un diseño emergente y se elabora en la medida que la investigación avanza. Para esta autor, este tipo de investigación es también lo que denomina *serendipity*, refiriéndose a la posibilidad de incorporar los nuevos hallazgos que no se tomaron en cuenta en un inicio, es decir, cuando se plantearon los objetivos de la investigación.

Creswell (1997) describe las investigaciones cualitativas como estudios:

- Donde los significados se extraen de los datos y se presentan a otros, y no se necesita reducirlos a números ni tampoco deben analizarse de forma estadística.
- Que se conducen básicamente en ambientes naturales, donde los participantes se comportan como lo hacen en su vida cotidiana.

- Donde las preguntas de investigación no siempre se han conceptualizado, ni definido por completo.
- Donde las variables no son definidas con el objetivo de manipularse ni de controlarse experimentalmente.
- En los que la recolección de datos es influida por las experiencias de los participantes en la investigación, más que por la aplicación de un instrumento de medición estandarizado, estructurado y predeterminado.

Finalmente, nos parece conveniente recordar en este punto las diferencias más importantes entre los métodos cualitativos y los cuantitativos; la tabla 3.2.1 muestra la comparativa elaborada por Martínez (2011).

VARIABLES	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
Rol de la investigación.	Exploratorio-preparatorio	Exploratorio/interpretativo.
Compromiso del investigador	Objetividad acrítica	El significado social.
Relación entre el investigador y el sujeto.	Neutra: sujeta a los cánones de la medición.	Cercana: sujeta a los cánones de la comprensión.
Relación entre teoría/concepto.	Deductiva, confirma o rechaza hipótesis.	Inductiva, busca comprender los ejes que orientan el comportamiento
Estrategia de investigación	Estructurada	No estructurada y estructurada.
Alcance de los resultados.	Monotemáticos	Ideográficos.
Imagen de la realidad social.	Externa al actor, regida por las leyes.	Socialmente construida por los miembros de la sociedad.
Naturaleza de los datos.	Numéricos y confiables	Textuales, detallados
Visión del mundo social.	Un orden dinámico creado por la acción de los participantes cuyas significaciones e interpretaciones personales guían sus acciones.	Un orden mecánico y estable en el cual los factores causales afectan los resultados predecibles, independiente de las acciones de los miembros
Relación con la teoría.	Formulación de teorías.	Verificación de teorías
Empleo de conceptos	Conceptos sensibles que buscan capturar y preservar los significados y las prácticas de los participantes.	Conceptos operacionales planteados lógicamente en dimensiones medibles ligadas a la teoría.
Forma de los datos	Descripciones textuales de lo observado.	Numéricos expresados según las propiedades cuantificables de los datos.

VARIABLES	INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA	INVESTIGACIÓN CUALITATIVA
Tipos de hallazgos	Interpretaciones de la realidad social estudiada en su forma natural y según el dinamismo de la vida social.	Relaciones entre las variables (con frecuencia causales), las cuales son establecidas a partir de la teoría formal y no necesariamente por la realidad empírica referida.

Tabla 3.2.1. CARACTERÍSTICAS DE LAS VARIABLES DE INVESTIGACIÓN.
Fuente: Martínez (2011)

Cabe recordar también los aspectos que deben tenerse en cuenta cuando se diseña un estudio cualitativo, en este sentido Denzin y Lincoln, (2011) señalan los siguientes:

- La persona que realiza la investigación que con sus subjetividades y biografía personal condicionará los resultados.
- Paradigmas y perspectivas teóricas a partir de las cuales se realizará el estudio.
- Estrategias de investigación que se usarán: estudio de casos, etnografía con observación participante, fenomenología, teoría fundamentada, métodos biográficos con historias de vida o investigación acción.
- Técnicas de recolección y análisis de datos, por ejemplo: entrevista, observación, documentos, registros, métodos visuales, método de manejo de datos, análisis asistido por computadora, análisis textual, etnografía aplicada.
- El arte, la práctica, y la política de la interpretación y la evaluación que dependerán del entorno donde se aplique la investigación.

Sin obviar que no existe un consenso para delimitar desde una sola mirada los métodos a seguir en un trabajo de investigación (Balderas, 2013), hemos seleccionado el estudio del caso como estrategia de investigación cualitativa por ser la que da la respuesta más próxima a la evaluación del modelo teórico que pretendemos diseñar, aplicado sobre una organización pública, y de esta manera dar pie al modelo validado (Yin, 2003).

Stoecker (1991) señala que el estudio de casos en el ámbito de las organizaciones comenzó a principios del siglo XX en las escuelas de negocios de Estados Unidos, donde su principal líder fue la Universidad de Harvard, que lo utilizó como metodología docente y de investigación de los fenómenos empresariales; aunque como una metodología exhaustiva de investigación fue usado anteriormente por la Universidad de Chicago, que lideró su empleo en el mundo (Hamel *et al.*, 1992). Tras un

estancamiento durante años, aparece de nuevo su uso como metodología en los años sesenta, aunque es a partir de los años ochenta cuando surgen importantes contribuciones para la investigación con estudio de casos en el ámbito empresarial. En un contexto cada vez más complejo, donde se necesitan mejores modelos descriptivos y explicativos para los entornos de las organizaciones, se requiere de métodos como el estudio de casos porque a partir de la proximidad con la realidad objeto de estudio se podían producir nuevas explicaciones sobre la misma; necesidades que no podrían satisfacerse a partir de métodos cuantitativos (Fong, 2002). Esta necesidad de los métodos de estudio de casos en el entorno de las organizaciones se ha visto incrementada de manera significativa en los últimos años (Eisenhardt y Graebner, 2007; Siggelkow, 2007; Weick, 2007; Gibbert *et al.*, 2008).

Para Yin (2003), uno de los principales autores en la investigación con estudio de casos, esta metodología es un formato empírico que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. Según este autor, la metodología del estudio de casos se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos, esquema que se adapta al formato de la investigación que deseamos llevar. El objetivo del investigador es ampliar y generalizar teorías -generalización analítica- y no enumerar frecuencias -generalización estadística-. Es una técnica de investigación que al mismo tiempo es el propio resultado de esa investigación (Merriam, 1998; Stake, 1994; Yin, 2003). Esta propiedad es muy aplicable a nuestro modelo porque, como veremos en las conclusiones del trabajo, las herramientas de investigación para refrendar el modelo se convierte en elementos del propio modelo.

En cuanto a su versatilidad, son muchos los autores que consideran la conveniencia de aplicar técnicas estadísticas u otros métodos cuantitativos junto con el estudio de casos, ya que se complementan (Larsson, 1993, Bryman, 1984). (Patton, 1990, Coser y Hunt, 1994, Riege, 2003, Hernández *et al.*, 2006, Cepeda, 2006), característica esta que propondremos para futuros trabajos.

Las preguntas de investigación “¿cómo?” y “¿por qué?” son explicativas y son especialmente relevantes porque sus respuestas son las teorías y son respondidas con la metodología de casos, ya que tratan vínculos operativos cuya evolución debe seguirse a lo largo del tiempo, y no simplemente frecuencias o incidencias (Yin, 2003; Yacuzzi, 2005). Sin excluir la rigurosidad de una metodología estructurada (Eisenhardt, 1989; Yin, 2003; Eisenhardt y Graebner, 2007), el estudio de casos,

permite captar todos los hechos y sus interrelaciones y hacerlo con enfoque holístico de tal forma que se generara la teoría a partir de dichos hechos (Eisenhardt, 1989; Stake, 1994; Siggelkow, 2007) o se reorienta la teoría ya definida Hernández *et al.* (2009); es esta segunda opción la que se adapta al enfoque de nuestro trabajo.

Para Keen (1991), los estudios de casos pueden ser empleados para documentar las experiencias que se llevan a cabo en las organizaciones y, además, posibilita obtener explicaciones acertadas de las experiencias a partir de los datos y la documentación obtenidas, lo que es lo mismo a evidencias convincentes. En este sentido, el método del estudio de casos dispone de mucha fortaleza frente a otros métodos ya que usa múltiples fuentes de información; de esta manera evita la pérdida de datos y mejora la verificación de los mismos (Cooper y Schlinder, 1998). De esta forma, los estudios de casos pueden incluir planes comerciales, análisis de documentos, entrevistas, cuestionarios, datos financieros, memorandos, encuestas y observaciones de las acciones e interacciones de directivos y de empleados, etc. (Meredith, 1998; Eisenhardt, 1989). Para Bisquerra (2012), los métodos que pueden utilizarse para obtener datos desde la perspectiva del estudio de casos pueden ser, la observación directa, la entrevista, los grupos de discusión, los documentos personales, las historias de vida, el análisis documental, los sistemas de registro de información o las notas de campo. Flick (2012), ubica como métodos principales para la obtención de datos a la observación y las entrevistas. Como veremos más adelante, nuestro trabajo propone utilizar el análisis documental, la observación directa y las entrevistas semiestructuradas.

Para obtener la mayor eficacia posible en la investigación del fenómeno que desea estudiarse y sacar el mayor provecho posible del mismo, debe elegirse el caso, o casos, adecuado, aplicando para ello criterios que den pie a la elección acertada, esto es, deben apuntar a que dicho caso tenga una relación directa con la pregunta de investigación formulada (Miles y Huberman, 1994; Stake, 1994; Yin, 2003). Dado que nuestro problema de la investigación versa sobre un sistema de gestión aplicado en un tipo de organización concreta, las públicas, nuestro estudio del caso lo aplicamos no solo sobre una administración de esta naturaleza sino evaluando la aplicabilidad del sistema de gestión sobre el que se ciñe el problema.

Según Yin (2003), el método del estudio de casos permite hacer comparaciones entre distintos casos gracias a la confrontación de las descripciones, posibilitando enriquecer la comprensión del fenómeno que se está estudiando. Teniendo en cuenta que en el presente trabajo evaluamos tres experiencias distintas en una misma

organización, nos preguntamos si cabe dentro de los patrones enunciados por Yin. Para respondernos hemos tenido en cuenta que para Gummesson (2000), el resultado de la metodología de casos da fruto incluso a partir de un caso único, en cuanto que se logra una comprensión los procesos, de la estructura y las fuerzas impulsoras, más que un establecimiento de correlaciones o relaciones de causa y efecto. Asimismo, en cuanto al número de casos, Pettigrew (1997) señala que la eficacia de la metodología del caso no depende tanto del número de casos, como de la profundidad con la que se lleve a cabo el estudio. Sobre la base de las aclaraciones de Gummesson y Pettigrew hemos entendido que el formato elegido para nuestro trabajo entra dentro de los patrones citados por Yin respecto al número de casos.

Otra característica importante de este método es que puede centrarse en analizar circunstancias actuales, obviando la problemática que proceda de tiempo atrás, lo implica que los hechos que se investigan deben ser contemporáneos. No quiere decir que la historia no sea importante para estudio de los casos, sólo que debe distinguirse entre hechos pasados y hechos del pasado “vivo”, que son aquellos que tienen efectos en el presente. Los hechos pasados que no son vivos no tienen efecto sobre el fenómeno que se estudia en el presente y por lo tanto no tienen ninguna influencia (Yin, 2003).

Se puede defender, por tanto, que los estudios de casos pueden servir para objetivos descriptivos y explicativos sobre determinados fenómenos, incluso, explorar sus características y funcionamiento o hacer una evaluación del mismo (Merriam, 1998; Yin, 2003); y pueden además contribuir positivamente a la construcción y desarrollo de perspectivas teóricas rigurosas en torno a las organizaciones (Bonache, 1999). El método de estudio de casos es muy conveniente cuando se pretende entender e interpretar un fenómeno en su totalidad y su contexto (Stake, 1995).

Respecto a la clasificación de los estudios de casos, Yin (2003) realiza una tipificación atendiendo a los objetivos del estudio, por un lado, y al número de casos objeto de análisis por otro. Respecto al primer criterio, distingue los siguientes tipos: descriptivos, exploratorios, ilustrativos y explicativos. Para Yin (2003), este tipo de estudios también se puede clasificar atendiendo al número de casos destacando un único caso, múltiples casos o comparativos. Por otro lado, Cepeda (2006) señala que los estudios de casos pueden clasificarse, según el enfoque del investigador, en positivista o interpretativo. El primer tipo está relacionado con la utilización del método desde un enfoque cualitativo pero con orientación hacia una perspectiva cuantitativa,

como defiende Yin (2003). El segundo tiene una línea más interpretativa o abierta, como ponen en práctica Stake (1994, 2000) y Merriam (1998).

Los de enfoque positivista presentan las siguientes características:

- No se aceptan manipulaciones experimentales.
- No es necesario definir a priori las variables, tanto dependientes como independientes.
- Los resultados del estudio van a depender de la capacidad de integración del investigador.
- Si se plantean nuevas hipótesis pueden darse cambios en la recogida de datos.
- Se analizan pocos elementos del fenómeno (personas, grupos u organizaciones)
- Se analiza de manera intensivamente la dificultad de la unidad sobre la que se aplica la investigación.
- El estudio de casos se diseña más para las fases de exploración, clasificación y desarrollo de hipótesis o proposiciones en el proceso de generación de conocimiento.
- Este tipo de estudio se centra en situaciones actuales.
- Se pueden obtener los datos de distintas fuentes y maneras.

Los de enfoque interpretativo presentan sus características apoyados en los siguientes principios:

- Principio de abstracción y generalización.
- Principio del razonamiento dialéctico.
- Principio de múltiples interpretaciones.
- Principio de sospecha.
- Principio fundamental del círculo hermenéutico.
- Principio de contextualización.
- Principio de interacción entre los investigadores y los sujetos.

Esta clasificación no es cerrada. Existen autores que defienden una metodología más intermedia como Eisenhardt (1989), Pettigrew (1990) ó Folguera, (2006).

De la misma forma, Voss *et al.*, (2002, p. 217) destacan la utilidad de metodología del estudio de casos en el ámbito de la gestión de operaciones –ámbito vinculado a las investigaciones cuantitativas– porque puede aportar mucha riqueza a las soluciones de problemas reales de esta área de gestión de empresas, afirmación que valida la

aplicación de esta metodología en el ámbito de la gestión de organizaciones. Cepeda (2006) entiende que se dan tres motivos importantes por los que la investigación mediante estudios de casos es un método muy adecuado en el ámbito de la organización de las empresas:

- Se puede estudiar el fenómeno objetivo en su estado natural, ya que posibilita hacerlo en el día de la organización, y formular teorías a partir del resultado obtenido.
- Permite entender la naturaleza y complejidad de los procesos de funcionamiento de la organización.
- Es una forma adecuada de investigar en un aspecto sobre el cual se desarrollado poca investigación.

Entendemos debido a esta argumentación, que la metodología del estudio del caso es muy adecuada para evaluar la solución propuesta en este trabajo. Teniendo en cuenta que abordaremos la investigación siguiendo la estrategia del estudio del caso en su opción de diseñar previamente un modelo teórico que evaluar empíricamente, el primer paso de nuestro flujo de investigación será establecer dicho modelo (ver tabla 3.2.2). Este modelo plantea definir un mapa de recorrido u hoja de ruta, al que se denomina mapa BPM, para aquella organización pública que decida implantar la BPM e indica cómo llevar a cabo dicha implantación. Este mapa se establece a partir de unos patrones estándares estipulados para cualquier administración pública que experimenta una adaptación en la organización concreta. Usando como referencia el mapa BPM, que se materializa principalmente a través de un instrumento denominado ficha de metas, la organización pública implementará la BPM mediante el desarrollo de los denominados factores críticos de éxito y observando cómo evoluciona.

FASE DE TRABAJO DE INVESTIGACIÓN	TÉCNICA DE INVESTIGACIÓN	ELEMENTO ORGANIZATIVO	CONCLUSIÓN DE LA TÉCNICA	RESULTADO DE LA FASE
DISEÑO DEL MODELO	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA	<ul style="list-style-type: none"> • MODELO DE MADUREZ BPM • FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO 	CRITERIOS DE DISEÑO	MODELO DISEÑADO
EVALUACIÓN DEL MODELO (estudio del caso)	ANÁLISIS DOCUMENTAL	• NORMATIVA DE LA APCAC	RASGOS BPM DE LA APCAC	MODELO VALIDADO
	OBSERVACIÓN DIRECTA	• PRUEBAS DE SECTOR	OBSERVACIONES ADAPTATIVAS	
	ENTREVISTA	• DIRECTIVOS	PERSPECTIVA	

SEMIESTRUCTURADA

DIRECTIVA

Tabla 3.2.2. FLUJO DEL MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

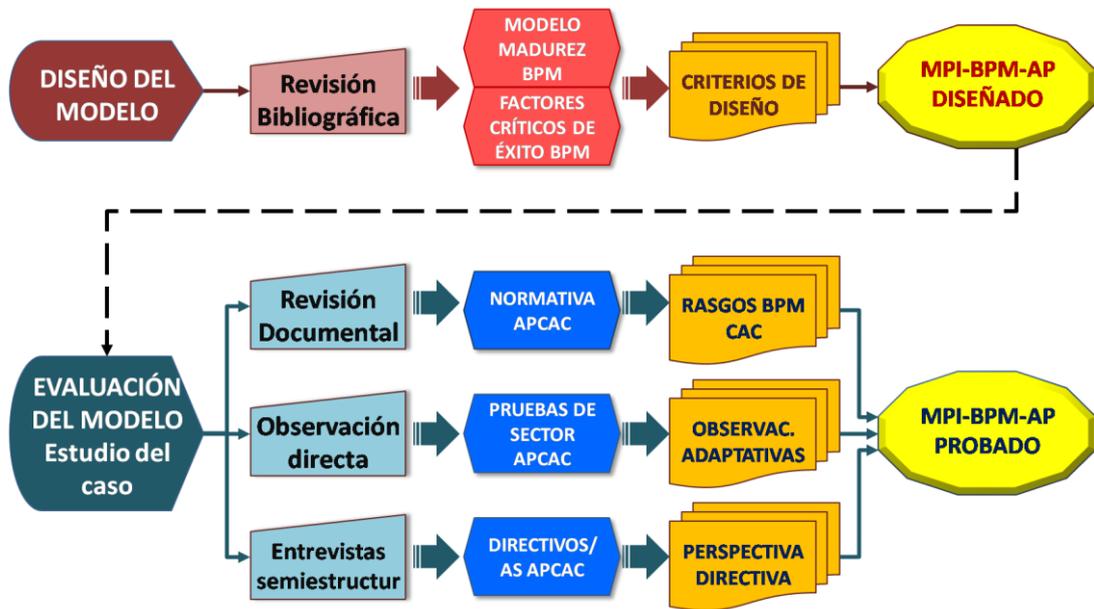
Fuente: elaboración propia.

Aplicando el método del “estudio del caso” se evaluará la operatividad del modelo diseñado hasta el establecimiento del mapa BPM, proponiendo para futuras investigaciones la evaluación del resto de estadios del modelo. La organización pública escogida para aplicar el estudio del caso es la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias. La ilustración 3.2.1 muestra el flujo de investigación descrito y nos apoyaremos en la misma para describir en los próximos capítulos cada una de sus etapas.

Entre los diferentes instrumentos para la recogida de datos que pueden usarse en el método de investigación seguido, en este trabajo hemos manejado la revisión documental, la observación directa y la entrevista. Hemos aplicado cada uno de estos instrumentos sobre elementos concretos del modelo diseñado con el ánimo de ganar en eficacia de la actividad investigadora. Como veremos en el desarrollo de los capítulos, apartados y epígrafes siguientes, los citados instrumentos de investigación formarán parte del propio modelo en aquellos elementos que impliquen análisis. De esta manera, no solo usaremos estos instrumentos para evaluar el modelo propuesto, sino para practicar dicho modelo en la organización sobre la que apliquemos el estudio.

En los epígrafes siguientes, explicamos las características principales de estas técnicas de investigación y describimos cómo se han aplicado en el ámbito de este trabajo, comenzando con la argumentación de la revisión bibliográfica. Aún cuando la finalidad de las otras técnicas (análisis documental, observación directa y entrevista semiestructurada) es la obtención de datos para las variables que se hubieran definido, en este capítulo serán desarrolladas al mismo nivel que la revisión bibliográfica. Este desarrollo consistirá en la descripción teórica de la técnica y la exposición resumida de la información ejecutiva más relevante sobre la técnica dividida en los siguientes ítems:

- Descripción: se hace mención a algunas características ejecutivas de la técnica de investigación.
- Objetivos: se indican los objetivos trazados para la técnica de investigación descrita.



FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN

Ilustración 3.2.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN.
Fuente: elaboración propia.

- Variables: se señalan las variables de la investigación que se trabaja con la técnica expuesta.
- Proceso de recogida de datos: se describe el proceso de recogida de datos.
- Capacidades del investigador: se señalan las habilidades que debe tener la persona que lleva a cabo la investigación para obtener rendimiento de la técnica.
- Instrumentos para la recogida de datos: se describen los instrumentos para la recogida de datos.

Atendiendo a las fases de la metodología del estudio del caso, una muy importante es la identificación de la unidad de análisis. Como se ha mencionado anteriormente, hemos escogido la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias. Los motivos de la elección de esta organización son los siguientes:

- Se da en el ámbito territorial de las personas que participan en la investigación descrita en este documento.
- Se cuenta con el apoyo directivos para llevar a cabo las técnicas de investigación.
- Tiene antecedentes de iniciativa en materia BPM.

- Los investigadores han desarrollado su actividad de gestión en la misma durante más de dos décadas.

Vistas las características metodológicas expuestas para este trabajo y antes de desarrollar los epígrafes correspondientes a los métodos para la recogida de datos, en el siguiente argumentamos la solvencia de esta metodología de investigación.

3.2.2. SOLVENCIA DE LA METODOLOGÍA

Para asegurar la calidad y objetividad del estudio del caso, Yin (2003) establece que debe medirse la validez y fiabilidad del método, distinguiendo a su vez tres aspectos sobre la validez del estudio: del modelo, interna y externa. Sobre la base de estos criterios, en las siguientes líneas intentamos justificar por qué este trabajo de investigación asegura la calidad y objetividad enunciada por Yin.

La validez del modelo pretende asegurar que las variables que deben ser estudiadas son correctas para los conceptos que han decidido ser estudiados. Para comprobar este cumplimiento, Yin (2003) propone tácticas tales como:

- La utilización de distintas fuentes de evidencia, para contrastar la relación entre variables y resultados.

Para obtener los valores de determinadas variables, elementos que configuran la solución que conforma el modelo que proponemos, éste apunta distintas fuentes como la normativa que regula la actividad de la organización o las dinámicas naturales de funcionamiento. De cualquier forma, este propósito se garantiza en cuanto el modelo señala distintas fases consecutivas que se exigen a sí mismas la revisión de los datos obtenidos en las fases anteriores.

- Establecimiento de una cadena de evidencias, que facilite a quien realice un seguimiento del estudio obtener conclusiones partiendo de las cuestiones de investigación y analizando las evidencias. En este punto Yin (2003) recomienda que el estudio presente suficientes citas y referencias a la base de datos del estudio donde se incluye toda la información recogida por los diversos procedimientos (entrevistas, cuestionarios, análisis documental, revisión de archivos, etc.).

Cada una de los elementos que conforman el modelo y sus fases de funcionamiento están argumentados sobre la base de los resultados

alcanzados en trabajos anteriores y siguen una lógica que permite justificar la relación de estos.

- Revisión de informantes cualificados, cuyo objetivo es que éstos expresen sus discrepancias sobre los hechos recogidos en el mismo y no solo sobre las conclusiones e interpretaciones realizadas.

Los resultados obtenidos durante la observación directa en las tres experiencias evaluadas (pruebas de sector) eran contrastados con el personal que participaba en las mismas y otras personas próximas a la alta dirección antes de incorporarlos a las deducciones del trabajo. Esta práctica, junto con que los resultados así como las conclusiones del trabajo fueron presentados al personal directivo en las entrevistas semiestructuradas (incorporación de la perspectiva directiva), aseguran la revisión de los informantes cualificados.

La validez interna es el grado en el cual se pueden establecer relaciones causales, donde ciertas condiciones demuestran conducir a otras (Cabrera Suárez, 1998). Para garantizar la validez interna, las tácticas aconsejadas están relacionadas con la utilización de la “triangulación”, el ajuste a un patrón, la construcción de explicaciones y el análisis de series temporales. A estas herramientas dedicaremos las siguientes líneas:

- La triangulación es un tecnicismo procedente de la navegación que consiste en la utilización de al menos tres puntos de referencia para la localización de un objeto, por lo que en la investigación se asocia con el uso de múltiples e independientes medidas (Chiva, 2001). En este sentido, Easterby-Smith et al. (1991) enuncian cuatro categorías de triangulación: la teórica (consistente en utilizar modelos teóricos de una disciplina para explicar situaciones en otras), la de datos (referidas a la utilización de datos procedentes de distintas fuentes o en diferentes momentos del tiempo), la de investigadores (aplicada a la comparación de datos obtenidos por distintos investigadores sobre la misma situación) y la metodológica (basada en el uso de distintos métodos o técnicas de recogida de datos).

El trabajo que presentamos utiliza modelos teóricos de otras disciplinas como la planificación para la mejora continua de Deming (Deming, 1986) o incluso los conceptos de factores críticos de éxito y los modelos de madurez que se usan en otras disciplinas diferentes a la BPM. Además hace uso de múltiples métodos para la obtención de datos, como comentamos en el criterio de validez

del modelo. También cumple el criterio de los investigadores porque el modelo compila las aportaciones de diferentes investigadores. Y finalmente el modelo se adecua al criterio de triangulación metodológica en tanto incorpora en su funcionamiento múltiples métodos para la recogida de datos.

- La lógica de ajustar o emparejar patrones tiene que ver con la comparación de un patrón obtenido empíricamente con otros basados en predicciones teóricas, ya que si los resultados coinciden, su validez interna es mayor. De ahí la importancia de la revisión y análisis de la literatura relacionada con el fenómeno a estudiar.

El modelo de investigación elegido en este trabajo se ajusta a la perfección a este criterio de validez en tanto persigue evaluar un modelo que ha sido definido previamente sobre la base de una revisión teórica para su ajuste y perfilado.

- La construcción de una explicación tiene que ver con el aporte de aclaraciones detalladas y razonadas de todas las afirmaciones y datos sobre el estudio realizado. El objetivo es analizar los datos del estudio, estableciendo un conjunto de vínculos causales sobre el mismo, que en muchos estudios pueden ser difíciles y complejos de medir de una manera precisa. Esta técnica es de naturaleza iterativa, por lo que la explicación final es el resultado del seguimiento de una serie de pasos, e incluso puede diferir de los planteamientos iniciales recogidos en el patrón.

La definición secuenciada de los elementos que conforman el modelo que proponemos asegura la relación causal entre todos ellos. Además, la incorporación de la condición cíclica que proporciona el sistema de planificación del modelo por la cual deben revisarse todos los elementos y sus valores en la fase de análisis de cada periodo de ciclo asegura su naturaleza iterativa.

- El análisis de series temporales consiste en estudiar, explicando el cómo y el porqué de un determinado fenómeno a lo largo del tiempo (Easterby-Smith *et al.*, 2002).

La incorporación de la observación directa al modelo mediante el elemento “prueba de sector”, que debe aplicarse a distintos departamentos de la organización y pudiéndose practicar en momentos temporales diferentes garantiza el cumplimiento de este criterio de validez interna.

La validez externa enuncia el dominio en el cual los resultados del estudio pueden ser generalizados. Su comprobación se hace mediante el uso de la replicación en los estudios o el diseño de la investigación.

El uso de otros trabajos de investigación específicos para el sector público y la aplicación del principio de entendimiento mutuo (vom Brocke *et al.*, 2014b) por el que se ha pretendido asegurar la adaptación del mismo a este sector, asegura el acogimiento a este criterio.

Finalmente la fiabilidad pretende demostrar en qué medida las operaciones del estudio pueden ser repetidas con los mismos resultados por parte de otros investigadores. Así, la fiabilidad se refiere al grado de seguridad o consistencia, es decir, a que si otra persona repitiese el estudio de caso obtendría resultados similares (Bonache Pérez, 1999). Se comprueba con el uso de protocolos de estudio de casos o desarrollo de bases de datos de los casos del estudio.

Como hemos comentado, el modelo queda conformado por unos elementos que se construyen de manera secuenciada, itinerario que se describe con detalle en este documento y posibilita que otras personas lo puedan aplicar en sus investigaciones. A partir de esta exposición, consideramos que este trabajo cumple todos los criterios enunciados por Yin (2003) para asegurar su calidad y objetividad.

3.2.3. REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA PARA EL DISEÑO DEL MODELO TEÓRICO

Icart y Canela (1994) definen la actividad de revisión como un estudio detallado, selectivo y crítico que integra la información esencial en una perspectiva unitaria y de conjunto. Para Ramos *et al.* (2003), la revisión es un estudio en sí mismo ya que la persona que investiga recoge los datos de otros artículos, que son la fuente y trabajo original, los analiza y extrae una conclusión. La principal diferencia entre una revisión bibliográfica y los trabajos originales, es la unidad de análisis, no los principios científicos que se aplican (Day, 2005).

El artículo (o trabajo) de revisión tiene como finalidad examinar la bibliografía publicada y situarla en cierta perspectiva (Ramos *et al.*, 2003). Para Icart y Canela (1994), el artículo de revisión tiene múltiples utilidades, aunque su principal objetivo es identificar qué se conoce del asunto que se estudia, qué se ha investigado al respecto y qué aspectos no se conocen todavía. De esta manera, desagregan los objetivos en:

- Resumir información sobre un tema o problema.

- Identificar los aspectos relevantes conocidos, los desconocidos y los controvertidos sobre el tema revisado.
- Identificar las aproximaciones teóricas elaboradas sobre el tema.
- Conocer las aproximaciones metodológicas al estudio del tema.
- Identificar las variables asociadas al estudio del tema.
- Proporcionar información amplia sobre un tema.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la lectura de documentos primarios.
- Ayudar al lector a preparar comunicaciones, clases, protocolos.
- Contribuir a superar las barreras idiomáticas.
- Discutir críticamente conclusiones contradictorias procedentes de diferentes estudios.
- Mostrar la evidencia disponible.
- Dar respuestas a nuevas preguntas.
- Sugerir aspectos o temas de investigación.

Squires (1989) clasifica los trabajos de revisión en:

- Exhaustivos: Se comenta todo el tema estudiado; son trabajos largos y muy especializados; y no responden a preguntas específicas sobre el tema.
- Descriptivos: Repasan todos los conceptos, hasta la actualidad, sobre un tema.
- Evaluativos Dan respuesta a cuestiones específicas sobre un tema.

Las fases de la revisión bibliográfica son (Cooper y Hedges, 1994; Webster y Watson, 2002): Formulación del problema, identificación de la literatura relevante, evaluación de la literatura identificada, análisis, interpretación y discusión; y publicación. Para Icart y Canela (1994) las etapas de elaboración de una revisión bibliográfica son:

- Definir los objetivos de la revisión. Debe conocerse cuál es el objetivo de la persona que revisa para formularse las preguntas adecuadas; por ejemplo, si la revisión es descriptiva, se preguntaría ¿qué se conoce sobre la cuestión que estudia y cuáles son sus características?
- Realizar la búsqueda bibliográfica. En esta etapa se realiza la consulta de las bases de datos y fuentes documentales, para lo cual debe establecerse la estrategia de búsqueda y especificarse los criterios de selección de documentos.
- Organización de la información. Guirao-Goris *et al.* (2008) exponen que no existe un modelo de organización determinado para la realización de los artículos de revisión sino que cada persona puede diseñar su propio modelo para organizarse.

- Redacción del artículo.

3.2.3.1. Datos ejecutivos de la revisión bibliográfica

Descripción

Se ha realizado una revisión de los distintos estudios relacionados con la BPM y la administración pública publicados en las últimas décadas.

Objetivos

Los objetivos planteados en esta fase de la investigación han sido:

- Diseñar el modelo que dará solución al problema de investigación.
- Encontrar los valores para las variables iniciales de la investigación.
- Identificar otras variables de la investigación.

Variables

A partir de las variables de la investigación definidas en el capítulo 2 (factores críticos de éxito y estados de madurez) se definieron las dos variables cuyos valores serán los objetivos de esta etapa del flujo de la investigación:

- Factores críticos de éxito en la BPM
- Estados de madurez BPM y secuencia

La definición en esta fase de la investigación del modelo para planificar e implementar la BPM en la administración pública, solución planteada para el problema de investigación, generó como resultado otras variables. De esta forma el conjunto total de variables de la investigación serían: factores críticos de éxito; subfactores críticos de éxito, elementos vinculantes, ajustes s-CSF y metas s-CSF; estados de madurez y secuencia así como aspectos característicos y elementos identificativos; etapas del sistema de planificación, tareas y consideraciones. Además, con este método se han obtenido datos para algunas las variables, como señala la tabla 3.2.3.

VARIABLES DEL MPI-BPM-AP	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA
ESTADOS DE MADUREZ Y SECUENCIA	*
• ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	*
• ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS	

VARIABLES DEL MPI-BPM-AP	REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
<ul style="list-style-type: none"> • ELEMENTOS VINCULANTES • METAS • AJUSTES POR ALINEAMIENTO • AJUSTES POR RECOMENDACIÓN 	*
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN (ETAPAS)	*
<ul style="list-style-type: none"> • TAREAS • CONSIDERACIONES 	*

Tabla 3.2.3. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA.
Fuente: elaboración propia.

Proceso de recogida de datos

Las fuentes han sido otros estudios de investigación procedentes de artículos, tesis, etc. Las fuentes a su vez desde donde obtener estos documentos han sido:

- Google académico: <http://scholar.google.es/>
- Tesis doctorales en red: <http://www.tesisenred.net/>
- Buscador Summon de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Está basado en un súper índice formado con la agregación de metadatos procedentes de muy diversas fuentes (miles), reunidas a su vez por grandes agregadores de información. El índice formado con las suscripciones de la ULPGC procesa en estos momentos 850.528 títulos; 716.516 libros y 134.012 revistas, procedentes en su mayoría de las 361 bases de datos suscritas. Entre estas bases de datos están EconLit, Business Search Complete, Academic Search Complete (EBSCO), ProQuest, Elsevier, Dialnet, Web of Science, Scopus, etc.

Los descriptores o palabras clave -conceptos principales o las variables del problema o tema de la investigación (Burns y Grove, 2004)- que se han utilizado en la búsqueda de información para dar soporte al modelo teórico han sido (en español e inglés): factores críticos de éxito en gestión por procesos, modelos de madurez en gestión por procesos, gestión por procesos en el sector público. Se han obtenido aproximadamente 250 documentos válidos para los objetivos de este trabajo, aunque se han estudiado en profundidad 35 de ellos. No obstante, se ha hecho una revisión bibliográfica para describir y diseñar las herramientas de investigación, cuyas

denominaciones han supuesto descriptores para otras búsquedas: métodos de investigación, investigación cualitativa, estudio de casos, revisión bibliográfica, análisis documental, observación directa y entrevistas.

Capacidades del investigador

Las capacidades manejadas por el investigador para abordar esta fase del flujo de investigación han sido:

- Formación específica en materia de fuentes del conocimiento científico impartida por la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Instrumentos para la recogida de datos

El instrumento ha sido una ficha conceptual que recogía sobre cada artículo los siguientes registros: concepto relacionado con la variable, contenido, autor y observaciones.

3.2.4. ANÁLISIS DOCUMENTAL

Para Galeano y Vélez (2002), la revisión documental es un acercamiento a la problemática que se estudia en un proceso investigador a través de la interpretación y análisis de diversos tipos de documentación. En definitiva es una técnica de investigación, de naturaleza social principalmente, cuya finalidad es obtener datos e información a partir de documentos escritos y no escritos, susceptibles de ser utilizados dentro de los propósitos de una investigación en concreto (Ander-Egg, 1983). Para Quintana *et al.* (2006) constituye el punto de entrada a la investigación empírica; afirman que a veces es el origen del tema o problema de investigación.

Galeano y Vélez (2002) clasifican los documentos que pueden ser revisados en físicos, virtuales, audiovisuales y auditivos. Ander-Egg (1983) afirman que existe una gran variedad de documentación que puede usarse en investigación para realizarse la revisión, señalando:

- Escritos (Incluye informes y estudios, memorias y anuarios, archivos oficiales y fuentes históricas, documentos privados y personales, prensa, etc.).
- Numéricos o estadísticos.
- Cartográficos.

- De imagen y sonido (incluye desde la fotografía, cine y documentos sonoros hasta documentación iconográfica -pintura, escultura, tapices, telas bordadas, monumentos, grabados, dibujos y artes gráficas).

Quintana *et al.* (2006) clasifica los documentos que pueden usarse en la revisión en personales, institucionales o grupales, formales o informales.

El conocimiento extraído de la revisión documental sobre los aspectos del fenómeno que se observa en la investigación tiene múltiples utilidades, desde los antecedentes hasta posibles las experiencias, vivencias o situaciones, pasando por el funcionamiento (Hernández, 2006). Según Quintana *et al.* (2006), a través de los documentos que se revisan es posible obtener información importante para lograr el encuadre al que se ha hecho referencia en una etapa previa de la investigación.

Valles (1999) incorpora una perspectiva de la revisión bibliográfica que consideramos de interés: la histórica. Para este autor, la revisión bibliográfica permite conocer cómo ha evolucionado el entorno de estudio respecto a la materia que se investiga, algo que aporta valor a nuestro enfoque de evolución de la madurez.

Para Quintana *et al.* (2006), el análisis documental cuenta con las fases siguientes:

- Identificar e inventariar los documentos existentes y disponibles; y clasificarlos.
- Seleccionar los documentos más apropiados para la finalidad de la investigación.
- Leer en profundidad los documentos seleccionados, para extraer los elementos de análisis.
- Leer en forma comparativa los aspectos de la investigación encontrados en los diferentes documentos con la finalidad de obtener conclusiones.

3.2.4.1. Datos ejecutivos del análisis documental

Descripción

Se realizó un análisis de la normativa de la APCAC, así como la estatal y europea que pudiera afectar el objeto de análisis, entre diciembre de 2014 y julio de 2015.

Objetivos

Los objetivos planteados en esta fase de la investigación han sido:

- Validar empíricamente el modelo diseñado en la fase anterior sobre la base de las variables abajo descritas.

- Adecuar los valores de las variables ya definidos a las características de la organización usada de modelo.
- Identificar los valores de las variables aún no definidos.

VARIABLES

A partir de las variables de la investigación definidas en la fase anterior del flujo de la investigación se obtuvieron datos para las siguientes: Factores críticos de éxito; subfactores críticos de éxito, elementos vinculantes y ajustes s-CSF; estados de madurez y secuencia así como aspectos característicos y elementos identificativos; etapas del sistema de planificación, tareas y consideraciones.

VARIABLES DEL MPI-BPM-AP	ANÁLISIS DOCUMENTAL
ESTADOS DE MADUREZ Y SECUENCIA	*
• ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	*
• ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS	*
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
• ELEMENTOS VINCULANTES	*
• METAS	
• AJUSTES POR ALINEAMIENTO	*
• AJUSTES POR RECOMENDACIÓN	*
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN (ETAPAS)	*
• TAREAS	*
• CONSIDERACIONES	*

Tabla 3.2.4. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS ANÁLISIS DOCUMENTAL.
Fuente: elaboración propia.

Proceso de recogida de datos

Las fuentes para la obtención de datos en esta fase han sido:

- JURISCAN (Base de Datos de la Legislación de Canarias): es una base de datos desarrollada por el Gobierno de Canarias con el objetivo de difundir el conocimiento y facilitar la consulta del sistema jurídico de la Comunidad Autónoma.
- Leyes y Reglamentos de la Comunidad Autónoma de Canarias: es una herramienta útil para los operadores jurídicos y para los ciudadanos en general,

que recoge recopilada la normativa positiva de Canarias que ha emanado de sus poderes legislativo y ejecutivo.

- Boletín Oficial del Estado: es una base de datos de la agencia estatal Boletín Oficial del Estado para que se pueda consultar la norma generada por los poderes públicos en la totalidad del Estado español.

Los descriptores utilizados en las búsquedas de los documentos han sido: gestión por procesos, catálogo de procesos, catálogo de procedimientos, sistemas de planificación, etc. Se obtuvieron más de 500 normas, pero solo una treintena tuvieron utilidad para el estudio (en el cuadro 5.2.8 se citan algunas de ellas).

Capacidades del investigador

Las capacidades manejadas por el investigador para abordar esta fase del flujo de investigación han sido:

- Conocimiento para poder interpretar la actividad de la organización en estudio en términos de la gestión por procesos.
- Manejo de documentación normativa.
- Experiencia en el desempeño de funciones propias de la organización de estudio.
- Experiencia en la propia organización.

Instrumentos para la recogida de datos

El instrumento ha sido una ficha conceptual que recogía sobre cada artículo los siguientes registros: concepto relacionado con la variable, contenido, referencia normativa y observaciones.

3.2.5. OBSERVACIÓN DIRECTA

Para Marshall y Rossman (1995), la observación directa es la descripción sistemática de eventos, comportamientos y artefactos en el escenario social elegido para ser estudiado".

Rivas (1997) la define como aquella observación en que el investigador observa directamente los casos o individuos en los cuales se produce el fenómeno, entrando en contacto con ellos; sus resultados se consideran datos estadísticos originales, por esto se llama también a esta investigación primaria". Según Heinemann (2003), la

ciencia comienza con la observación y finalmente tiene que volver a ella para encontrar su convalidación final, la observación en las ciencias sociales posee los mismos caracteres y significado que en las demás ciencias, en cualquier sector de la investigación científica cabe a la observación descubrir y poner en evidencia las condiciones de producción de los fenómenos estudiados.

DeWalt y DeWalt (2002) establecen que la observación directiva tiene como objetivo que el investigador pueda desarrollar una comprensión holística de los fenómenos en estudio que sea tan objetiva y precisa como sea posible, sin olvidar que el método pueda tener limitaciones.

Para Bernard (1994) existen cinco razones para utilizar la observación directa:

- Es posible recoger diferentes tipos de datos, ya que su campo de acción es todo el contexto de la organización, desde donde emana cualquier clase de información.
- Elimina la incidencia de "reactividad" o la gente que actúa de una forma especial cuando advierten que están siendo observados.
- Ayuda al investigador a plantear las cuestiones de la investigación en los términos culturalmente aceptados por la organización.
- Por ende de la anterior, permite que la persona observadora comprenda mejor la cultura organizativa.
- A veces es la única forma de recoger los datos correctos para lo que uno está estudiando.

Para Grimaldo (2008), en la observación directa quien observa se dedica a las actividades que está observando y por lo tanto debe ser aceptada por las otras que participan donde se da el fenómeno que se quiere estudiar. Esto supone que el investigador pase a formar parte de la comunidad o grupo que es su objeto de estudio. Para Grimaldo estas circunstancias implican el riesgo de que su presencia pueda modificar los resultados de la actividad que está observando.

La eficacia de la observación directa depende de la sistematización para la recogida de la información (Grimaldo, 2008). Asimismo la objetividad necesaria para la calidad de la investigación va a depender del procedimiento para la obtención de la información.

Para Grimaldo (2008) las fases de la observación directa son:

- Delimitación del problema: Se señalan los objetivos de la observación y se construye la matriz de observación (instrumento en el que se señalan los

aspectos que deben observarse y su organización en las distintas unidades de análisis)

- Recogida de datos: Se organiza esta información teniendo en cuenta la matriz de observación.

Para Grimaldo (2008) existen dos formas de observación directa: la natural y la artificial. La primera se da cuando la persona que investiga forma parte de la misma comunidad o grupo que se investiga. En la participación artificial, quien observa se integra en el grupo con el objeto de realizar una investigación. Según Gold (1958) existen cuatro posturas de observación:

- Participante completo: Es alguien que pertenece al grupo que se encuentra donde se lleva a cabo la investigación. Generalmente no ejerce ante los demás como investigador para evitar interrumpir la actividad normal.
- Participante como observador: Al igual que el anterior pertenece a un grupo del entorno estudiado pero dicho grupo es consciente de la actividad de investigación.
- Observador como participante. Su principal papel ante los demás es recoger datos; no se considera miembro de ningún grupo interno.
- *Observador completo: La persona está completamente oculta mientras observa.*

3.2.5.1. Datos ejecutivos de la observación directa

Descripción

Se llevaron a cabo tres pruebas de sector entre los años 2003 y 2015 en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes y la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad.

Objetivos

Los objetivos planteados en esta fase de la investigación han sido:

- Validar empíricamente el modelo diseñado en la fase de revisión bibliográfica sobre la base de las variables enunciadas en el epígrafe siguiente.
- Adecuar los valores de las variables ya definidos a las características de la organización usada de modelo.

- Identificar los valores de las variables aún no definidos.

Variables

A partir de las variables de la investigación definidas en la fase anterior del flujo de la investigación se obtuvieron datos para las siguientes: Factores críticos de éxito; subfactores críticos de éxito, elementos vinculantes, metas y ajustes s-CSF; estados de madurez y secuencia así como aspectos característicos y elementos identificativos; etapas del sistema de planificación, tareas y consideraciones.

VARIABLES DEL MPI-BPM-AP	OBSERVACIÓN DIRECTA
ESTADOS DE MADUREZ Y SECUENCIA	*
<ul style="list-style-type: none"> • ASPECTOS CARACTERÍSTICOS • ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS 	*
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
<ul style="list-style-type: none"> • ELEMENTOS VINCULANTES • METAS • AJUSTES POR ALINEAMIENTO • AJUSTES POR RECOMENDACIÓN 	*
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN (ETAPAS)	*
<ul style="list-style-type: none"> • TAREAS • CONSIDERACIONES 	*

Tabla 3.2.5. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS OBSERVACIÓN DIRECTA.
 Fuente: elaboración propia.

Proceso de recogida de datos

Las fuentes han sido tres experiencias en sectores de la organización se han puesto en marcha iniciativas de innovación basadas en la gestión por procesos.

Se ha observado cómo se comportaban cada uno de las variables antes descritas durante la realización de las pruebas.

Capacidades del investigador

Las capacidades manejadas por el investigador para abordar esta fase del flujo de investigación han sido:

- Diseños de modelos organizativos reales a partir de evidencias prácticas acontecidas en una organización.
- Experiencia en el desempeño de funciones propias de la organización de estudio y en la propia organización.
- Experiencia en participar experiencias de innovación en la administración pública².

Instrumentos para la recogida de datos

El instrumento principal para la recogida de datos han sido los documentos metodológicos y los informes de evaluación y seguimiento de la planificación. Ambos instrumentos recogían los valores de las variables estudiadas adaptándolas a un formato útil para la organización, de tal forma que fueran sus miembros los que evaluaran el resultado del registro de datos.

- Documentos metodológicos. Toda la actividad de la organización que estuviera relacionada con la iniciativa que se estaba llevando en la prueba de sector (modelo de solución –ver apartado 5.3) se recogían en documentos que protocolizaban dicha actividad en los formatos manejados por el personal (ver anexo 2: Formato de documentos metodológicos para recogida de datos).
- Informes de evaluación y seguimiento. Las tres experiencias incorporaban el componente de la planificación, lo que exigía que se le hiciera un seguimiento y evaluación a la iniciativa que se ponía en marcha. Esta evaluación permitía recoger datos que respondían a las variables de investigación.

3.2.6. ENTREVISTAS SEMIESTRUCTURADAS CUALITATIVA

Según Rodríguez *et al.* (1996) la entrevista es una técnica en la que la persona (entrevistador) solicita información de otra (entrevistado), para obtener datos sobre un problema determinado y presupone la existencia de la posibilidad de interacción verbal. Hernández, *et al.* (2006) defienden que la entrevista es una reunión para

² La solvencia del autor de este trabajo para realizar la observación directa es la experiencia que tiene en llevar a cabo iniciativas en el sector público que se apoyaban en la gestión por procesos:

- Plan estratégico del Cabildo de Fuerteventura.
- Plan estratégico de deportes en la APCAC.
- Manual de administradores de Institutos de Educación Secundaria.
- Modelo para la distribución del personal de administración y servicios en los centros educativos públicos de Canarias.

intercambiar información. Para Fontana y Frey (2005), la entrevista posibilita la captura de información detallada procedente de la persona entrevistada porque comparte oralmente aquello concerniente a un tema específico o evento acaecido en su entorno.

Fernández (2001) define la entrevista como “modelo que propicia la integración dialéctica sujeto-objeto considerando las diversas interacciones entre la persona que investiga y lo investigado. Se busca comprender, mediante el análisis exhaustivo y profundo, el objeto de investigación dentro de un contexto único sin pretender generalizar los resultados”.

Para Martínez (2011), la entrevista es un instrumento de investigación cualitativa porque:

- El informante tiene más posibilidades de expresión, lo cual conlleva a que se puede comprender más sus puntos de vista, actitudes, sentimientos, ideas, etc.
- Es un medio de hacer investigación a profundidad.
- Las preguntas son abiertas y dependiendo de lo que se responda pueden abrirse otras de indagación.

Las características de la entrevista cualitativa que la diferencia de otros instrumentos para la captura de datos son (Lucca y Berríos, 2003):

- La entrevista cualitativa es una extensión de una conversación normal con la diferencia que uno escucha para entender el sentido de lo que el entrevistador dice.
- Los entrevistadores cualitativos están inmersos en la comprensión, en el conocimiento y en la percepción del entrevistado más que en categorizar a personas o eventos en función de teorías académicas.
- Tanto el contenido de la entrevista como el flujo y la selección de los temas cambia de acuerdo con lo que el entrevistado conoce y siente.

Según su finalidad profesional, la entrevista puede tener algunas de estas funciones (Rodríguez *et al.*, 1996):

- Obtener información de individuos o grupos.
- Influir sobre ciertos aspectos de la conducta (opiniones, sentimientos, comportamientos)
- Ejercer un efecto terapéutico.

Para Galindo (1998), la entrevista dispone de la ventaja de que son las personas que viven el fenómeno que se investiga quienes proporcionan los datos relativos a sus conductas, opiniones, deseos, actitudes y expectativas respecto del mismo, algo no

observable desde fuera. Salgado (2000) destaca la gran ventaja de la entrevista otorgada por el diálogo, que supone un método de conocimiento de los seres humanos.

Hernández *et al.* (2006) clasifica las entrevistas en estructuradas (algunos autores las llaman estándar) y semi-estructuradas. Para estos autores, las entrevistas estructuradas se usan cuando no existen suficientes fuentes de información sobre las cuestiones que se quiere investigar. Lucca y Berrios (2003) señalan que en este tipo de entrevista se realizan las mismas preguntas a las personas entrevistadas con intención de comparar la información obtenida, incluso de clasificarla y analizarla. Para Del Rincón *et al.* (1995), este tipo de entrevista contiene una serie de interrogantes preestablecidos con una serie limitada de categorías de respuesta.

Para Hernández *et al.* (2006), las entrevistas semi-estructuradas se apoyan en un guión de temas o cuestiones concretas sobre un fenómeno que plantea quien entrevista, aunque tiene la posibilidad de incorporar cuestiones adicionales para concretar conceptos o perfilar la información disponible sobre el tema. Las mismas cuestiones se pueden plantear de distinta forma a las personas entrevistadas, dependiendo del cómo vayan aconteciendo las respuesta; por ello, deben realizarse en un ambiente abierto y de cordialidad.

Otros autores incorporan la modalidad de entrevista no estructurada. Para del Rincón *et al.* (1995), el esquema de preguntas en este tipo de entrevista y su secuencia no se preestablece; las cuestiones pueden ser de abiertas, son flexibles y se adaptan mejor a las necesidades de de la persona que investiga y a las características de las entrevistadas. El gran inconveniente es el esfuerzo que requiere el análisis posterior de los datos. Según Lucca y Berrios (2003), el deseo de la persona que investiga es entender más que explicar.

Existen otros tipos de entrevistas como:

- Informal o conversacional. Por ejemplo Grimaldo (2008) denomina de esta manera a las no estructuradas
- Etnográfica en profundidad. La persona que entrevista elabora una lista de temas sobre las que focaliza la entrevista (Rodríguez *et al.*, 1996).
- Entrevista grupal. La entrevista de grupo de discusión es la realizada con un pequeño grupo de personas sobre un tema específico, los grupos son normalmente de seis a ocho personas que participan en la entrevista durante una hora y media a dos horas (Flick,2012)

Cada tipo de entrevista exige unos cuidados particulares (Hernández *et al.*, 2006), no obstante existe un consenso en cuanto a algunas pautas comunes (Gurdián, 2010):

- Abordar a la persona entrevistada que propicie identificación y cordialidad.
- Ayudar a que se sienta segura y tranquila, dejarla concluir el relato.
- Utilizar preguntas fáciles de comprender y no embarazosas.
- Actuar espontáneamente, escuchar tranquilamente con paciencia y comprensión.
- Saber respetar las pausas y los silencios del entrevistado.
- Buscar que las respuestas a las preguntas sean abarcadoras con relación al propósito de la investigación.
- Evitar los roles de autoridad.
- No dar consejos ni valoraciones.
- Ser empáticos.
- No discutir ni rebatir a la persona entrevistada.
- Dar tiempo.
- No discutir sobre las consecuencias de las respuestas.
- Ser comprensivo.
- Demostrar al entrevistado la legitimidad, seriedad e importancia del estudio y de la entrevista.

A las personas que se entrevista se le denomina informante clave (Martínez, 2011). Son personas que disponen información válida, relevante y utilizable respecto del asunto estudiado; ya sea por su permanencia, el cargo que ocupa o por el conocimiento que ha adquirido. Para Vázquez *et al.* (2000), el papel de los informantes clave es clarificar los puntos de vista de la comunidad sobre los temas tratados.

Ander-Egg (1983) señala los siguientes informantes clave:

- Funcionarios y técnicos que realizan tareas o investigaciones relacionadas (de manera directa o indirecta) con el tema motivo de estudio.
- Profesionales que disponen de información pertinente y relevante.
- Líderes o dirigentes de organizaciones del pueblo.
- Personas del pueblo que son como una especie de «memorias» de lo vivido colectivamente, pero cuya «historia» no ha sido registrada.

3.2.6.1. Datos ejecutivos de las entrevistas semiestructuradas

Descripción

Se llevaron a cabo entrevistas semiestructuradas a 6 personas que son o han sido directivos de la APCAC entre los días 29 de septiembre y 15 de octubre. Dichas entrevistas consistían en explicarles el MPI-BPM-AP y los resultados obtenidos hasta el momento y realizar una primera pregunta principal y otras secundarias.

Objetivos

Los objetivos planteados en esta fase de la investigación han sido:

- Incorporar adaptaciones en los valores de las variables para facilitar la implicación de la dirección en el sistema de la gestión por procesos.

Variables

Las variables para las que pueden obtenerse datos son todas las definidas para el modelo: factores críticos de éxito; subfactores críticos de éxito, elementos vinculantes, ajustes s-CSF y metas s-CSF; estados de madurez y secuencia así como aspectos característicos y elementos identificativos; etapas del sistema de planificación, tareas y consideraciones.

VARIABLES DEL MPI-BPM-AP	ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
ESTADOS DE MADUREZ Y SECUENCIA	*
• ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	*
• ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS	*
FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	*
• ELEMENTOS VINCULANTES	*
• METAS	*
• AJUSTES POR ALINEAMIENTO	*
• AJUSTES POR RECOMENDACIÓN	*
SISTEMA DE PLANIFICACIÓN (ETAPAS)	*
• TAREAS	*
• CONSIDERACIONES	*

Tabla 3.2.6. Tabla 3.2.7. VARIABLES DEL MPI-BPM-AP VS ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.

Fuente: elaboración propia.

Proceso de recogida de datos

Las fuentes han sido el conocimiento de directivos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias que han tenido relevancia en aspectos relacionados con la BPM en esta administración o que han llevado el liderazgo de las pruebas de sector.

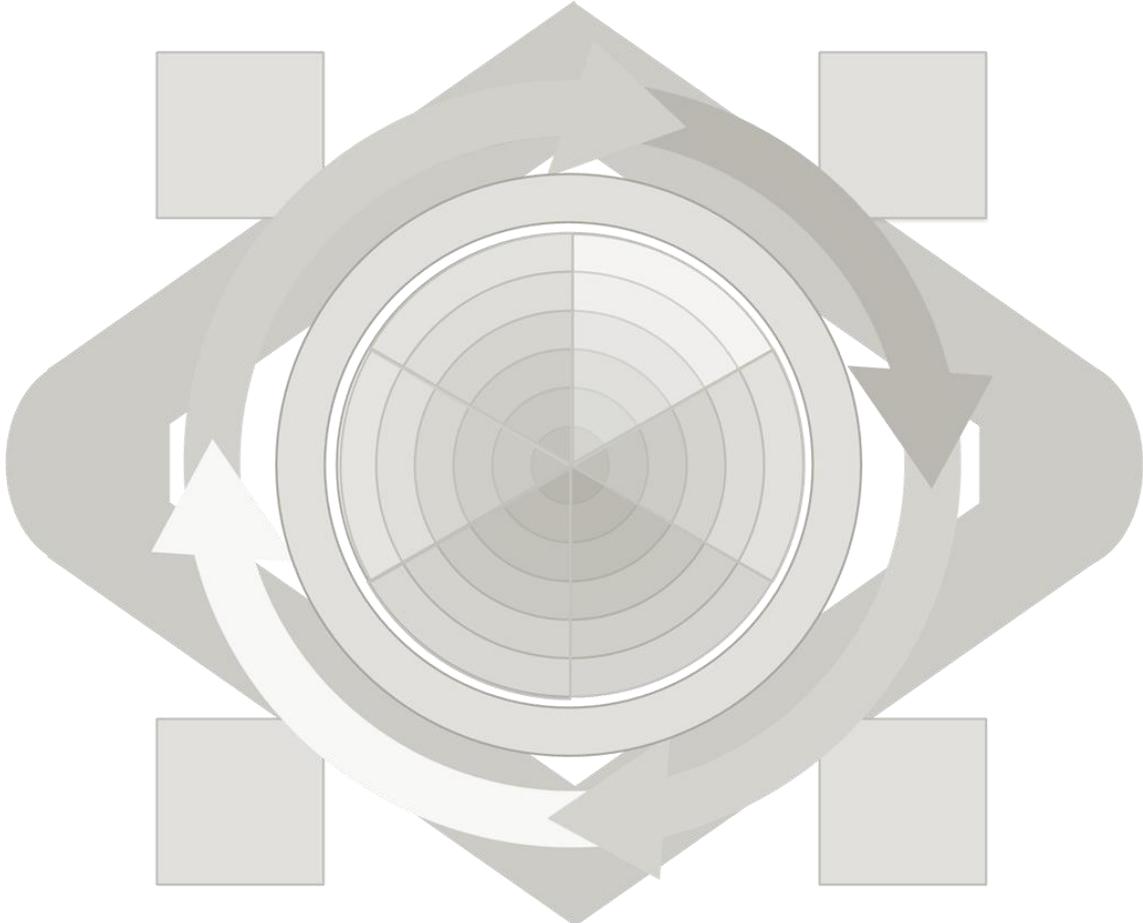
Capacidades del investigador

Las capacidades manejadas por el investigador para abordar esta fase del flujo de investigación han sido:

- Conocimiento sobre los aspectos relacionados con la BPM en la administración pública de la APCAC y las pruebas de sector.

Instrumentos para la recogida de datos

El instrumento ha sido la gestión de la propia entrevista y la captura de las aportaciones de las personas entrevistadas. Se mantuvo una reunión con cada uno de ellos, donde se les mostró el modelo para planificar e implementar la BPM en la administración pública, adaptada a la Comunidad Autónoma de Canarias, y se les plantearon preguntas que daba respuesta al objetivo de la entrevista.



4. PROPUESTA DE SOLUCIÓN: DISEÑO DEL MODELO PARA PLANIFICAR E IMPLANTAR LA BPM EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

A partir de la revisión bibliográfica sobre los conceptos teóricos organizativos, en este capítulo realizaremos una definición teórica del modelo MPI-BPM-AP. En los apartados 4.1 y 4.2 exponemos la revisión realizada sobre los modelos de madurez BPM y los factores críticos de éxito respectivamente, teniendo en cuenta que pasamos desde una evaluación general de lo aplicado en cualquier tipo de organización a una específica del sector público. Para facilitar el flujo reflexivo que hemos seguido, durante los dos primeros apartados iremos incorporando los criterios de diseño deducidos a partir de las aportaciones de las conclusiones extraídas de otros estudios. Estos criterios de diseño aparecerán en cuadros y su contenido se ordenará en el apartado 4.3 para diseñar el modelo. Este vendrá dado por los elementos que lo conforman y los valores que adquieren para ser aplicados en una administración pública. No obstante, como veremos, los valores de algunos de los elementos no podrán ser establecidos para cualquier organización pública, sino que son específicos para cada una de ellas y por lo tanto debe adaptarse el modelo.

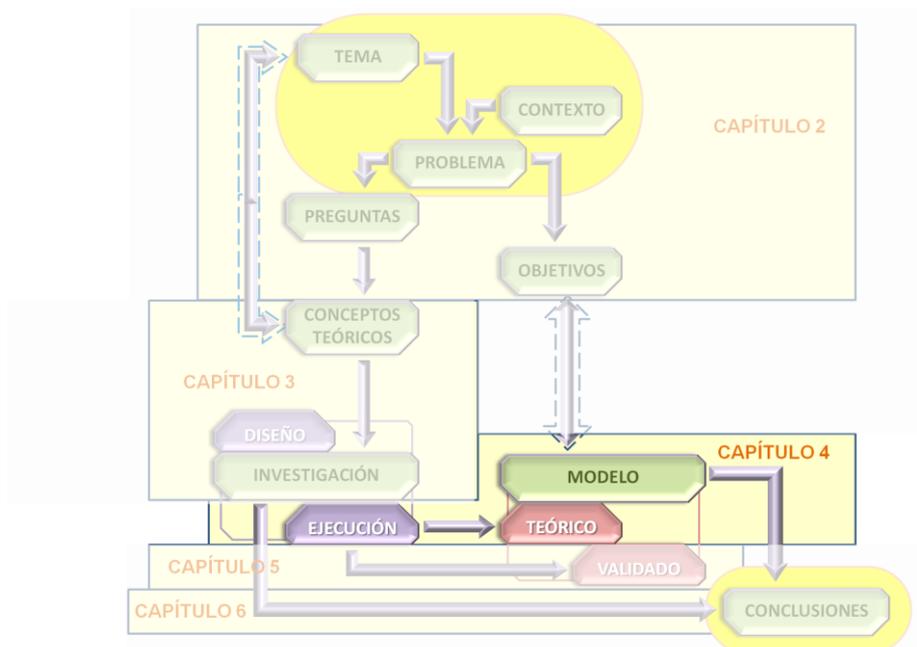
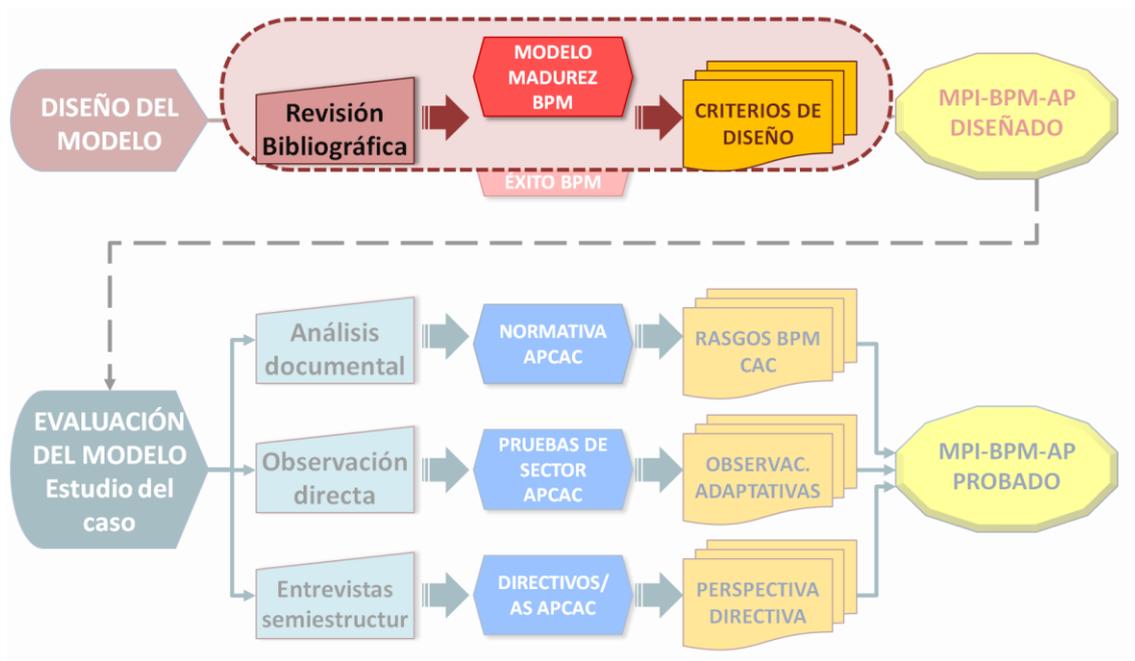


Ilustración 4.0.1. ITINERARIO DEL DOCUMENTO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 4).

Fuente: elaboración propia.

4.1. ANÁLISIS DE LOS MODELOS DE MADUREZ BPM

Como hemos comentado en el capítulo 3.1 sobre el marco teórico, el modelo para planificar e implantar la BPM que proponemos se apoyará, además de los factores críticos de éxito, en los modelos de madurez BPM, cuya finalidad principal es guiar la implantación. En este capítulo profundizaremos sobre dichos modelos, para obtener una serie de criterios de diseño que nos permitan generar la propuesta de modelo. La ilustración 4.1.1 resalta qué parte del flujo de la investigación se abordará en este apartado consistente principalmente en la revisión bibliográfica sobre modelo de madurez BPM para obtener los criterios de diseño que se aplicarán en el apartado 4.3 de este capítulo para obtener el modelo diseñado.



FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN

Ilustración 4.1.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN: REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA MODELO DE MADUREZ BPM.

Fuente: elaboración propia.

Para argumentar el modelo de madurez que incluimos dentro del propio modelo para planificar e implantar la BPM de este trabajo (MPI-BPM-AP), y teniendo en cuenta a Bruin *et al.* (2005) cuando afirman que cada organización conllevará un modelo de madurez BPM distinto dependiendo de su contexto, de sus objetivos, de sus restricciones, de su modelo de negocio, etc., consideramos conveniente desarrollar de

manera más amplia el trabajo de determinados autores. En este sentido nos parece fundamental hacer un repaso semántico de los autores más destacados en los modelos de madurez de BPM. Para ello nos valdremos del trabajo de Röglinger *et al.* (2012). Estos autores realizan un somero análisis sobre los trabajos de investigación más importante sobre modelo de madurez BPM realizados hasta la fecha. Röglinger *et al.* (2012) seleccionan estos trabajos, primeramente, a partir de los trabajos recopilatorios de Harmon (2009) y Rosemann y vom Brocke (2010) y, posteriormente, utiliza otras fuentes de investigación. Divide todos los modelos analizados en diez grupos:

- Modelo de madurez de métodos BPM (BPMMM).
- Indexación de prestaciones de los procesos (PPI).
- Modelo de madurez de reingeniería de procesos de negocio (BPRMM).
- Modelo de madurez de procesos de negocios (BPMM).
- Evaluación de la madurez de la gestión por procesos (BPMA).
- Modelo de madurez de la orientación a procesos de negocio (BPOMM).
- Modelo de madurez de procesos y empresa (BEMM).
- Escala de madurez de proceso (PML).
- Modelo de madurez de procesos de negocios (BPMM-OMG).
- Modelo de madurez de procesos de negocios (BPMM-Lee).

Esta tipología, además de identificar las características más importantes de los estados que conforman cada uno de los modelos de madurez inventariados, sirve a Röglinger *et al.* (2012) para evaluar la utilidad de cada uno en las organizaciones sobre la base de la aplicación de una serie de principios que identificaron Pöppelbuß y Röglinger (2011) para la madurez organizativa. Dividen dichos principios en tres grupos:

- Principios de diseño básico.
- Principios de diseño para uso descriptivo.
- Principios de diseño para uso prescriptivo.

Nos parece importante para los objetivos de nuestro trabajo, describir con mayor profundidad el primer grupo, que Röglinger *et al.* (2012) dividen en los siguientes subprincipios:

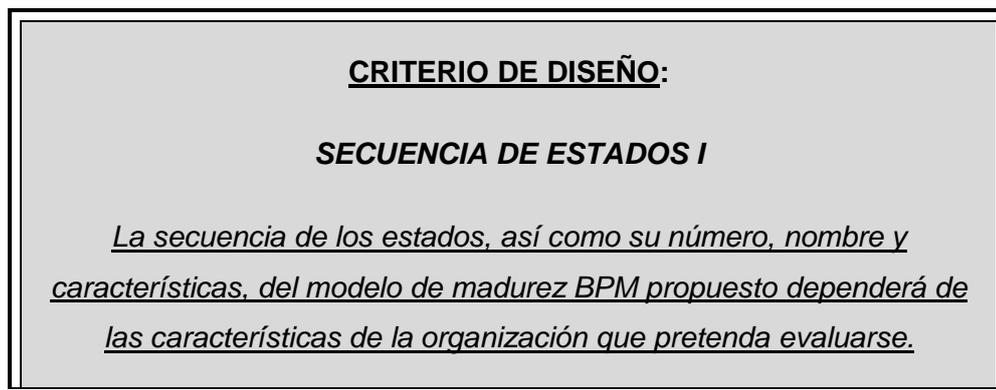
- Provisión de información básica.
- Alcance.

- Modelos sobre los que se argumenta.
- Grupos de interés objetivo.

Conforme a cada uno de los mencionados subprincipios, este análisis permite ver la gran variedad de modelos de madurez BPM existentes. De esta manera se distinguen múltiples opciones para cada subprincipio:

- Para la provisión de información básica identifican modelos de madurez para la BPM en general, para el enfoque a procesos de negocio o para BPR (*business process re-engineering*). Por otro lado se aprecian modelos de madurez descriptivos, prescriptivos o descriptivos-prescriptivos. Los usos que pueden apreciarse son artículos de investigación, escuelas de negocio, empresas de una región de forma exclusiva o alguna empresa concreta, informes para comisiones, para comparar con otros modelos, auditoría de organizaciones, prácticas aplicadas a la gestión de procesos, etc.
- Para el alcance encuentran modelos que van desde tres estados hasta nueve. Algunos se dividen en subetapas. Otros incluyen áreas de capacidad o factores de éxito.
- Para los modelos sobre los que se argumentan aprecian modelos apoyados en gestión holística, en temas y dimensiones de los modelos BPR, tópicos de BPM, procesos como mejora de las relaciones entre unidades funcionales a través de las cadenas de valor, sustitutos de las disfunciones, etc.
- Para los grupos de interés objetivo se señalan modelos orientados para grupos de investigación, para empresas, etc.

Sobre la base del panorama de tipos modelos de madurez BPM existentes ¿qué estados, número de ellos y secuencia es el adecuado para el modelo de madurez que escogeremos de referente para nuestro modelo de planificación? Como demuestra Röglinger *et al.* (2012), los estados y su secuencia pueden variar de un modelo a otro. Para estos autores, cada organización usa como modelo de madurez la secuencia de estados que más se adapta a sus características. En consecuencia, debe definirse la secuencia de estados (nombre, número y características) que mejor pueda adaptarse a las características de las organizaciones donde desee aplicarse el modelo propuesto en este trabajo, extrayendo así el primer criterio de diseño del modelo de madurez BPM que conformará parte de nuestro modelo para la planificar e implantar la BPM en una administración pública:



Cuadro 4.1.1. CRITERIO DE DISEÑO: Secuencia de estados I.

Asimismo destacan entre los modelos analizados por Röglinger *et al.* (2012) dos grandes grupos: un grupo donde los estados están más agregados y otro donde existe un mayor despliegue de dichos estados. El primero lo visualizan de forma acertada Škrinjar y Trkman (2013), que señalan los siguientes estados:

- ESTADO 1: *AD HOC*.

Los procesos están sin estructurar, mal definidos y sin posibilidad de medirlos. La estructura de la organización se basa en la distribución funcional.

- ESTADO 2: DEFINIDO.

Los procesos básicos están definidos y documentados. Los cambios que puedan experimentar deben sujetarse a procedimientos formales. Existen las figuras de los responsables de procesos, que deben hacer labores de coordinación.

- ESTADO 3: VINCULADO.

Se realiza un uso estratégico de la BPM. La estructura está basada en atender los procesos de principio a fin, y no las funciones.

- ESTADO 4: INTEGRADO.

Existe medición de los procesos y se utiliza para la toma de decisiones estratégicas.

El segundo bloque lo representa a nuestro entender el trabajo de Melenovsky y Gartner (2006):

- **ESTADO 0. Reconocimiento de ineficiencias operacionales**

La organización se percata de que cualquier mejora en la productividad pasa por examinar los procesos de negocio en su conjunto, en vez de automatizar tareas funcionales exclusivamente. En esta fase las organizaciones ya usan indicadores para medir su rendimiento, bien por iniciativa propia bien porque se han sometido a algún proceso de evaluación externa. Este uso de indicadores conlleva un paso a continuación: preguntarse cómo mejorar sus valores. A renglón seguido, la organización toma conciencia de los procesos. El análisis conlleva generalmente a la comprensión del proceso de negocio en un sentido más amplio.

- **ESTADO 1. Toma de conciencia sobre los procesos**

En este estado la organización muestra interés por modelar sus procesos de principio a fin. Este interés se debe a la búsqueda de la mejora del rendimiento de los mismos o al impulso de la planificación estratégica para la que necesita la arquitectura de procesos. En este estado también puede darse los siguientes cambios en la organización: el modelado de procesos se generaliza, se establecen mediciones de los procesos, se designan los dueños de los procesos y se ponen en marcha algún proceso de gobernanza. En esta etapa no hay una inversión significativa en TIC (tecnologías de la información y las comunicaciones).

- **ESTADO 2. Establecimiento de la automatización y control de los procesos**

En el estado dos la organización pretende controlar el proceso y ejecutarlo de la manera más eficiente posible. Para ello se apoya en las TIC, mecanizando primero los subprocesos hasta llegar al nivel del proceso, de tal forma que comienza a plantearse suites para BPM. Comienza a invertirse en BPM porque se transparenta la mejora en el rendimiento.

- **ESTADO 3. Establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados**

Se establecen vínculos más explícitos entre los procesos, incluyendo los relacionados con las alianzas y los clientes. Adquieren un mayor protagonismo los responsables de los procesos, sobre los que recae la responsabilidad de

mejorarlos continuamente y coordinarse entre los mismos para asegurarse la mejora.

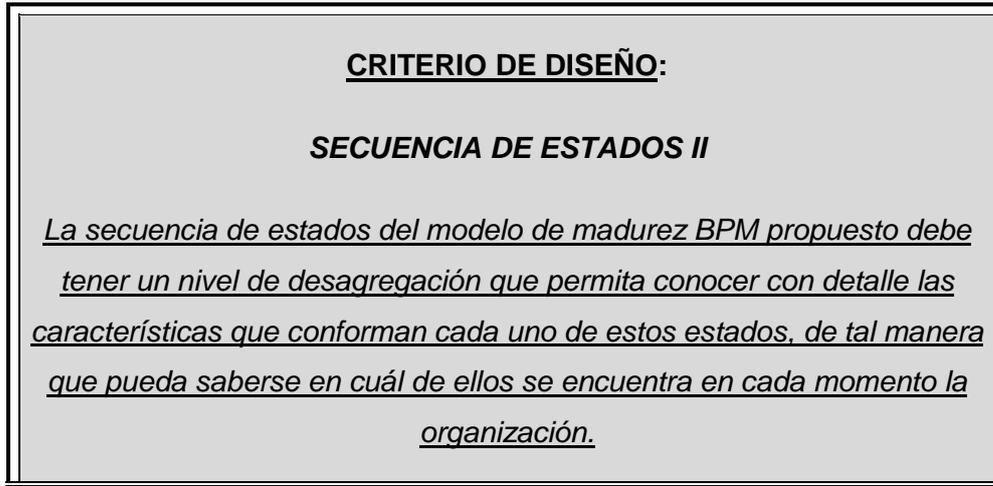
- **ESTADO 4. Establecimiento del control sobre la cadena de valor de la empresa**

En este estado la alta dirección es consciente de la importancia sobre el control de la cadena de valor de la empresa, desde los proveedores o socios hasta los clientes. Establece metas para estos procesos que conforman la cadena de valor vinculándolas a la estrategia de la organización. Se incorporan instrumentos que permitan ajustar el alineamiento entre estos procesos y la estrategia cuando se dan circunstancias cambiantes.

- **ESTADO 5. Creación de estructura ágil de negocio**

Se entiende por agilidad a la capacidad de una organización para detectar los cambios en el entorno y responder de forma efectiva y eficiente a la misma; incluso, anticipándose y creando oportunidades. Aunque la organización verá beneficios en la aplicación de esta capacidad antes de desarrollar al máximo este estado, requiere de la creación de una estructura empresarial ágil. En este estado, la organización utiliza la gestión por procesos para desarrollar crecimientos futuros. Además, cuenta con la monitorización y control sobre determinadas claves del mercado, permitiendo que se haga con nuevas oportunidades de negocio. El diseño de los procesos, y su ejecución, de principio a fin está marcado por el conocimiento que se dispone del comportamiento de los clientes, proveedores y competencia.

Como podemos ver, el segundo grupo, que exponen Melenovsky y Gartner (2006), desagrega el expuesto por Škrinjar y Trkman (2013) para destacar la diferencia entre las actuaciones BPM en el proceso o entre los procesos; para tener en cuenta a la organización en sí misma como un elemento más de la BPM a través de la inclusión de la cadena de valor en la metodología; y finalmente, para conformar la mejora continua como un elemento esencial de la BPM a través del estado que denominan “creación de estructura ágil de negocio”. A nuestro entender, desagregar los estados tiene la ventaja de conocer con más detalle las características de cada uno y poder conocer con mayor exactitud en cuál de ellos se encuentra cada uno, lo que nos lleva a definir un nuevo criterio de diseño.



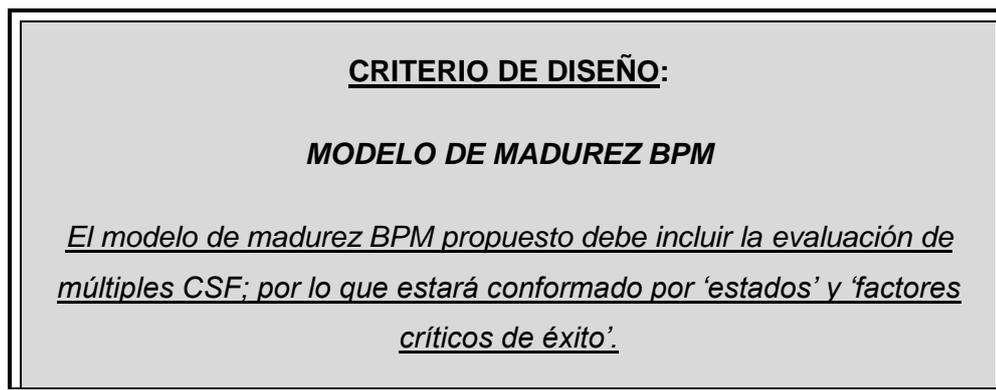
Cuadro 4.1.2. CRITERIO DE DISEÑO: Secuencia de estados II.

No obstante, como veremos a continuación, dicha secuencia de estados va a depender de otras variables. Por otro lado, no puede medirse el estado de madurez de la BPM en el que se encuentra una organización observando solo las características propias del estado (Fisher, 2004); deben tenerse en cuenta las capacidades BPM o factores críticos de éxito (CSF). Según Song (2011), cada estado de madurez de la BPM de una organización está relacionado con un grado de desarrollo concreto de los factores críticos de éxito (CSF) de la BPM, evaluando por lo tanto en qué punto se encuentran los CSF pueden conocerse el estado de madurez BPM. Fisher (2004) utiliza cinco criterios para cada uno de sus cinco estados, pero fue Rosemann (2005) quien vincula por primera vez estos criterios a CSF, desarrollando con mayor profundidad las características de estos CSF en su trabajo de 2015 (Rosemann *et al.*, 2015).

En este sentido debe señalarse que múltiples autores han estudiado cuáles son los CSF claves que deben evaluarse para conocer el estado de madurez de una organización (Buh *et al.* 2015), pero sólo unos pocos trabajos distinguen cómo interviene cada CSF en los distintos estados del ciclo de madurez (por ejemplo, Ravesteyn y Batenburg, 2010; Fettke *et al.*, 2015; Nan *et al.*, 2011); podemos decir que la mayoría de los estudios que relacionan CFS y estados de madurez se limitan a citar los primeros para todo el proceso de adopción de BPM, no distinguiendo cómo influye cada CSF en los diferentes estados de madurez de la BPM.

Si bien, como decíamos, muchos autores apuntan a medir el grado de desarrollo de múltiples CSF para conocer el estado de madurez en BPM de una organización, hay

autores que pretenden concentrar la evaluación en un solo CFS para conocer el estado de madurez BPM (Hammer 2015, de Boer *et al.*, 2015; Luftman's, 2003). Pero, dado que el modelo de este trabajo pretende identificar los CFS más adecuados para una organización, nos centraremos en modelos que se sostienen sobre múltiples CFS, lo que no lleva a enunciar otro criterio de diseño.



Cuadro 4.1.3. CRITERIO DE DISEÑO: Modelo de Madurez BPM.

Hay otros autores como Buh *et al.* (2015) que dicen que, si bien son muchos los CSF que influyen en la consolidación de los estados de madurez, no todos influyen en cada uno de los estados; esto es, existen CSF que pueden influir en alcanzar un determinado estado, pero no provocar ningún efecto sobre el siguiente estado. Sobre la base del trabajo en materia de CSF de Trkman (2010) y la revisión de múltiples trabajos sobre este aspecto en la BPM, Buh *et al.* (2015) identifican los siguientes CSF que pueden influir en los estados de madurez:

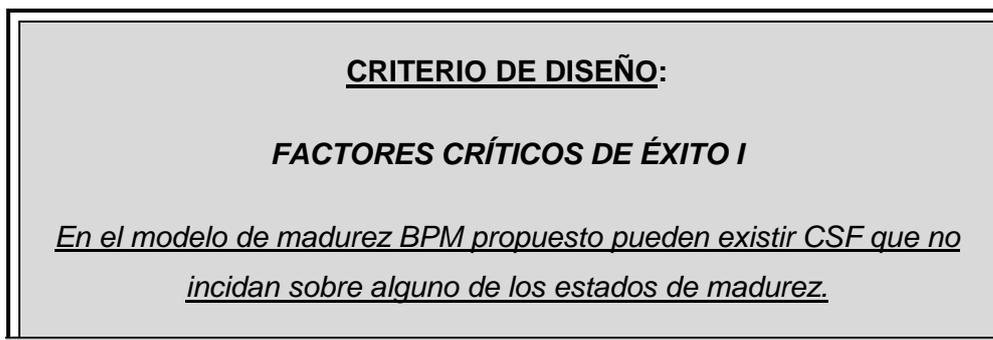
- Apoyo e implicación de la alta dirección en la gestión BPM.
- Alineamiento de la BPM con la estrategia de la organización.
- Personas con la BPM (capacitación y motivación del personal, empoderamiento y compromiso).
- Aplicación de metodología para la BPM.
- Soporte de la BPM en tecnología de la información.
- Incorporación de la BPM en la cultura organizacional.
- Aplicación de la gestión de proyectos y gestión del cambio en la BPM.
- Medición de las prestaciones de la BPM.
- Gobernanza de la BPM (establecimiento de procesos para la toma de decisiones).

- Entendimiento del concepto de la BPM.
- Aplicación de la mejora continua en la BPM.
- Definición clara de la propiedad y responsabilidad sobre los procesos.

Como puede apreciarse, Buh *et al.* (2015) trabajaron un número mayor de CSF que el usado por Rosemann *et al.* (2010), que lo hizo sobre seis. Para demostrar su hipótesis, Buh *et al.* utilizaron un ciclo de estados usado por Rosemann *et al.* (2010) que señalaba las siguientes etapas:

- Consciencia y entendimiento de la BPM
- Deseo de adoptar una BPM
- Proyectos BPM: entrenamiento y arquitectura de procesos
- Programa BPM: puesta en funcionamiento de la oficina BPM
- Producción de la BPM: ERP y BI.

Además, identificaron CSF diferentes para cada estado. Sobre la base del trabajo de Buh *et al.* (2015) podemos obtener el siguiente enunciado para nuestro trabajo: no todos los CSF tienen un desarrollo para cada estado; esto es, pueden existir CSF que no incida sobre alguno de los estados. Llegamos de esta manera a nuevo criterio del modelo de madurez BPM que queremos proponer:



Cuadro 4.1.4. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito I.

Para identificar cuáles son los CSF que deberían tenerse en cuenta en el modelo de madurez aplicable en el modelo de planificación objeto de nuestro trabajo de investigación, debemos analizar con mayor profundidad a Rosemann y von Brocke (2015) por varios motivos: es el modelo más referenciado en los trabajos que hemos estudiado, defiende un número de CSF asumibles para nuestro estudio y desarrolla

cada uno de ellos hasta un nivel que facilita su análisis para valorar su adaptación a una administración pública.

Rosemann y vom Brocke (2015) llaman a los CSF elementos esenciales. Plantean un modelo con la finalidad de dibujar una estructura para la BPM en las organizaciones que diera respuesta a desarrollos tan complejos como el enfoque a proyectos en la BPM (estado más complejo del nivel de desarrollo BPM según estos autores). Desarrollan estos elementos esenciales, o CSF, a partir de los CSF que revela el trabajo de Rosemann *et al.* (2010) y citamos a continuación:

- Alineamiento estratégico
- Gobernanza
- Métodos
- Tecnologías de la información
- Personas
- Cultura

Rosemann y vom Brocke (2015) despliegan estos CSF, con el ánimo de concretarlos con mayor detalle, en otros subfactores que denominan áreas de capacidad BPM, análisis que hacen a partir de los trabajos de múltiples autores que figuran en la tabla 4.1.1.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO	AUTORES
Alineamiento estratégico	Elzinga <i>et al.</i> , 1995; Hammer, 2001; Hung, 2006; Jarrar <i>et al.</i> , 2000; Pritchard y Armistead, 1999; Puaah y Tang, 2000; Zairi, 1997; Zairi y Sinclair, 1995
Gobernanza	Braganza y Lambert, 2000; Gullede y Sommer, 2002; Harmon, 2005; Jarrar <i>et al.</i> , 2000; Pritchard y Armistead, 1999
Métodos	Adesola y Baines, 2005; Harrington, 1991; Kettinger <i>et al.</i> 1997; Pritchard y Armistead, 1999; Zairi, 1997
Tecnologías de la Información y las comunicaciones	Gullede y Sommer, 2002; Hammer y Champy, 1993; McDaniel, 2001
Personas	Hung, 2006; Llewellyn y Armistead, 2000; Pritchard y Armistead, 1999; Zairi y Sinclair, 1995; Zairi, 1997
Cultura	Llewellyn y Armistead, 2000; Pritchard y Armistead, 1999; Spanyi, 2003, Zairi, 1997; Zairi y Sinclair, 1995

Tabla 4.1.1. ESTUDIO CSF DE ROSEMANN *ET AL.* (2005).
 Fuente: El trabajo de los autores.

Para hacer una comparativa de los CSF propuestos por Rosemann y vom Brocke (2015) con los observados en un análisis más holístico que realizamos en el apartado 4.2 (FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO) y con los propios de las administraciones públicas, desarrollaremos en este punto cada subfactor a partir del propio trabajo de estos autores:

(A) ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Hace referencia a la vinculación entre las prioridades de la organización y los procesos de la empresa procurando la mejora continua de estos. Se disponen de los siguientes subfactores o áreas de capacidad BPM:

- Plan de mejora de procesos. La mejora de los procesos deben servir para apoyar la estrategia de la organización y al mismo tiempo para facilitar la implantación de los múltiples sistemas de la empresa.
- Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio. Al margen de la mejora de los procesos, estos deben contribuir con la estrategia de la organización. De igual forma, la estrategia de la empresa debe servir para asentar las capacidades de los procesos en la propia organización. Deben estar identificados tanto los procesos que suponen cuellos de botella para la concreción de objetivos estratégicos como aquéllos que son claves para alcanzarlos. Es fundamental en esta área de capacidad BPM disponer de herramientas que casen estrategias y procesos, como el BSC – del inglés *balance score card*- (Kaplan y Norton, 2004), así como tener identificados los procesos que suponen recursos así como lo que pueden ser externalizados.
- Arquitectura de procesos de empresa. Representa el mapa de procesos de la organización desde distintos niveles: sus objetivos, guías y tipología. También señala los procesos de manera concreta, pero desde una perspectiva amplia identificando cuál es la cadena de valor y sus macroprocesos de apoyo y dirección. Asimismo recoge niveles de descripción con mayor detalle como por ejemplo la desagregación de los procesos en subprocesos y la identificación de los procesos normalizados.
- Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI, del inglés *key performance indicators*). Disponer de indicadores de proceso cuyos valores emanen de una fuente importante para trasladar las metas de procesos concretos hasta los objetivos estratégicos y, al mismo tiempo, permitir un control efectivo de dichos procesos. Es importante también disponer de una

estandarización de los indicadores para múltiples procesos con la finalidad de posibilitar un análisis cruzado de los mismos.

- Prioridad de grupos de interés. Debe investigarse cuán bien se gestionan los procesos en los que participan agentes externos, cuánto se tienen en consideración en el diseño de los procesos los puntos de vistas de los dichos agentes externos y qué influencia pueden tener estos agentes en el diseño.

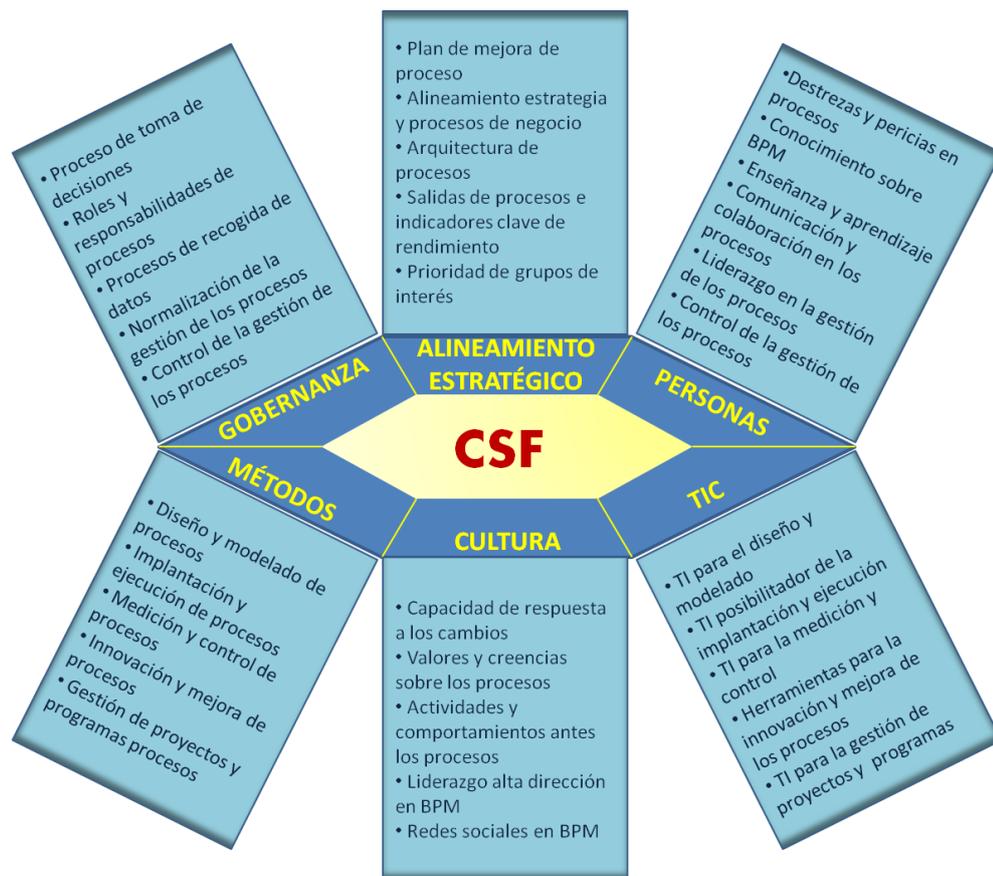


Ilustración 4.1.2. CSF y s-CSF DE ROSEMANN Y VOM BROCKE (2015).
Fuente: elaboración propia.

(B) GOBERNANZA

La gobernanza hace referencia a la dirección de los procesos para la gestión de la propia BPM como sistema, así como las responsabilidades de esa dirección.

- Procesos de toma de decisiones de la BPM. Debe definirse qué personas deciden sobre qué aspectos de la BPM, así como la celeridad de las respuestas, todo ello alineado con la estrategia. Son ejemplos de este tipo de

decisiones la gestión del cambio de las TIC o la gestión de la mejora continua del negocio.

- Roles y responsabilidades de procesos. Debe definirse todo los roles necesarios, así como sus funciones, en las diferentes capas de BPM. También debe establecerse los grupos de decisión, así como las estructuras humanas que acompañan a determinados roles cuando proceda.
- Procesos de recogida de datos. Estos datos deben responder a indicadores que permitan alinear el resultado de los procesos con los objetivos estratégicos.
- Normalización de la gestión de los procesos. Todos los procesos de negocio deben estar documentados, pero también los procesos de la BPM como sistema de gestión, incluido los de medición, de recompensa, etc.
- Control de la gestión de procesos. Debe hacerse una revisión periódica del propio sistema de gestión de los procesos.

(C) MÉTODOS

Los métodos son las técnicas y herramientas que dan soporte y posibilitan las actividades de la BPM en todos sus niveles. Su explicación se realiza basándose en el ciclo de vida de los procesos y es aplicable también al subfactor de las TIC desarrollado más adelante.

- Diseño y modelado de procesos. Hace referencia a los métodos para identificar y contextualizar el estado actual y futuro de los procesos. No se tiene en cuenta solo el modelado de los procesos sino también su análisis.
- Implementación y ejecución de los procesos. Incluye los métodos usados para transponer los diseños de los procesos en ejecutables.
- Medición y control de los procesos. Son los métodos para capturar los datos de los procesos.
- Innovación y mejora de los procesos. Incluye aquellos métodos que facilitan el desarrollo de mejoras de los procesos. Se tiene en cuenta las actuaciones de los tipos de mejora, innovación, reutilización y derivación.
- Gestión de proyectos y programas de procesos. Hace referencia a la aplicación de algún método de gestión de proyectos o programas sobre los procesos.

(D) TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIONES (TIC)

Se relaciona con las tecnologías de la información que dan soporte a la BPM. Se desagrega en subfactores como los señalados para el CSF “métodos”.

- TIC para el diseño y modelado de procesos. Incluye las herramientas automatizadas (o semiautomatizadas) para extraer la información de los archivos de registros de información con el objeto de modelar y analizar.
- TIC posibilitadora de la implementación y ejecución de los procesos. Principalmente incluye la transformación automatizada de modelos de proceso en especificaciones practicables y la consecuente ejecución del proceso basado en *workflow*; incluye soluciones apoyadas en motores de reglas de negocio. Téngase en cuenta en este subcriterio que se dan nuevos principios para el diseño de procesos como la gestión de estos en tiempo real o acorde al contexto que rodea a dichos procesos.
- TIC para la medición y el control de los procesos. Las TIC se usan para la gestión escalada de procesos de forma automática, visualización del rendimiento y el control de los procesos. Se tiende a que estas herramientas sean integradas en el entorno de la corporación.
- Herramientas para la innovación y mejora de los procesos. La tendencia es utilizar herramientas TIC de la generación denominada ágil, que continuamente ajustan los procesos a los cambios del entorno.
- TIC para la gestión de proyectos y la gestión de programas. Facilitan la gestión para cualquier iniciativa de mejora del propio sistema BPM, apoyándose en la gestión de proyectos o programas.

(E) PERSONAS

Hace referencia a las personas o grupos que continuamente dedican de sus conocimientos y destrezas sobre los procesos o BPM en mejorar el rendimiento del negocio.

- Destrezas y pericias en procesos. Hace referencia a las capacidades de los grupos de interés en los requerimientos de los procesos. Además de las habilidades técnicas y metodológicas, son clave para el éxito de la BPM las destrezas sociales y de comunicación de las personas de dichos grupos.
- Conocimiento sobre BPM. Se evalúa tanto el grado de entendimiento sobre la BPM, incluyendo el conocimiento sobre los métodos y los TIC, como el impacto

sobre el resultado de los procesos. En esta área también se evalúan a las personas que realizan el análisis de los procesos y en qué medida pueden aplicar sus conocimientos sobre gestión de procesos a los propios procesos.

- Enseñanza y aprendizaje en procesos. Mide el compromiso de la organización en el desarrollo y mantenimiento de los procesos más relevantes y el conocimiento y destrezas en la gestión de los procesos. Esta medición pretende evaluar la existencia, pertinencia, alcance de despliegue y éxito actual de los programas formativos en BPM. También se analiza la cualificación del personal formador en BPM y la certificación de calidad de los programas capacitativos.
- Comunicación y colaboración en los procesos. Mide la forma en que las personas y los grupos trabajan juntos para mejorar los procesos en los términos deseables. Se incluye la evaluación de los grupos de interés así como la manera con la que el conocimiento sobre los procesos se descubre, se explora y se difunde.
- Liderazgo en la gestión de los procesos. Evalúa la disposición que tienen las personas que participan en la BPM en liderar, responsabilizarse y rendir cuentas sobre la gestión de procesos así como los estilos de liderazgo en la propia gestión por procesos.

(F) CULTURA

Se refiere a los valores y creencias colectivos que dan forma a las actitudes y los comportamientos para mejorar las prestaciones de los procesos.

- Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos. Hace referencia a la receptividad general de la organización a los cambios. Incluye también la habilidad para que se cambien el quehacer hacia procesos transfuncionales y que las personas actúen en interés de los procesos.
- Valores y creencias sobre los procesos. Se evalúan en qué medida los distintos grupos de interés tienen interiorizada la orientación a procesos.
- Actividades y comportamiento ante los procesos. Si bien el anterior factor mide la percepción que tienen los grupos de interés sobre la BPM, este factor evalúa cuál es su reacción ante el enfoque a procesos, cómo se implica, cómo innova, etc.
- Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos. Mide el compromiso de la alta dirección con la BPM.

- Redes sociales en la gestión por procesos. Mide la existencia de redes como las comunidades de prácticas, técnicas de redes sociales o las redes informales.

Entre las conclusiones que podemos extraer del análisis realizado por Rosemann y vom Brocke (2015) sobre los factores de éxito descritos tenemos que, conceptualmente, existe una estrecha relación entre los subfactores señalados, ya que la aparición de algunos de ellos genera la producción de otros, extremo que corroboran en su trabajo Santos *et al.* (2015). Por ejemplo, la consecución del subfactor “arquitectura de procesos de empresa”, supone que se dé el subfactor “normalización de la gestión de los procesos”. Otro efecto de esta estrecha relación entre subfactores es que para que se dé alguno, debe existir otro; por ejemplo es necesario que dispongamos del subfactor “salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)” para generar el subfactor “procesos de recogidas de datos”.

Observando los subfactores desarrollados por Rosemann y vom Brocke (2015), podemos apreciar también que algunos de ellos coinciden con los señalados por Buh *et al.* (2015), que reivindicaban un número mayor de CSF que los expuestos por Rosemann y vom Brocke (2010) –ver tabla 4.1.2.

BUH ET AL.	ROSEMANN Y VOM BROCKE
Conductores del negocio	Cultura: Liderazgo de la alta; Personas: liderazgo
Comunicación	Personas: Comunicación
Enfoque a usuarios	Alineamiento estratégico: Prioridad de grupos de interés
Educación, entrenamiento y motivación a los empleados	Personas: Enseñanza y aprendizaje
Empoderamiento de empleados	Personas: Liderazgo en la gestión por procesos
Indicadores clave de resultados y personas identificadas	Alineamiento estratégico: Salidas e indicadores clave de rendimiento
Participación y apoyo de la alta dirección	Cultura: Liderazgo de la alta dirección
Apertura al cambio	Cultura: Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos
Personas dispuestas y motivadas al cambio	Cultura: Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos
Apoyo de personal externo	Personas: Destrezas y pericias en procesos
Proyecto campeón	Método: gestión de proyectos en procesos
Responsables de actuación	Gobernanza: Roles y responsabilidades en proceso

BUH ET AL.	ROSEMANN Y VOM BROCKE
Transparencia de la gestión BPM	Personas: Comunicación y colaboración

Tabla 4.1.2. COMPARATIVA ENTRE LOS CSF DE ROSEMANN Y VOM BROCKE (2015) Y BUH ET AL. (2015).

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta a Boer *et al.* (2015) que afirman que los CSF pueden concentrarse en otros, es decir, que cuando se desarrolla uno, se están desarrollando otros de manera paralela (en los que no hay que centrar esfuerzos), podemos decir que los CSF propuestos por Rosemann y vom Brocke ya incluyen los identificados por Buh *et al.*; es decir, podemos afirmar que el modelo de madurez BPM de Buh *et al.* (2015) no dispone de un número de CSF mayor que el propuesto por Rosemann y vom Brocke (2015), sino que los ordena de otra forma.

Nos queda comprobar si esta concentración de Rosemann que hemos detectado para el trabajo de Buh *et al.* (2015), se dará para otros CSF que no hayamos tratado hasta ahora, encomienda que podremos comprobar en el apartado 4.2, dedicado específicamente a los factores críticos de éxito.

Resumiendo las observaciones realizadas sobre el trabajo de Rosemann *et al.* (2015) hasta ahora tenemos que puede existir dependencia entre varios de los subfactores (áreas de capacidad) del modelo de madurez BPM y que cada CSF agrega otros CSF detectados por otros autores. A partir de estas observaciones, enunciaremos dos nuevos criterios para nuestro modelo:

<p><u>CRITERIO DE DISEÑO:</u></p> <p><i>SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO I</i></p> <p><i><u>Puede existir interdependencia entre varios de los subfactores del modelo de madurez BPM propuesto, bien porque dándose uno se genera el otro, bien porque es necesario que se dé uno para se genere el otro.</u></i></p> <p><i>SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO II</i></p>
--

Cada CSF del modelo de madurez BPM propuesto puede agregar otros CSF, a modo de subfactores, detectados en otros modelos.

Cuadro 4.1.5. CRITERIO DE DISEÑO: Subfactores Críticos de Éxito I y II.

Pero además de estas características del modelo de madurez de Rosemann y vom Brocke que pudiéramos considerar neutras (no valoramos si son características adecuadas), existe una que entendemos que es una carencia porque no cubre una necesidad en el modelo de planificación que queremos proponer: El modelo de Rosemann y vom Brocke. (2015) no establece una relación entre grado de desarrollo de los CSF, o sus áreas de capacidad (subfactores), y los estados de madurez. Para dar respuesta a esta necesidad, debemos analizar otros trabajos.

Si bien Gartner (2006) da detalles sobre los CSF en cada estado de madurez, no los concreta; Song y Zhu (2011), en cambio, son autores que especifican claramente la relación de los CSF con los estados de madurez mediante el establecimiento de unos grados de desarrollo. Song y Zhu utilizan la secuencia de estados de Melenovsky y Gartner (2006), descrita en páginas precedentes, y los CSF estudiados por Rosemann *et al* (2005), fusionando liderazgo y cultura, para definir su modelo de madurez. La tabla 4.1.3 muestra cómo debe estar desarrollado cada CSF para cada estado de madurez.

FASE	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA Y LIDERAZGO	PERSONAS	GOBERNANZA	MÉTODOS	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
0	Enfoque de la Organización en áreas funcionales y la línea de productos Poca idea sobre procesos	Jerarquía funcional Cultura de la oposición y desconfianza Enfoque en los indicadores operacionales	Poco entendimiento del concepto proceso a extremo Enfoque de los empleados hacia su propio trabajo, sin cooperación Orientación hacia el quehacer seguro	Se enfatiza en la separación de los departamentos Competencia interna fuerte Estructura organizativa estática	Adopción del método en cascada Puesta de atención en la reingeniería y la transformación organizacional Sin programa formal de medición	Arquitectura para perdurar Uso de métodos centralizados para resolver problemas Sistemas independientes
1	Construir nuevos procesos para combinar diferentes áreas funcionales Elaboración de un plan de mejora de	Énfasis en la reingeniería y ajuste a los procesos existentes Capacidad de respuesta ante los procesos de	Manejo de ciertas destrezas y adquisición de pericia Bajo entendimiento de la cooperación interfuncional	Se establecen toma de decisiones para la gestión por procesos Introducción global de la figura propietario de	Uso de métodos como seis sigma o mapa de flujo de valor Iniciativas de mejora de procesos	Procesos de diseño y de modelado Conduce los procesos más importantes para la gestión del

FASE	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA Y LIDERAZGO	PERSONAS	GOBERNANZA	MÉTODOS	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
	procesos Existencia de modelado de procesos en la organización	cambio La Cultura maneja algunos mensajes sobre procesos		procesos		cambio
2	Combinación de procesos generales y objetivos de la organización Enlace entre estrategia y capacidad de los procesos	Se persigue la mejora continua Aceptación del valor de proceso al sistema Puesta de atención en los valores y creencias en procesos	Acercamiento a la cooperación interfuncional Procesos de comunicación a través de toda la empresa Predicción de resultados futuros y hallazgos de alternativas adecuadas dinámicas	Se dispone de capacidad para salvar las diferencias entre procesos y política Focalización en roles y responsabilidades de procesos Orientación hacia la mejora continua de los procesos	Conducción de la BPM en toda la empresa por parte de los responsables de los procesos Implementación y ejecución de la gestión por procesos	Automatización de procesos Traslado de actividades desde las personas a las servicios conducidos por reglas Realce de la optimización de las reglas y las infraestructuras en tiempo real
3	La integración de procesos de negocio se extiende a los proveedores y los clientes Construcción de de arquitectura de procesos de la empresa Consideración de los procesos de negocio como elemento básico de la organización	Actitudes y comportamiento en pro de los procesos se convierten en hábitos El liderazgo formal sobre los procesos tiene prioridad La comunicación interfuncional y la cooperación se convierten en valores de la organización	Anticipación de los empleados a los cambios del proceso y formulación de posibles medidas Llevanza de formación profesional Imagen negativa de la resistencia al cambio Los responsables de los procesos, definen, diseñan y llevan a cabo estos	Incorporación de proveedores y clientes en la gestión por procesos Proveedores y consumidores continúan la misma senda en gestión por procesos Combinación entre indicadores de procesos y prestaciones Direccionamiento de los casos de procesos hacia los proyectos	Nuevos métodos para impulsar la gestión por procesos Equipo funcional a cargo de la BPM Enfoque hacia la medición y control de procesos	Construcción de infraestructura colaborativa para soportar a la gestión por procesos La organización de la TIC combina servicios ágiles e infraestructura para tiempo real. Impulso de la gestión de la información y los procesos para apoyar los sistemas
4	Vinculación de los objetivos estratégicos y las partes complicadas de los procesos Organización de la empresa en BPM automatizados Los objetivos marcan las prestaciones y los cambios en los procesos	La confianza mutua de BPM organización de ganancia y la cooperación como hacer prestar atención decisiones complicadas Liderazgo para procesar la simulación y adecuada Alternativas	Los empleados combinan sus objetivos con los procesos y eliminan diferencias y contradicciones Los empleados comparten procesos de colaboración y comunicación Siguen las directrices de la BPM y analizan los cambios en los procesos	Plan de optimización en tiempo real para hacer frente a los retos Construcción de estándares de gestión de procesos para las prestaciones principales Optimización de la estructura para acometer cambios imprevistos	Creación de métodos para monitorizar procesos Búsqueda de la mejora e innovación de los procesos	Establecimiento de los objetivos para infraestructuras ágiles y de tiempo real Uso del enfoque BPM para automatizar la monitorización y ejecución de los procesos sin la influencia negativa de la tecnología
5	Los aliados comparten las ventajas competitivas Se hace frente a los cambios dinámicos del entorno, respondiendo en	Pequeño ajuste para hacer frente a la resistencia al cambio Uso del liderazgo para que cada persona se sienta con autoridad Redes sociales para la gestión	Los empleados son proactivos con los cambios continuos Los empleados conocen sus roles y responsabilidades y se hacen cargo de las	Visualización de los cambios estratégicos de la alta dirección en toda la organización Combinación de la consecución de objetivos y eliminación de	Métodos para evitar la competitividad interna Generación de oportunidades a través de la BPM Integración de los procesos con el	Uso de tecnología inteligente y de tiempo real Gestión de surround simulation y swarming agent para ganar en

FASE	ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	CULTURA Y LIDERAZGO	PERSONAS	GOBERNANZA	MÉTODOS	TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN
	tiempo real Los aliados están organizados con orientación a procesos Capacidades previsible fuertes y ventaja en el mercado	por procesos	tomas de decisiones	de barreras Estructura de gobierno descentralizada Indicadores para la medición del rendimiento de los aliados	ecosistema Creación de criterios de procesos para convertirlos en estándares estratégicos	competitividad El departamento de TIC se focaliza en ajustarse entre desarrollos adaptados o gestión de criterios Se utiliza métodos BPM para monitorizar y mejorar la ejecución de procesos de forma automática y dinámica a través del ecosistema

Tabla 4.1.3. DESARROLLO DE LOS CSF DE SONG *ET AL.* (2011).
Fuente: Trabajo de los propios autores.

Desde nuestro punto de vista el trabajo de Song y Zhu (2011) mejora el de Rosemann *et al.* (2005) porque concreta en qué grado de desarrollo debe estar cada CSF para cada etapa, pero tiene los siguientes inconvenientes:

- No desagrega los CSF en subfactores, como hacen Rosemann y von Brocke, dejando especificados estos CSF de manera demasiado amplia y no permitiendo la incorporación de otros CSF que, como hemos visto anteriormente, Rosemann y von Brocke lo consiguen cuando especifican las áreas de capacidad.
- Establece los grados de desarrollo que pueden alcanzar cada CSF con valoraciones que no son tan transparentes para la organización por su contenido cualitativo.

A partir de esta valoración podemos incorporar un nuevo criterio de diseño del modelo de planificación:

CRITERIO DE DISEÑO:
SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXTIO III

El modelo de madurez BPM propuesto debe incluir la desagregación de los CSF en subfactores para garantizar la incorporación de otros CSF además de los principales.

Cuadro 4.1.6. CRITERIO DE DISEÑO: Subfactores Críticos de Éxito III.

Consideramos de interés valorar el trabajo de Fettke *et al.* (2015) porque estudian y definen un modelo de madurez para el entorno de la administración pública, ámbito dentro del cual hemos acotado nuestro trabajo de investigación, e incorporan una novedad en el análisis de los modelos de madurez que entendemos útil para nuestro trabajo. Estos autores introducen el concepto de ‘objetivo’ refiriéndose a una evidencia concreta y medible que deben alcanzar cada uno de los subfactores de éxito que definen. No obstante, dada la importancia que tiene este trabajo en el modelo que proponemos en este trabajo, exponemos a continuación las características más importantes del modelo de Fettke *et al.* (2015).

La primera observación que debemos hacer es que el modelo de madurez propuesto por Fettke *et al.* es para un proceso o conjunto de procesos tipo (los denomina “prestación del servicio en 48 horas”), y no para una BPM por completo. Este conjunto de procesos tienen un denominador común, el objetivo de proceso (no confundir con el término ‘objetivo’ que incorporan como novedad en los modelos de madurez) que persiguen: prestar el servicio solicitado dentro de las 48 horas siguientes. Aunque este modelo sea de aplicación a procesos y no a BPM (recordemos que los modelos de madurez podían plantearse para procesos o para BPM), sus aportaciones son extrapolables al modelo que queremos desarrollar con este trabajo. Fettke *et al.* (2015) utilizan la secuencia de estados muy similar a la propuesta por McCormack y Johnson (2001), que extienden en Lockamy y McCormack (2004), aun cuando no hacen mención a esta similitud. Los estados del modelo de Fettke *et al.* son:

- Nivel 1: Proceso incompleto. No hay ninguna acción definida para cumplir con el objetivo de proceso de prestar el servicio en 48 horas, o lo que es lo mismo, no existe un proceso definido.
- Nivel 2: Proceso gestionado. Se han definido algunas acciones básicas para cumplir el objetivo de proceso; es decir, existe un proceso parcialmente definido que pretende gestionarse.

- Nivel 3: Proceso definido. Están definidas todas las acciones necesarias para cumplir el objetivo de proceso.
- Nivel 4: Proceso gestionado cuantitativamente. Todas las acciones para cumplir el objetivo de proceso están cuantitativamente planeadas, controladas y monitorizadas.
- Nivel 5: Proceso optimizado. Todas las acciones para el cumplimiento del objetivo de procesos son mejoradas permanente y sistemáticamente.

Fettke *et al.* (2015) se basan en el trabajo de Rosemann y vom Brocke (2015) para establecer en su modelo cinco factores, a los que llaman 'factores principales', que son los siguientes:

- Estrategia del proceso. Incluye los aspectos que son relevantes para un plan de acción diseñado para lograr el objetivo de proceso.
- Diseño del proceso. Recoge todos los aspectos necesarios para definir y documentar la implementación de los procesos tipo.
- Implementación del proceso. Contiene los aspectos que llevarán a la consecución del objetivo a través del diseño de los procesos tipo.
- Control del proceso. Incluye los criterios que ayudarán a medir el rendimiento del proceso y adoptar acciones correctoras durante la implementación.
- Personas y cultura. El conocimiento de las personas, su capacidad y disposición para implementar los procesos son tenidos en cuenta en este factor.

A su vez, estos factores se dividen en otros 18 factores operacionales que se explican a continuación:

- Estrategia:
 - o Definición de objetivos
 - o Definición de los indicadores y valores de los objetivos
- Diseño:
 - o Documentación de los procesos
 - o Definición de parámetros básicos
 - o Definición de acciones
 - o Definición de roles y responsabilidades
 - o Sistema de información para el diseño

- Implementación:
 - o Planificación y asignación de recursos
 - o Unidades responsables de ejecución
 - o Implementación de acciones
 - o Implementación de la cooperación y la comunicación
 - o Sistema de información para la implantación
- Control:
 - o Definición de las mediciones
 - o Aplicación de las mediciones
 - o Sistema de información para el control
- Personas y Cultura:
 - o Conocimiento y capacitación para las unidades operacionales
 - o Conocimiento y capacitación para las unidades responsables
 - o Disposición para la implementación del objetivo

Asimismo, establecieron para cada factor operacional una serie de objetivos que debían alcanzarse para cada estado. Así, por ejemplo, según la propuesta de Fettke *et al.* (2015), una administración pública que estuviera en el nivel 2 del ciclo de madurez para el desarrollo de un proceso tipo debía alcanzar los objetivos que se recogen en la tabla 4.1.4 para cada uno de los factores operacionales ya definidos.

FACTOR	FACTOR OPERACIONAL	OBJETIVO PARA NIVEL 2
Estrategia:	Definición de objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Se define el objetivo del proceso tipo como estratégico
	Definición de los indicadores y valores de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen los indicadores del objetivo del proceso tipo
Diseño:	Documentación de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Se tienen identificados y documentados todos los subprocesos de los procesos relevantes
	Definición de parámetros básicos	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen los parámetros básicos más relevantes de los procesos
	Definición de acciones	<ul style="list-style-type: none"> • Se definen las acciones operacionales de manera aproximada
	Definición de roles y responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Se nombran las unidades organizativas operacionales y responsables
	Sistema de información para el diseño	<ul style="list-style-type: none"> • <i>No se establecen objetivos</i>
Implementación:	Planificación y asignación de recursos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>No se establecen objetivos</i>
	Unidades responsables de ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Las unidades organizativas responsables proponen acciones para la aplicación de los procesos

FACTOR	FACTOR OPERACIONAL	OBJETIVO PARA NIVEL 2
	Implementación de acciones	• Al menos uno 80% de las acciones operacionales se ejecutan
	Implementación de la cooperación y la comunicación	• <i>No se establecen objetivos</i>
	Sistema de información para la implantación	• <i>No se establecen objetivos</i>
Control:	Definición de las mediciones	• <i>No se establecen objetivos</i>
	Aplicación de las mediciones	• <i>No se establecen objetivos</i>
	Sistema de información para el control	• <i>No se establecen objetivos</i>
Personas y Cultura:	Conocimiento y capacitación para las unidades operacionales	• Las unidades organizativas responsables entienden los objetivos definidos y las acciones y obtienen los conocimientos necesarios y capacitación para su implantación
	Conocimiento y capacitación para las unidades responsables	• Las unidades organizativas operacionales disponen de un conocimiento básico sobre BPM
	Disposición para la implementación del objetivo	• <i>No se establecen objetivos</i>

Tabla 4.1.4. CSF DE FETTKE *ET AL.* (2015).

Fuente: Trabajo de los propios autores.

A nuestro entender el modelo desarrollado por Fettke *et al.* (2015) aporta un valor muy importante para el ámbito de la administración pública: la concreción, mediante metas a las que llaman objetivos, del grado de desarrollo que debe adquirir cada subfactor crítico de éxito en cada estado. A partir de esta apreciación y teniendo en cuenta además que Bruin *et al.* (2005) exponen que los factores críticos de éxito (refiriéndose al concepto de subfactor) también se desarrollan en grados de madurez, alcanzando el máximo en el estado más alto de madurez de la BPM, incorporaremos un criterio de diseño al modelo de planificación propuesto en este trabajo:

<p><u>CRITERIO DE DISEÑO:</u></p> <p><i>METAS PARA LOS s-CSF</i></p> <p><i><u>Para el modelo de madurez BPM propuesto, se deberá conocer el grado de desarrollo de los subfactores en cada estado de madurez a través de la consecución de metas concretas.</u></i></p>

Cuadro 4.1.7. CRITERIO DE DISEÑO: Metas para los s-CSF.

Recapitulando los criterios de diseño establecidos hasta ahora tenemos los siguientes:

- La secuencia de los estados, así como su número, nombre y características, del modelo de madurez propuesto dependerá de las características de la organización que pretenda evaluarse.
- La secuencia de estados debe tener un nivel de desagregación que permita conocer con detalle las características que conforman cada uno de estos estados, de tal manera que pueda saberse en cuál de ellos se encuentra en cada momento la organización.
- El modelo de madurez BPM propuesto debe incluir la evaluación de múltiples CSF.
- Pueden existir CSF que no incidan sobre alguno de los estados.
- Puede existir dependencia entre varios de los subfactores del modelo de madurez BPM, bien porque dándose uno se genera el otro, bien porque es necesario que se dé uno para se genere el otro.
- Cada CSF del modelo de madurez BPM puede agregar otros no pertenecientes al mismo modelo.
- El modelo debe incluir la desagregación de los CSF en subfactores para garantizar la incorporación de otros CSF además de los principales.
- El grado de desarrollo de los subfactores en cada estado de madurez se conocerá por la consecución de hitos concretos.

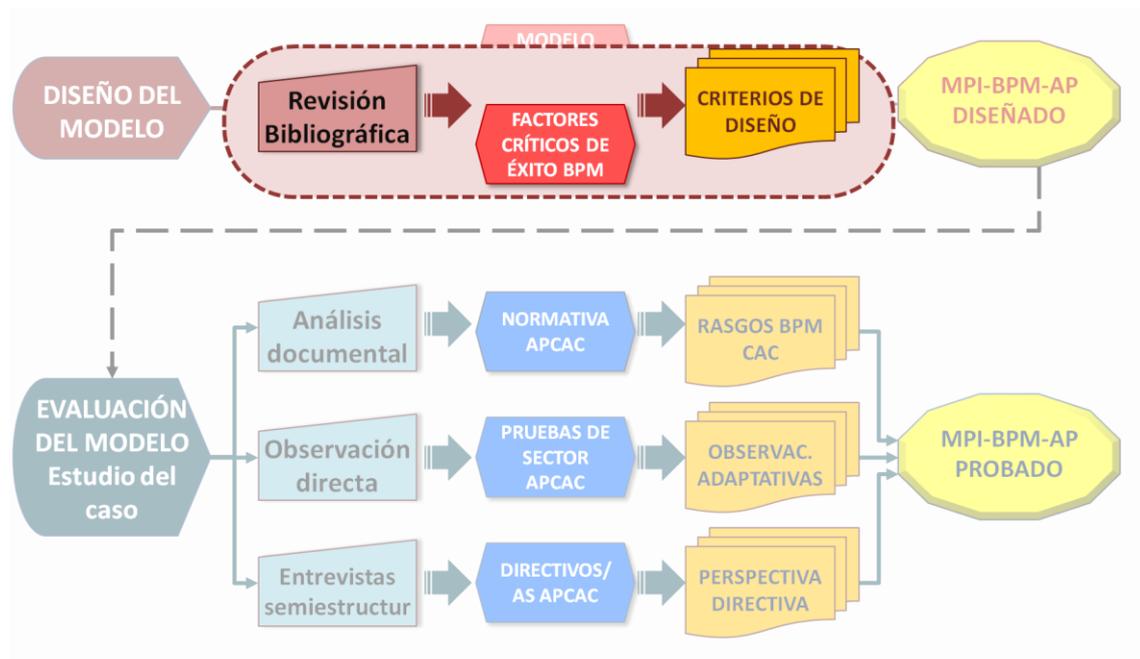
Los dos primeros hacen referencia a la secuencia de estados y a los estados los factores críticos de éxito (CSF) con relación a los estados. Para concretar más aspectos sobre estos últimos criterios de diseño, en el siguiente apartado se realizará un análisis de los Factores Críticos de Éxito (CSF).

4.2. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO BPM

En este apartado del capítulo 4 continuaremos con el análisis bibliográfico, para la obtención de los “criterios de diseño”, conforme al flujo de investigación diseñado y que se muestra la ilustración 4.2.1. Si bien el apartado anterior se trató el primer aspecto conceptual de este trabajo, los modelos de madurez, en este se tratará el segundo de ellos, los factores críticos de éxito BPM. Para ello, primero se hará un análisis en profundidad sobre los factores críticos de éxito en cualquier tipo de organización, donde profundizaremos en los elementos esenciales de Rosemann y

vom Brocke (2015), que orientarán nuestra propuesta de solución; y finalmente se hará un diagnóstico de los CSF en el sector público a partir de los estudios específicos realizados por diversos autores. Así, los epígrafes que se desarrollarán en este apartado serán:

- (a) consideraciones generales de los CSF;
- y (b) los CSF en el sector público.



FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN

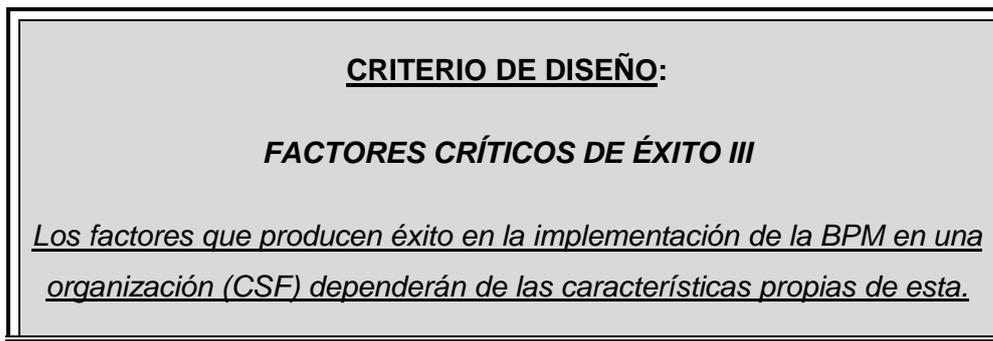
Ilustración 4.2.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA DE CSF).
Fuente: elaboración propia.

4.2.1. CONSIDERACIONES GENERALES DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Aunque, como dice su definición, los CSF sean necesarios para la implementación con éxito de los proyectos BPM, no se puede hacer un uso rutinario de los factores de éxito; debe usarse la experiencia propia de quien dirija su implementación, sea como investigador o como practicante del BPM (Hevner *et al.*, 2004). Además, para identificar los factores críticos de éxito propios de una organización, es necesario entender las características propias de la organización y su cultura, ya que los factores

que pueden influir en el éxito de la implantación de la BPM pueden cambiar con cada tipo de organización (Bruin y Rosemann, 2006; Melenovsky y Gartner, 2006); pero no solo pueden ser distintos los CSF, sino las formas con las que ese CSF se lleve a cabo (Brocke y Sinnl, 2011). Por ello, cada organización debe estudiar cuidadosamente sus características y la manera con las que estas se pueden alinear apropiadamente con los programas BPM (Trkman, 2010).

Por otro lado, los marcos teóricos propuestos para la gestión de los CSF en la BPM son bastantes generales; si no se tiene en cuenta las características en torno a la organización, cualquier intento de proporcionar una lista definitiva de los CSF genéricos está condenado al fracaso (Trkman, 2010). Por lo tanto, las guías que desde la teoría se propongan para cualquier sector deben adaptarse, extrayendo de las mismas unas guías específicas. Sobre la base de lo expuesto puede deducirse un criterio de diseño de nuestro modelo de planificación para la implantación de la BPM:



Cuadro 4.2.1. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito III.

Asimismo, una vez se disponga de los CSF ajustados a la organización, su aplicación para la implementación de los proyectos BPM no debe ser completa desde un primer momento. Debe existir una aplicación paulatina, de tal manera que hasta que no estén bajo control los primeros no se pongan en marcha los siguientes. Esta cautela exige disponer de una guía práctica de CSF para la organización en concreto, que conlleve una planificación y una gestión por completo (Bai *et al.* 2013). De esta forma, concretamos más cómo deben tratarse los CSF en nuestro modelo de planificación:

<p><u>CRITERIO DE DISEÑO:</u></p> <p>FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO IV</p> <p><u>El despliegue de los CSF en la organización debe hacerse de manera paulatina, para lo cual que se establecerá una secuencia de desarrollo para cada CSF que dependerá de las características de la organización y que relacionará nivel de desarrollo con estado de madurez.</u></p>

Cuadro 4.2.2. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito IV.

Škrinjar y Trkman (2013) exponen en su trabajo que los gestores necesitan recomendaciones aplicables, a las que los autores llaman ‘prácticas críticas’ (CP, del inglés *critical practices*), que les faciliten la aplicación de los CSF. En el modelo de Škrinjar y Trkman las prácticas críticas son aquéllas cuya implementación o mejora es más probable que contribuya a un aumento significativo de la orientación hacia los procesos (ver tabla 4.2.1). Es decir, según estos autores, los CSF deben ir acompañadas de actuaciones que las hagan prácticas y, en definitiva, más eficaces.

CSF	PRÁCTICAS CRÍTICAS (CP)
Alineamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none">• La alta dirección está involucrada activamente en los esfuerzos de mejora de procesos• Los objetivos de los procesos de negocio se derivan de, y están vinculados a, la estrategia de la organización• La mejora de procesos de negocio está con frecuencia en la agenda de los principales reuniones de gestión• Los cambios de los procesos se comunican a todos los empleados• Los empleados de diferentes departamentos sienten que los objetivos de sus departamentos están alineados
Medición de las prestaciones	<ul style="list-style-type: none">• Los resultados del rendimiento se utilizan en el establecimiento de objetivos de mejora• Los indicadores de desempeño son comunicados dentro de la organización de forma regular
Los cambios organizativos	<ul style="list-style-type: none">• La estructura de la organización apoya los procesos en todos los departamentos• Los propietarios de los procesos son nombrados

CSF	PRÁCTICAS CRÍTICAS (CP)
TIC de apoyo	<ul style="list-style-type: none"> • El desarrollo del sistema de información se basa en los procesos de negocio (no en las funciones de la empresa) • Los sistemas de información proporcionan información pertinente sobre la rendimiento de los procesos de negocio • La organización utiliza un sistema de CRM • Se utiliza un sistema o suite de gestión de procesos de negocio • E-prestación, EDI, u otro tipo de SCM se implementa para conectar con los proveedores
Formación de los trabajadores y empoderamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Las personas están entrenadas para gestionar los nuevos procesos o los modificados antes de su implementación • Los empleados ven el negocio como una serie de procesos vinculados • Los términos entrada, salida, proceso y dueños del proceso son utilizados en conversaciones • La política y la estrategia se comunican a lo largo del organización

Tabla 4.2.1. CSF y Prácticas Críticas según Škrinjar y Trkman (2013).
Fuente: elaboración propia.

Analizando otros autores que abogan por que los CSF deben ir acompañados de otras actuaciones tenemos a Santos *et al.* (2015), que afirman que deben gestionarse determinadas estrategias de aplicación sobre los CSF para que estos surtan los efectos deseados y no los contrarios. Estos autores encuentran doce CSF:

- La conciencia de los beneficios y desafíos de BPM
- Creación del equipo BPM con personal interno
- Burocracia y cultura de la administración pública
- Comunicación entre el equipo BPM y el personal interno
- Competencias del equipo BPM
- La participación de personal interno con la iniciativa BPM
- Experiencia del personal interno en herramientas TIC
- Impacto de los cambio de gobierno debido a las elecciones
- Impacto de las leyes o instrucciones internas
- Recursos y medios tecnológicos de soporte para las iniciativas BPM
- Apoyo de la alta dirección
- Rotación del personal contratado

Para cada CSF estos autores plantean estrategias que permitan que estos factores produzcan el efecto deseado (ver tabla 4.2.2).

FCS	ESTRATEGIAS
A. La conciencia de los beneficios y desafíos de BPM	A.1 Realizar cursos de formación, seminarios y encuentros informales antes de comenzar una iniciativa BPM A.2 Seleccionar personas que estén abiertas a la innovación y crear un grupo de divulgadores
B. Creación del equipo BPM con personal interno	B.1 Identificar a las personas interesadas y/o expertos en BPM B.2 Asegurarse que el personal consultor entiende realmente el alcance del negocio de la organización
C. Burocracia y cultura de la administración pública	C.1 Promover iniciativas BPM C.2 Evitar cambios forzadas C.3 Promover interacciones horizontales y desplegar los instrumentos que rigen los procesos, a través de pequeños hitos y ciclos cortos
D. Comunicación entre el equipo BPM y el personal interno	D.1 Promover las iniciativas BPM a través del uso de los medios digitales de comunicación D.2 Fomentar momentos de discusión e interacción con el equipo BPM D.3 Comunicar el alineamiento entre los conceptos de la BPM y las técnicas reales que aplica el personal interno D.4 Asegurar la actuación profesional del equipo BPM
E. Competencias del equipo BPM	E.1 Realizar sesiones de formación para los miembros del equipo BPM E.2 Adquirir experiencias exitosas sobre BPM en otras organizaciones públicas E.3 Llevar a cabo un plan de desarrollo de las competencias individuales
F. La participación de personal interno con la iniciativa BPM	F.1 Aplicar mecanismo de recompensa para las personas que participan en las mejoras asociadas con la BPM F.2 Informar sobre las actuaciones que llevan a cabo sobre la implementación de la BPM
G. Experiencia del personal interno en herramientas TIC	G.1 Promover el uso de las herramientas informáticas G.2 Mantener los sistemas de información heredados para disminuir la resistencia del personal interno
H. Impacto de los cambio de gobierno debido a las elecciones	H.1 Mantener en el tiempo a los gestores
I. Impacto de las leyes o instrucciones internas	I.1 Aproximar al equipo BPM y a los departamentos jurídicos I.2 Identificar las normas que pudieran afectar a los procesos
J. Recursos y medios tecnológicos de soporte para las iniciativas BPM	J.1 Identificar los recursos y las tecnologías críticas para la implementación de la BPM
K. Apoyo de la alta dirección	K.1 Propiciar la negociación de los principales objetivos de la iniciativa BPM entre la alta dirección y el equipo BPM K.2 Evaluar periódicamente la evolución del proyecto K.3 Presentar los resultados de la evaluación a todos los grupos de interés K.4 Alinear los objetivos de la BPM con la estrategia de la organización
L. Rotación del personal contratado	L.1 Mantener al equipo interno focalizado en los objetivos y actividades de la implementación de la BPM L.2 Promover la gestión del conocimiento

Tabla 4.2.2. CSF y "Recomendaciones" según Santos *et al.* (2015).
Fuente: elaboración propia.

Si observamos la naturaleza de las estrategias para los CSF planteadas por Santos *et al.*, coinciden con la de las prácticas críticas de Škrinjar y Trkman (2013), por lo que podemos concluir que ambos tipos de actuaciones responden al mismo concepto: son recomendaciones para que el desarrollo de los CSF sea lo más practicable posible.

Por otro lado, y como podemos apreciar en las tablas 4.2.1 y 4.2.2, algunos de estos CSF están planteados como barreras a superar (burocracia y cultura de la administración pública, impacto de los cambio de gobierno debido a las elecciones y Rotación del personal contratado) y otras como ventajas intrínsecas a la cultura de la administración pública (impacto de las leyes o instrucciones internas). Estos nos lleva a formular que las buenas prácticas de Škrinjar y Trkman (2013) y las estrategias de Santos *et al.* (2015) suponen recomendaciones para superar barreras y otras para aprovechar las ventajas culturales.

No obstante, si analizamos con mayor profundidad las estrategias de de Santos *et al.* vemos que éstas se generan a partir de la combinación de varios factores. Así por ejemplo:

- La estrategia “D.2 Fomentar momentos de discusión e interacción con el equipo BPM” se genera de la combinación del factor al que pertenece (D. Comunicación entre el equipo BPM y el personal interno) y el factor B. (Creación del equipo BPM con personal interno), estableciendo una secuencia de ejecución: primero se crea el equipo BPM, con sus dos estrategias, y luego se lleva a cabo la estrategia D.2.
- La estrategia “C.1 Promover iniciativas BPM” se genera combinando el factor al que pertenece (C. Burocracia y cultura de la administración pública) y el factor A (La conciencia de los beneficios y desafíos de BPM), estableciendo una secuencia de ejecución: primero se lleva a cabo A para promover iniciativas BPM.

Con este mismo razonamiento se puede deducir que D3 se genera con el Factor C, E1 con el B, E3 con el B, C1 con el D y el F, F2 con K, etc. Sobre la base de lo expuesto podemos deducir que los factores se harán practicable, y por lo tanto alcanzarán el objetivo para el que se establecen, si se llevan a cabo ajustes de aplicación, entendiendo como tal la combinación de factores, o subfactores en su caso, debidamente secuenciado, y las recomendaciones para superar barreras culturales o para aprovechar las ventajas de esta naturaleza. Teniendo en cuenta esta última

valoración y la naturaleza de 'recomendación' de las aportaciones de las estrategias de Santos *et al.* y las prácticas críticas de Škrinjar y Trkman, podemos enunciar un nuevo criterio de diseño.

CRITERIO DE DISEÑO:

AJUSTES SOBRE LOS s-CSF

Los CSF serán practicables y, por lo tanto, más eficaces, realizando ajustes sobre los subfactores o sus metas, donde dichos ajustes suponen tanto la combinación adecuadamente secuenciada de los subfactores como las recomendaciones para superar barreras culturales y para aprovechar ventajas.

Cuadro 4.2.3. CRITERIO DE DISEÑO: Ajustes sobre los s-CSF.

Repasando los criterios de diseño para los CSF vistos hasta ahora tenemos que no todos los CSF inventariados en los múltiples estudios son útiles para la implantación de la BPM en cualquier organización, que debe establecerse una secuencia por etapas para su desarrollo y que la combinación de los subfactores de éxito permite una aplicación más adecuada de los CSF.

En este punto, haremos una valoración sobre los CSF disponibles para aplicar en las BPM, excluyendo de la exposición aquellos factores estudiados en el contexto del análisis de los modelos de madurez del capítulo 4.1. Para ello, además de aceptar la valoración realizada por Buh *et al.* (2015) expuesta en el apartado 3.1, haremos un repaso por otros trabajos de impacto no contemplados en su trabajo.

Karim *et al.* (2007) expusieron como CSF los siguientes: Apoyo de la alta dirección, comunicación y cooperación interdepartamental, gestión de proyectos, formación de usuarios finales. Lu *et al.* (2006) presentaron además los siguientes: Liderazgo e inversión en BPM.

Burlton (2010) propuso como CSF el alineamiento con la estrategia de la organización, participación de los grupos de interés, el desarrollo de la arquitectura de procesos, la

gobernanza de los procesos, capacidad de las personas, tecnología, instalaciones y por último, establecer una cartera de transformación.

Bai *et al.* (2013) propusieron, a partir de la revisión bibliográfica hasta la fecha, los siguientes: alineamiento estratégico, gestión de proyectos, tecnología de la información, medición del rendimiento, entorno de colaboración, apoyo de la alta dirección, enfoque hacia usuarios y cultura.

Macedo *et al* (2014), basándose en Burlton (2010) y ABPMP (2013) proponen validar la dirección estratégica, determinar la relación con los stakeholders o grupos de interés, estructurar los procesos de negocio, consolidar los criterios estratégicos, identificar medidas de rendimiento, alinear los procesos de gobierno, priorizar procesos y alinear las capacidades de los procesos.

Dabaghkashani *et al* (2012) propusieron como CSF los siguientes: estrategia, personas, gestión y optimización de procesos, arquitectura de procesos, arquitectura TIC, gestión de proyectos y medición y estandarización.

Harmon (2006) corrobora que las organizaciones deben enfocar su gestión a los procesos, esto es, aplicar BPM para implementar los siguientes criterios y para ello apoyarse en los siguientes CSF: estrategia sistemática alineada con los procesos de negocio, mecanismos tales como el cuadro de mando integral para el apoyo y la medición de la alineación, metodologías de gestión, responsables del proceso como los oficiales principales de procesos -con el apoyo de asesores proceso y propietarios de proceso-, asignación de recursos de TIC para la gestión de los procesos y del propio sistema, completa visión de los procesos en la totalidad de la organización y mecanismos de gestión del riesgo de procesos de negocio.

Blasini y Leist (2013) identifican los siguientes CSF, conocimiento y competencia individual los procesos, conocimiento sobre BPM, gestión integrada del rendimiento, calidad de la información, sistemas de calidad y gestión de apoyos.

En este punto queda preguntarnos cuáles son los CSF más eficaces en la administración pública. Ha habido múltiples intentos de concluir, sobre la base de métodos cualitativos, cuáles son los CSF más influyentes, Jeston y Nelis (2008), Smith y Furt (2009), pero, además de no coincidir en los resultados, los autores de estos trabajos advierten que dichos listados dependerán de las características de las organizaciones. Por otro lado, distintos estudios cuantitativos recientes han pretendido

desvelar esta misma cuestión y se han obtenido resultados diferentes, incluso en el ámbito del sector público (Al- Dahmash *et al.*, 2013; Hajiheydari *et al.*, 2011): lo que nos lleva a decir que no existe ningún listado de CSF preferente que a priori suponga mayor éxito en la implantación de la gestión por procesos.

Visto lo cual y tal y como hemos podido apreciar del análisis directo de los trabajos aquí presentados, así como de los CSF vinculados a los modelos de madurez visto en el apartado 4.1 de este capítulo, todos los CSF identificados hasta ahora coinciden bien con los elementos esenciales de Rosemann y vom Brocke (2015) - Alineamiento estratégico, Gobernanza, Métodos, TIC, Personas, Cultura-, o con algunas de sus áreas de capacidad (Ver tabla 4.2.3).

ELEMENTOS ESENCIALES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO IDENTIFICADOS	AUTORES DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO IDENTIFICADOS
Alineamiento estratégico	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento estratégico, • Medición del rendimiento • Medición de las prestaciones de la BPM. • Alineamiento de la BPM con la estrategia de la organización. • Gestión integrada del rendimiento • Estrategia • Arquitectura de procesos • Medición y estandarización • Dirección estratégica • Relación con los stakeholders o grupos de interés • cartera de transformación 	Ariyachandra y Frolick, 2008; Bandara <i>et al.</i> , 2009; Burlton, 2010; Bai <i>et al.</i> , 2013; Dabaghkashani <i>et al.</i> , 2012; Harmon, P., 2006; Karim <i>et al.</i> , 2007; Macedo R. <i>et al.</i> , 2014; Ngai <i>et al.</i> , 2008; Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Ravesteyn, 2007; Rosemann y vom Brocke, 2010; Thompson, Seymour, y O'Donovan, 2009; Trkman, 2010; Santos <i>et al.</i> 2015; Škrinjar R y Trkman P, 2013
Gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza de la BPM (establecimiento de procesos para la toma de decisiones). • responsables del proceso • completa visión de los procesos • estructurar los procesos de negocio • Orientación a los clientes 	Blasini J y Leist S, 2013; Burlton, 2010, Harmon, P., 2006; Macedo R. <i>et al.</i> , 2014; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Thompson <i>et al.</i> , 2009; Santos <i>et al.</i> 2015; Škrinjar R y Trkman P, 2013
Métodos	<ul style="list-style-type: none"> • Gestión de proyectos • Aplicación de la mejora continua en la BPM • Aplicación de la gestión de proyectos y gestión del cambio en la BPM. • Aplicación de metodología para la BPM. • calidad de la información • Sistemas de calidad y gestión de apoyos • Estrategia sistemática alineada con los procesos de negocio • Gestión y optimización de procesos • Enfoque de implementación estructurado 	Ariyachandra y Frolick, 2008; Bandara <i>et al.</i> , 2005; Bandara <i>et al.</i> , 2009; Blasini J, Leist S, 2013; Burlton, 2010; Bai <i>et al.</i> , 2013; Dabaghkashani <i>et al.</i> , 2012; Harmon, P., 2006; Karim <i>et al.</i> , 2007; Macedo R. <i>et al.</i> , 2014; Ngai <i>et al.</i> , 2008 ;Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Ravesteyn, 2007; Rosemann y vom Brocke, 2010; Thompson <i>et al.</i> , 2009; Trkman, 2010; Žabjek <i>et al.</i> , 2009; Santos <i>et al.</i> 2015

ELEMENTOS ESENCIALES	FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO IDENTIFICADOS	AUTORES DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO IDENTIFICADOS
TIC	<ul style="list-style-type: none"> • TI • Aplicación de la gestión de proyectos y gestión del cambio en la BPM. • Soporte de la BPM en tecnología de la información. • Asignación de recursos de TIC 	Bandara <i>et al.</i> , 2009; Bandara <i>et al.</i> 2005 ; Burlton, 2010; Bai <i>et al.</i> , 2013; Macedo R. <i>et al.</i> , 2014; Ngai <i>et al.</i> 2008; Ohtonen y Lainema, 2011; Ringim <i>et al.</i> , 2012; Rosemann y vom Brocke, 2010; Thompson <i>et al.</i> , 2009; Trkman, 2010; Žabjek <i>et al.</i> , 2009; Santos <i>et al.</i> 2015; Škrinjar R y Trkman P, 2013
Personas	<ul style="list-style-type: none"> • Entendimiento del concepto de la BPM. • Personas con la BPM (capacitación y motivación del personal, empoderamiento y compromiso). • conocimiento y competencia individual los procesos • formación de usuarios finales 	Bandara <i>et al.</i> , 2009; Blasini J, Leist S, 2013; Burlton, 2010; Dabaghkashani <i>et al.</i> , 2012; Karim <i>et al.</i> , 2007; Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Ravesteyn, 2007; Ringim, Razalli, y Hasnan, 2012; Thompson <i>et al.</i> , 2009; Trkman, 2010; Santos <i>et al.</i> 2015; Škrinjar R y Trkman P, 2013
Cultura	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno colaborativo • Apoyo de la alta dirección • Cultura • Incorporación de la BPM en la cultura organizacional. • Apoyo e implicación de la alta dirección en la gestión BPM. • comunicación y cooperación interdepartamental • El control de cambios 	Ariyachandra y Frolick, 2008; Bandara <i>et al.</i> , 2005; Bandara <i>et al.</i> , 2009; Batenburg, 2010; Bai <i>et al.</i> , 2013; Karim <i>et al.</i> , 2007; Ngai <i>et al.</i> , 2008; Ohtonen y Lainema, 2011; Ravesteyn y Batenburg, 2010; Ravesteyn, 2007; Rosemann y vom Brocke, 2010; Ruževičius, Klimas, y Veleckaite, 2012; Thompson <i>et al.</i> , 2009; Trkman, 2010; Žabjek <i>et al.</i> , 2009; Santos <i>et al.</i> 2015; Škrinjar R y Trkman P, 2013

Tabla 4.2.3. ESTUDIOS QUE CITAN CSF Y s-CSF DE ROSEMANN Y VOM BROCKE.
Fuente: elaboración propia adaptando los trabajos de Buh *et al.*, Trkman (2010) y Bai a y Sarkis (2013).

Con el objeto de simplificar la definición del modelo propuesta en este trabajo y vistos los criterios de diseño de dicho modelo del apartado 4.2 de este capítulo que promulga la existencia de factores críticos de éxito en el modelo de madurez y la desagregación de estos en subfactores, asumiremos como criterio de diseño el siguiente:

CRITERIO DE DISEÑO:

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO V

Los “elementos esenciales” descritos por Rosemann y vom Brocke

(2015) conformarán los Factores críticos de éxito del Modelo de Plan de
Implantación de la BPM propuesto en este trabajo, que a su vez
agregarán a los subfactores correspondientes.

Cuadro 4.2.4. CRITERIO DE DISEÑO: Factores Críticos de Éxito V.

En conclusión podemos decir que los factores propuestos por Rosemann y vom Brocke, y por este motivo los denominan elementos principales de BPM, agrupan los factores que aseguran el éxito en la implementación de la BPM de acuerdo a las siguientes características:

- Alineamiento estratégico. Aseguran *et* alineamiento de los procesos con el resto de sistemas de la organización.
- Gobernanza. Aseguran la identificación de todos los procesos del sistema de gestión que suponen la BPM y su adecuada ejecución.
- Método. Desarrolla el ciclo de vida del proceso.
- TIC. Incluyen todos los factores relacionados con las TIC que dan soporte al ciclo de vida del proceso.
- Personas. Garantizan la capacitación, a través del conocimiento, de todas las personas que intervienen en el desarrollo de la actividad de la organización.
- Cultura. Aseguran la adecuada postura de la organización ante la BPM.

Recordados conceptualmente los elementos esenciales de Rosemann y vom Brocke, que conforman nuestros factores críticos de éxito y teniendo en cuenta los criterios de diseño vistos en este mismo apartado que decía: “Los factores que producen éxito en la implementación de la BPM en una organización (CSF) dependerán de las características propias de ésta” y “los CSF serán practicables, y por lo tanto más eficaces, realizando ajustes sobre los subfactores o sus metas, donde dichos ajustes suponen tanto la combinación, adecuadamente secuenciada, de los subfactores como las recomendaciones para superar barreras culturales y para aprovechar ventajas”, debe hacerse un análisis de las características de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias para definir cuáles serán los subfactores asociados a cada CSF así como los ajustes que debieran llevarse a cabo. De esta forma, establecernos un nuevo criterio de diseño.

<p><u>CRITERIO DE DISEÑO:</u></p> <p>ADAPTACIÓN DE LOS s-CSV</p> <p><u>La concreción de los subfactores incluidos en cada uno de los factores críticos de éxito, así como de los ajustes en dichos subfactores y sus metas, se harán a partir del análisis de las características de la administración pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.</u></p>
--

Cuadro 4.2.5. CRITERIO DE DISEÑO: Adaptación de los s-CSF.

4.2.2. LOS CSF EN EL SECTOR PÚBLICO

En este epígrafe haremos un análisis sobre la aplicabilidad de los subfactores propuestos por Rosemann y vom Brocke (recordemos que estos autores lo denominan áreas de capacidad de la BPM) en el sector público a partir de los trabajos realizado por Fettke *et al.* (2015), Niehaves *et al.* (2013), Santos *et al.* (2015) y Lönn *et al.* (2013). Estos autores realizaron trabajos de análisis sobre este sector y desde la perspectiva de los CSF propuestos por Rosemann y vom Brocke. Señalaremos en nuestro análisis, además del comportamiento general de estos subfactores en las administraciones públicas, recomendaciones para su adecuado despliegue.

(A) ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

(A.1) Plan de mejora de procesos

Niehaves *et al.* (2013) afirman que en la administración pública no se aplican modelos de planes de mejora de procesos específicos, pero en cambio, existen múltiples directivas locales que señalan como objetivo del sector público la simplificación administrativa. Un ejemplo de estas directivas en el ámbito español es el Informe de la Comisión para la Reforma de las administraciones públicas: CORA (España, 2013).

(A.2) Alineamiento entre estrategia y procesos de negocio

Según Fettke *et al.* (2015), en la administración pública la estrategia de la organización está especialmente influenciada por los objetivos políticos y, en

última instancia, con el bienestar. Por otro lado, los procesos, y sus objetivos, deben estar en consonancia con las directrices políticas a través de las leyes, instrucciones y reglamentos. Estos autores afirman que si tenemos en cuenta que las normas legales deben atender a un conjunto de grupos de interés muy heterogéneo, el diseño de los procesos se antoja complicado.

En el ámbito de lo público no suele existir directrices en cuanto a la estrategia de diseño de los procesos; la directiva de servicios de la Unión Europea (Unión Europea, 2006), por ejemplo, define algunos requisitos especiales para el espacio europeo, aunque los estados miembros debían hacer una adaptación (Fontelles y Pekkarinen, 2006).

Para Fettke *et al.* (2015), debido a la heterogeneidad de la cartera de servicios, el alineamiento de los procesos con la estrategia (o directrices políticas) debe estudiarse caso por caso; no pueden ser analizados con un único enfoque general. Esto quiere decir que el alineamiento debe estudiarse proceso por proceso, e incluso, departamento por departamento o competencia por competencia.

(A.3) Arquitectura de procesos de empresa

Los autores Niehaves *et al.* (2013) afirmaron que no existe un modelo de arquitectura de procesos de empresa específico para la administración pública. No obstante sí existe la iniciativa de los gestores públicos de tipificar los procedimientos administrativos.

(A.4) Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)

Aunque para Niehaves *et al.* (2013), los indicadores en la administración son tan complejos que casi no existen, de tal forma que los existentes son solo aplicables en el sector privado., según Fettke *et al.* (2015), para evaluar la estrategia y el logro de los objetivos, los resultados tienen que ser medidos; la ausencia de un mercado de servicios públicos, no exime de la necesidad de evaluar los resultados de los procesos de acuerdo con los principios económicos. Y con frecuencia, la medición de los resultados del proceso en las administraciones públicas es difícil ya que no existen indicadores comúnmente aceptados. Fettke *et al.* (2015) coinciden con Niehaves *et al.* afirmando que las medidas propuestas para el sector privado se han presentado como

inadecuadas, ya que tienen como objetivo la maximización del beneficio de una organización, mientras que en el sector público el objetivo es maximizar el bienestar.

(A.5) Prioridad de grupos de interés

Para Niehaves *et al.*, (2013), en la administración pública existen directrices generales para la orientación a la ciudadanía y la empresa, en la normativa local o sectorial, pero no para los proveedores.

Por otro lado, Santos *et al.* (2015) señalan como CSF la “concienciación sobre los beneficios y retos de la BPM” - factor que estaría encuadrado en el elemento esencial (o CSF) de Rosemann y vom Brocke (2015) “Personas: Conocimiento sobre BPM”. No obstante, proponemos en este punto que la concienciación sobre los beneficios y retos BPM se haga desde la perspectiva de los grupos de interés, aclarando que la prioridad de los grupos de interés refleje los intereses de los mismos de tal forma que este subfactor queda vinculado al subfactor del alineamiento entre estrategia y procesos de negocio.

(B) GOBERNANZA

(B.1) Procesos de toma de decisiones de la BPM

La toma de decisiones sobre BPM podría aplicarse en la administración pública si se apoya en dos instrumentos inherentes a este tipo de organización: las directrices legales y la estructura jerárquica de la administración pública (Fettke *et al.*, 2015). Para proporcionar normas para la BPM, según estos autores, deben tenerse en cuenta las normas administrativas o directrices legales.

Con respecto a la estructura jerárquica, Niehaves *et al.* (2015) opinan que los cargos políticos de la administración pública se responsabilizan de la toma de decisiones sobre los procesos a alto nivel. Por otro lado, el personal administrativo, que se organiza en las jerarquías propias de la estructura administrativa, toma las decisiones más operativas. Es necesario por lo tanto, según estos autores, un sistema de coordinación de la toma de decisiones entre los cargos políticos y el personal administrativo.

(B.2) Roles y responsabilidades de procesos

Fettke *et al.* (2015) vuelven a recordar que en las normas legales pueden quedar claras la asignación de funciones y responsabilidades en la BPM. Según estos autores, el seguimiento del acatamiento de las reglas de la BPM por parte de las personas que asumen alguna responsabilidad en el sistema se puede hacer complicado si las mismas no están regladas. Señalan una característica más de este subfactor en la administración pública; para ellos los procesos de ejecución de responsabilidades pueden ejercerse de manera distinta en cada departamento. Lönn *et al.* (2013) apuntan que en ocasiones la administración pública no cuenta con responsables formales de los procesos, pero sí con informales, que son personas que llevan mucho tiempo en la misma y la conocen muy bien.

Otra característica más en el ámbito de la administración es que se señalan responsabilidades de procesos solo cuando estos se van a mecanizar tecnológicamente, pero no en otro momento del ciclo de vida del proceso (Niehaves *et al.*, 2013).

Asimismo, Niehaves *et al.* (2013) señalan que, en el ámbito de las responsabilidades de la BPM, deben existir unidades específicas para las cuestiones organizativas. En este sentido, Santos *et al.* (2015) manifiestan que las experiencias positivas de BPM en la administración pública han contado con equipos específicos BPM, con conocimiento formal y experiencia en la práctica de estos sistemas, con el objetivo de garantizar, entre otras funciones, la comunicación del estado del proyecto de implantación de la BPM en todo momento. Apuntan que cuando estos equipos están formados por personas externas, debe asegurarse que conozcan la forma de negocio, en este caso, la naturaleza de los servicios públicos.

Por último, Santos *et al.* (2015) recomiendan en su propuesta que los equipos de procesos sean recompensados y se les habilite medios de comunicación adecuados hacia el resto del personal.

(B.3) Procesos de recogidas de datos

Para Fettke *et al.* (2015), la identificación de los indicadores adecuados en la administración pública es a menudo un problema. Según Niehaves *et al.*

(2013), el seguimiento de los procesos consiste en conocer exclusivamente si se ejecuta en plazo o no.

Fettke *et al.* (2015) aseguran que la recogida de datos en la BPM debe alcanzar dos objetivos: garantizar la medición de la capacidad de BPM de acuerdo a sus normas, y, además, valorar el acatamiento a las reglas y condiciones adicionales asociadas a la administración pública.

(B.4) Normalización de la gestión de los procesos

Lönn *et al.* (2013) afirman que, aunque los procesos en la administración pública están documentados, esta documentación no se hace de manera normalizada ni homogénea entre las unidades que realizan los mismos procesos. Niehaves *et al.* (2013) señalan que no existen normas de la gestión por procesos porque esta gestión no se vincula al ordenamiento jurídico. No obstante, se dan esfuerzos por la administración pública en actuaciones que dibujan su estructura de procesos y la documentación de procedimientos (aunque solo sean los administrativos).

(B.5) Control de la gestión de procesos

Para Fettke *et al.* (2015), las decisiones para una dirección y control sistemáticos de la BPM necesitan ser adoptadas desde órganos centrales, desde el punto de vista de la jerarquía gubernamental, que tengan competencias en materia de procesos. No obstante, para ganar en eficiencia según estos autores, este modelo debe acompañarse por un subsistema descentralizado en los departamentos, de tal manera que puedan hacer operativas las tareas de control.

(C) MÉTODOS

(C.1) Diseño y modelado de procesos

Niehaves *et al.* (2013) afirman que las pocas técnicas de diseño y modelado que se utilizan en la administración pública son poco sofisticadas, ciñéndose a descripciones textuales o diagramas de flujo simples; advierten además que pocos procesos se someten a estas técnicas.

Aunque existen muchas metodologías para la aplicación de la BPM (Macedo *et al.*, 2014), según Fettke *et al.* (2015), solo algunas podrían ajustarse a las características de la administración pública, debiendo ser más específico ese ajuste cuando se trata de administración electrónica. Por otro lado, la alta complejidad de los procesos de gobierno y de las estructuras organizativas de las administraciones públicas hace necesario métodos y herramientas especiales para el modelado de los procesos (Palkovits y Wimmer, 2003).

Para Fettke *et al.* (2015) las normas jurídicas suponen un elemento muy vinculado al diseño de los procesos tanto porque son las que propician los cambios en dichos procesos como porque se recogen en las mismas los procesos rediseñados.

(C.2) Implementación y ejecución de los procesos

Para Fettke *et al.* (2015), la implementación de los procesos en el entorno de la e-administración, implementación electrónica de procedimientos, requiere unas infraestructuras tecnológicas complejas. Este mismo entorno requiere de la continuidad de los procesos manuales o presenciales, por lo que la implementación real de los procesos debe tener en cuenta los dos formatos, manual y electrónico, lo que hace aún más complicada la implementación de los mismos. Opinan estos autores que dada la relación entre los procesos y las TIC, se hace necesario el cumplimiento del principio de documentación de los requisitos, por lo que deben documentarse todas las decisiones y acontecimientos.

(C.3) Medición y control de los procesos

Niehaves *et al.* (2013) afirman que en la administración pública no se utiliza ninguna herramienta de control de procesos. Los únicos indicadores que se utilizan son los que tienen que ver con la estimación de cargas de trabajo, porque es un valor fundamental para el diseño de las estructuras humanas.

(C.4) Innovación y mejora de los procesos; (C.5) Gestión de proyectos y programas de procesos

Para Niehaves *et al.* (2013) la innovación en la administración pública, cuando se practica, se hace de manera intuitiva; sin aplicar ninguna de las

metodologías existentes. Solo en ocasiones, se aplica la metodología de gestión de proyectos. De cualquier forma, se aprecia un esfuerzo de la Administración por mejorar los procedimientos, sobre todo por las directrices en materia de la e-administración, y por orientarlos hacia los colectivos destinatarios de los servicios.

(D) TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

(D.1) TIC para el diseño y modelado de procesos

Fettkel *et al.* (2015) recuerdan que en general la TIC en la administración pública es heterogénea y anticuada, por lo que resulta ineficiente su uso para apoyo de la BPM en cualquiera de las etapas del ciclo de vida del proceso. Para Santos *et al.* (2015) si se da soporte jurídico a las TIC se ayudaría a vencer resistencias.

Según Niehaves *et al.* (2013), existe una carencia de soluciones tecnológicas para la etapa de modelado y diseño, además de un desconocimiento por el propio personal tecnológico sobre dichas herramientas. Para estos autores, deben introducirse este tipo de herramientas por la necesidad de incorporarse a la e-administración.

(D.2) TIC posibilitadora de la implementación y ejecución de los procesos

Para Fettke *et al.* (2015) existen dos características relacionadas con el uso de las TIC en el ámbito de la BPM añadidas a las antes mencionadas, que condicionan estas herramientas como CSF de la BPM: por un lado su uso exclusivamente para la etapa de la implementación, donde ha habido un alto desarrollo debido a la necesidad de la implantación de la e-administración; y por otro, la necesidad de la interoperabilidad de los sistemas tecnológicos entre administraciones.

(D.3) TIC para la medición y el control de los procesos; (D.4) Herramientas para la innovación y mejora de los procesos; (D.5) TIC para la gestión de proyectos y la gestión de programas.

Para estos tres subfactores cabría resaltar la generalidad hecha para cada subfactor por Fettke *et al.* (2015) donde promulgaban que “en general la TIC en la

administración pública es heterogénea y anticuada, por lo que resulta ineficiente su uso para apoyo de la BPM en cualquiera de las etapas del ciclo de vida del proceso”.

(E) PERSONAS

(E.1) Destrezas y pericias en procesos

Según Fettke *et al.* (2015), las personas suponen un componente esencial para la implementación eficiente de una BPM. En la administración pública existe a menudo un alto grado de división del trabajo y especialización, por lo que el conocimiento del proceso en estos casos se concentra en unos pocos empleados. Según estos autores, esto implica las siguientes consecuencias: en primer lugar, es necesario contar con todas las personas que participan en el proceso si se quiere conocer exactamente cómo funciona el mismo; en segundo lugar, las acciones de reorganización son escasas porque requieren una capacitación especial (esto hace que ‘nuevas formas’ de procesos sea muy difícil llevar a cabo); tercero, debido a la descentralización de los servicios, es complicado identificar a las personas responsables adecuados para los procesos.

Para Niehaves *et al.* (2013), existe una relación directa entre la carencia de responsabilidades sobre los procesos y la falta de destrezas y pericias.

(E.2) Conocimiento sobre BPM

Debido a la falta de aplicación de la BPM en la administración pública hasta el momento, según Fettke *et al.* (2015) el conocimiento sobre métodos y tecnologías para la BPM no han sido desarrollados y menos aún conocidos por las personas pertenecientes a los diferentes grupos de interés.

Para Niehaves *et al.* (2013), los pocos conocimientos que pudieran existir sobre BPM en algunas personas obedece más a una orientación a procesos que una BPM en sí misma. Señalan como solución para asegurar el conocimiento sobre BPM que el departamento responsable de la organización tenga una alta cualificación.

(E.3) Enseñanza y aprendizaje en procesos

Para Fettke *et al.* (2015), ha habido poca formación sobre BPM en la administración pública en comparación con el sector privado. Según Santos *et al.* (2015) el plan de formación sobre BPM debe ser individualizado y permitir que las personas se apoyen bastante en la unidad BPM.

(E.4) Comunicación y colaboración en los procesos

De acuerdo a Santos *et al.* (2015), para garantizar la comunicación, el proyecto o iniciativa BPM llevado a cabo en la administración pública debe estar bien documentado (por ejemplo, metodologías, manuales, mejores prácticas, guías, etc.) y asegurar que la misma se comparta a través de sesiones formativas y presentaciones. A este respecto, Lönn *et al.* (2013) afirman que el personal de las administraciones públicas presenta resistencias para documentar las actuaciones, que forman parte del registro de los procesos, y por lo tanto de su conocimiento.

Para Santos *et al.* (2015) es fundamental una comunicación sobre BPM alineando el mensaje con la realidad práctica a todos los miembros de la organización. Argumentan además estos autores que la comunicación debe ser una actuación muy profesional, llevada a cabo por el equipo BPM. Además incorporan en sus trabajos ejemplos como la de crear grupos con personal interno, cuidadosamente seleccionados, para que validen el conocimiento que se compartirá con el resto de la organización.

(E.5) Liderazgo en la gestión de los procesos

Para Fettke *et al.* (2015), el liderazgo sobre los procesos por parte del personal pasa por una mayor convencimiento de estos sobre la utilidad de la orientación a los procesos y un reconocimiento de la responsabilidad.

(F) CULTURA

(F.1) Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos

Para Lönn *et al.* (2013), los cambios en la administración pública deben ser paulatinos, de tal manera que el personal pueda interiorizar dicho cambio.

Respecto a los cambios originados por la orientación hacia los procesos, Niehaves *et al.* (2013) afirman que gracias a la directiva de servicios de la UE (España, 2009), muchos empleados están familiarizados con el término, y entienden el concepto, de "proceso". Sin embargo, señalan estos autores, esto no conduce a un proceso real de innovación y cambio, ya que no se cuestionan las prácticas existentes.

(F.2) Valores y creencias sobre los procesos; (F.3) Actividades y comportamiento ante los procesos

Para Fettke *et al.* (2015), la cultura organizacional en la administración pública está especialmente afectada por una cultura jerárquica, que es estructural a este tipo de organizaciones y lo que la hace que sea difícil de cambiar. De esta manera se ven afectadas los valores y creencias que en la actualidad no incluyen los procesos, así como las actividades y el comportamiento ante estos.

(F.4) Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos

Los autores Niehaves *et al.* (2013) opinan que la falta de atención del liderazgo para la gestión de procesos por parte de la alta dirección parece ser el aspecto más importante en este factor. Para Santos *et al.* (2015), la alta dirección debe tener un contacto directo con el equipo BPM, con los que hará un seguimiento de la implantación de la BPM.

(F.5) Redes sociales en la gestión por procesos

Para Niehaves *et al.* (2013), el uso de las redes sociales requiere de un apoyo institucional; no puede ser algo esporádico.

En la tabla 4.2.4 se recogen las características detectadas para cada s-CSF a partir del análisis expuesto en los párrafos precedentes, así como las recomendaciones que se hacen por los autores estudiados para dichos subfactores.

	FACTORES Y SUBFACTORES	CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
A.	A.1. Plan de mejora de procesos	• Se aplican pocos planes de	Sustentar los planes de mejora que deseen

FACTORES Y SUBFACTORES	CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES	
	mejora de proceso	implantarse en las directivas de mejoras que existan	
A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio	<ul style="list-style-type: none"> La estrategia de la organización está condicionada por los objetivos políticos y los procesos están en consonancia con las directrices políticas a través de las leyes, instrucciones y reglamentos 	El alineamiento debe estudiarse proceso por proceso, departamento por departamento o competencia por competencia	
A.3. Arquitectura de procesos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> Existen pocos modelos de arquitectura de procesos 	Adecuarse a los criterios de tipificación de procedimientos	
A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> Los indicadores existentes obedecen a objetivos del sector privado por lo que son inservibles 	Asegurarse que los indicadores obedecen a objetivos del sector público	
A.5. Prioridad de grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> Se tiene conciencia del grupo de interés ciudadanía y empresas, pero no proveedores 	Incluir a todos los grupos de interés como destinatarios de servicios	
B. GOBERNANZA	B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM	<ul style="list-style-type: none"> La toma de decisiones sobre BPM está sujeta a la dinámica de las directrices legales y a la estructura jerárquica de la administración pública 	Establecer canales de coordinación bidireccional entre la dirección y los predirectivos
	B.2. Roles y responsabilidades de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Los roles y responsabilidades se pueden regular mediante normativa 	<p>Dar formalidad a las responsabilidades informales</p> <p>Designar equipos organizativos o BPM con personas expertas</p> <p>Recompensar la labor de los responsables</p>
	B.3. Procesos de recogidas de datos	<ul style="list-style-type: none"> Solo se recogen los datos referidos a la ejecución de los procesos 	Asegurarse que se miden todos los procesos del sistema de gestión BPM y que hay un ajuste a las normas vinculadas con la administración pública
	B.4. Normalización de la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Normalización documental no homogénea 	Vincular la gestión por procesos al ordenamiento jurídico
	B.5. Control de la gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Escaso control de la gestión de procesos 	Controlar de manera centralizada con ayuda de células organizativas descentralizadas
C. MÉTODOS	C.1. Diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Metodologías poco ajustadas a las características de la AP 	Apoyarse en el ordenamiento jurídico para promover metodologías para diseño y modelado
	C.2. Implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Los procesos deben implementarse en un entorno electrónico, pero también presencial 	Documentar todos los requisitos tecnológicos y funcionales de los procesos
	C.3. Medición y control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Escasa existencia de indicadores de procesos 	Seleccionar indicadores que tenga utilidad para los diferentes grupos de interés

	FACTORES Y SUBFACTORES	CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES	
D. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)	C.4. Innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas de innovación y mejora de los procesos intuitivas 	Identificar técnicas sofisticadas pero adaptadas a otras necesidades innovadoras de la organización	
	C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • 		
	D.1. TIC para el diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencias de soluciones TIC para esta fase del ciclo de vida del procesos 	Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC en el ciclo de vida del proceso	
	D.2. TIC posibilitadora de la implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Las soluciones TIC se usan casi exclusivamente para esta fase del ciclo de vida del proceso y la interoperabilidad juega un papel muy importante 	Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC en el ciclo de vida del proceso	
	D.3. TIC para la medición y el control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencias de soluciones TIC para esta fase del ciclo de vida del procesos 	Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC en el ciclo de vida del proceso	
	D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Carencias de soluciones TIC para esta fase del ciclo de vida del procesos 	Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC en el ciclo de vida del proceso	
	D.5. TIC para la gestión de proyectos y la gestión de programas	<ul style="list-style-type: none"> • Carencias de soluciones TIC para esta fase del ciclo de vida del procesos 	Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC en el ciclo de vida del proceso	
	E. PERSONAS	E.1. Destrezas y pericias en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • La división del trabajo y la especialización dificulta disponer de personas expertas en los procesos entendidos de principio a fin 	Crear no solo responsables de procesos sino, además, equipos de procesos
		E.2. Conocimiento sobre BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Poco conocimiento sobre BPM 	Crear equipo BPM o de organización muy especializado
		E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Escasa formación sobre los procesos y en general sobre BPM 	Crear planes individualizados donde el equipo BPM suponga un apoyo fundamental
E.4. Comunicación y colaboración en los procesos		<ul style="list-style-type: none"> • Incredulidad a la comunicación y resistencia a la documentación 	Documentar la BPM Liderar la comunicación por parte del equipo BPM Relacionar los mensajes de comunicación con la actividad práctica de las personas de la organización	
E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos		<ul style="list-style-type: none"> • Dificultades para liderar los procesos por parte de sus responsables 	Transparentar la utilidad de enfocar una gestión hacia los procesos Recompensar o reconocer la responsabilidad	

	FACTORES Y SUBFACTORES	CARACTERÍSTICAS	RECOMENDACIONES
F. CULTURA	F.1. Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Se empieza a hablar de proceso sin estar interiorizado 	Implementar cambios de forma paulatina
	F.2. Valores y creencias sobre los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura jerárquica que dificulta el enfoque a procesos 	
	F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura jerárquica que dificulta el enfoque a procesos 	
	F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Escaso liderazgo de la dirección en la gestión por procesos 	Asegurar la estrecha relación entre la alta dirección y el equipo BPM
	F.5. Redes sociales en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Limitado número de redes sociales corporativas 	Promover redes sociales corporativas para resolver la práctica diaria de las personas con el enfoque de procesos

Tabla 4.2.4. CARACTERÍSTICAS Y RECOMENDACIONES DE LOS s-CSF.

Fuente: elaboración propia.

Un último apunte que debemos hacer del análisis realizado en este epígrafe sobre la aplicabilidad de los s-CSF en el sector público es que para cada uno de ellos se señala la necesidad de tener en cuenta el ordenamiento jurídico (Fettke *et al.*, 2015; Niehaves *et al.*, 2013; Santos *et al.*, 2015 y Lönn *et al.*, 2013), lo que nos lleva a incorporar en el criterio de diseño la adaptación normativa como una tarea continua. De esta manera, disponemos del siguiente criterio de diseño:

CRITERIO DE DISEÑO:

SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO II

Los subfactores críticos de éxito señalados por Rosemann y vom Brocke son aplicables al sector público, debiendo respetarse algunas recomendaciones de adaptabilidad y de ajuste normativo.

Cuadro 4.2.6. CRITERIO DE DISEÑO: Subfactores Críticos de Éxito II.

4.3. PROPUESTA DE SOLUCIÓN

Como señalamos en el apartado 3.1, resolveremos el problema de la investigación proponiendo un modelo organizativo (MPI-BPM-AP) que posibilite la implantación de los elementos principales de la BPM (factores críticos de éxito), haciendo una adaptación de los mismos a las características de la organización y aplicando un ritmo de ejecución asumible por la misma conforme a dichas características. Este ritmo lo marcará la capacidad evolutiva de la propia entidad, de tal forma que la implantación de los elementos que conforman la BPM propicie que dicha entidad vaya evolucionando en madurez organizativa de manera paulatina, hasta alcanzar estados de desarrollo donde la BPM reporte sus máximos beneficios. Para ello, el modelo que proponemos tendrá en cuenta el estado de madurez de la organización en cada momento y su evolución (ver Ilustración 4.3.1).

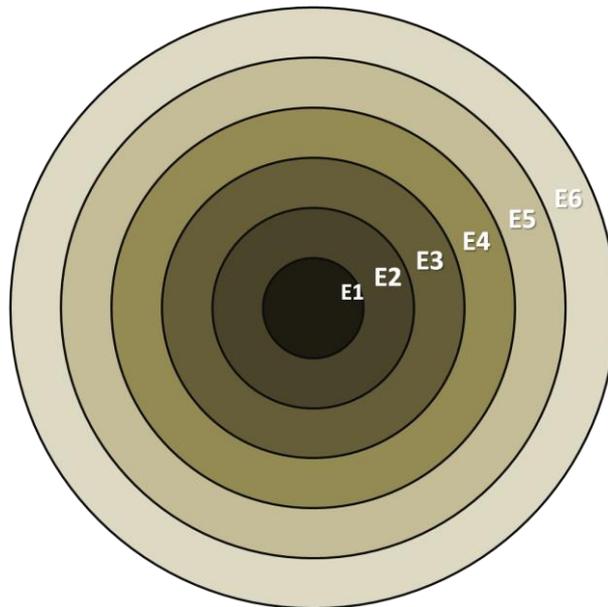


Ilustración 4.3.1. ESTADOS DE MADUREZ.
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, los elementos principales que conforman la BPM, a los que denominamos en este trabajo factores críticos de éxito (CSF), se desagregan a su vez en componentes o subfactores (s-CSF) cuyo desarrollo constituirá la BPM como sistema en la organización. El grado de ejecución o desarrollo de estos subfactores conformarán el estado de madurez de la misma (ver Ilustración 4.3.2).

El modelo para planificar e implementar la BPM en las administraciones públicas (MPI-BPM-AP) propuesto en este trabajo, se apoya en un modelo de madurez para

identificar el estado en el que se encuentra la organización y decidir cuáles son las medidas que deben aplicarse para mejorar su estadio. El diseño del MPI-PBM-A, que será posteriormente perfilado durante la evaluación del propio modelo presentado en el próximo capítulo para validarlo, se hará teniendo en cuenta todos los criterios de diseño deducidos del análisis bibliográfico en los apartados 4.1 y 4.2. La ilustración 4.3.3 muestra el diagrama del flujo de la investigación seguido en este trabajo y señala la etapa trabajada en este apartado 4.3.

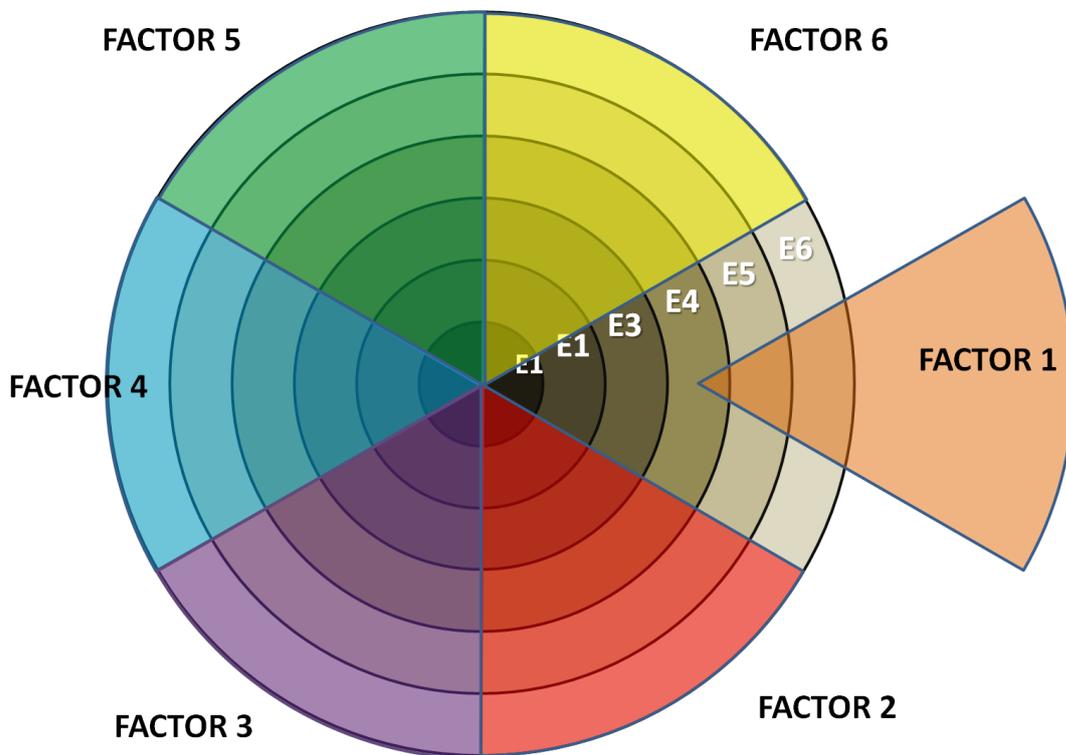
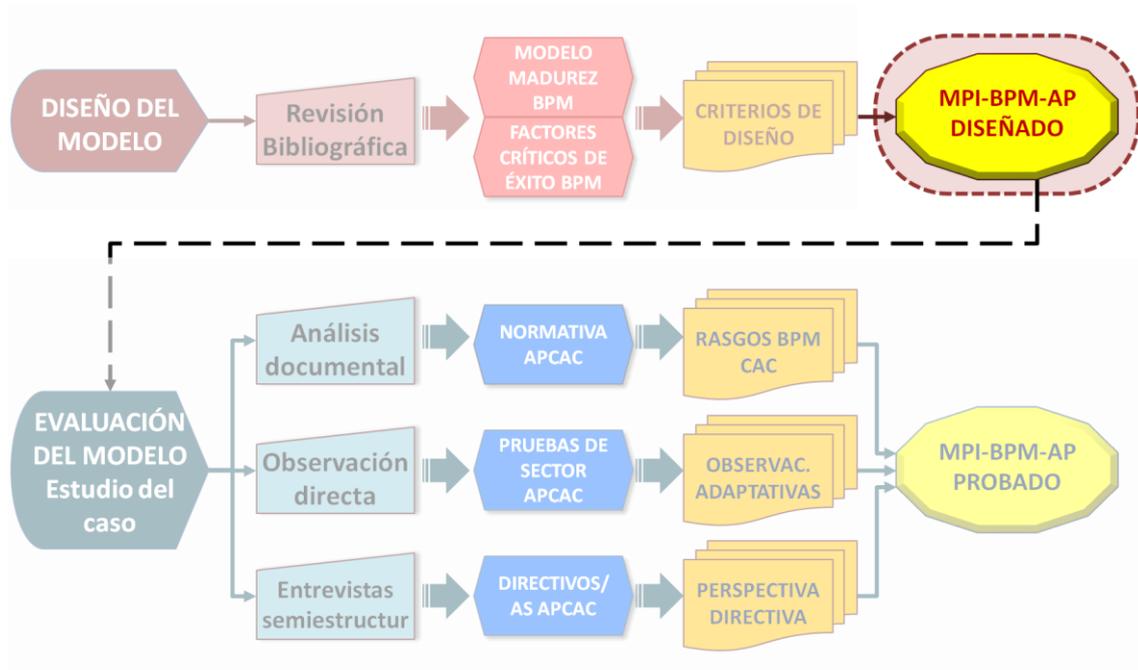


Ilustración 4.3.2. ESTADOS DE MADUREZ Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.
Fuente: elaboración propia.

En el siguiente epígrafe haremos un repaso de los criterios de diseño y sobre la base de los mismos iremos describiendo las características que configuran el MPI-BPM-AP que proponemos en este trabajo. También se detalla un análisis sobre las consideraciones que debe tenerse en cuenta cuando se va a implementar un proyecto de innovación. Es este apartado también expondremos unas conclusiones sobre esta etapa de la investigación y del resultado obtenido. De esta forma, los epígrafes desarrollados son:

- (a) definición del modelo;
- (b) consideraciones previas a la puesta en marcha del MPI-BPM-AP;
- y (c) conclusiones tras la revisión bibliográfica.



FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN

Ilustración 4.3.3. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (MODELO DISEÑADO).
Fuente: elaboración propia.

4.3.1. DEFINICIÓN DEL MODELO

En este apartado definiremos el MPI-BPM-AP propuesto en este estudio describiendo las características que lo configuran. De la revisión bibliográfica realizada y expuesta en los apartados 4.1 y 4.2 obtuvimos los siguientes criterios de diseño:

1. *La secuencia de los estados, así como su número, nombre y características, del modelo de madurez BPM propuesto dependerá de las características de la organización que pretenda evaluarse.*
2. *La secuencia de estados del modelo de madurez BPM propuesto debe tener un nivel de desagregación que permita conocer con detalle las características*

- que conforman cada uno de estos estados, de tal manera que pueda saberse en cuál de ellos se encuentra en cada momento la organización.*
- 3. El modelo de madurez BPM propuesto debe incluir la evaluación de múltiples CSF; por lo que estará conformado por 'estados' y 'factores críticos de éxito'.*
 - 4. En el modelo de madurez BPM propuesto pueden existir CSF que no incidan sobre alguno de los estados.*
 - 5. Puede existir interdependencia entre varios de los subfactores del modelo de madurez BPM propuesto, bien porque dándose uno se genera el otro, bien porque es necesario que se dé uno para que se genere el otro.*
 - 6. Cada CSF del modelo de madurez BPM propuesto puede agregar otros CSF, a modo de subfactores, detectados en otros modelos.*
 - 7. El modelo de madurez BPM propuesto debe incluir la desagregación de los CSF en subfactores para garantizar la incorporación de otros CSF además de los principales.*
 - 8. Para el modelo de madurez BPM propuesto, se deberá conocer el grado de desarrollo de los subfactores en cada estado de madurez a través de la consecución de metas concretas.*
 - 9. Los factores que producen éxito en la implementación de la BPM en una organización (CSF) dependerán de las características propias de esta.*
 - 10. El despliegue de los CSF en la organización debe hacerse de manera paulatina, para lo cual se establecerá una secuencia de desarrollo para cada CSF que dependerá de las características de la organización y que relacionará nivel de desarrollo con estado de madurez.*
 - 11. Los CSF serán practicables y, por lo tanto, más eficaces, realizando ajustes sobre los subfactores o sus metas, donde dichos ajustes suponen tanto la combinación adecuadamente secuenciada de los subfactores como las recomendaciones para superar barreras culturales y para aprovechar ventajas.*
 - 12. Los "elementos esenciales" descritos por Rosemann y vom Brocke (2015) conformarán los Factores críticos de éxito del Modelo de Plan de Implantación de la BPM propuesto en este trabajo, que a su vez agregarán a los subfactores correspondientes.*
 - 13. La concreción de los subfactores incluidos en cada uno de los factores críticos de éxito, así como de los ajustes en dichos subfactores y sus metas, se harán a partir del análisis de las características de la administración pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.*

14. *Los subfactores críticos de éxito señalados por Rosemann y vom Brocke son aplicables al sector público, debiendo respetarse algunas recomendaciones de adaptabilidad y de ajuste normativo.*

Debido a la vinculación conceptual entre los criterios de diseño expuestos y para facilitar la definición del MPI-BPM-AP podemos hacer una agregación de dichos criterios atendiendo a los conceptos manejados. Como alguno de estos criterios de diseño disponen de contenidos que pueden atender a dos tipos distintos se incorporan en ambos cuando se da el caso; ocurre esto por ejemplo con el criterio de diseño nº14 que hace referencia a los subfactores (s-CSF) que se incluirán en el MPI-BPM-AP (irá por lo tanto en el bloque TIPO B) y a las recomendaciones de adaptabilidad (irá en el bloque TIPO D). De esta forma, señalamos cuatro grandes tipos de criterios:

- TIPO A: DE SECUENCIAS DE LOS ESTADOS DEL modelo DE MADUREZ. Se agregarán aquí los criterios de diseño 1 y 2.
 - o 1. La secuencia de los estados, así como su número, nombre y características, del modelo de madurez BPM propuesto dependerá de las características de la organización que pretenda evaluarse.
 - o 2. La secuencia de estados del modelo de madurez BPM propuesto debe tener un nivel de desagregación que permita conocer con detalle las características que conforman cada uno de estos estados, de tal manera que pueda saberse en cuál de ellos se encuentra en cada momento la organización.
- TIPO B: De factores y subfactores críticos de éxito. Se agregarán aquí los criterios de diseño 3, 4, 5, 6, 7, 12 y 14.
 - o 3. El modelo de madurez BPM propuesto debe incluir la evaluación de múltiples CSF; por lo que estará conformado por 'estados' y 'factores críticos de éxito'.
 - o 4. En el modelo de madurez BPM propuesto pueden existir CSF que no incidan sobre alguno de los estados.
 - o 5. Puede existir interdependencia entre varios de los subfactores del modelo de madurez BPM propuesto, bien porque dándose uno se genera el otro, bien porque es necesario que se dé uno para que se genere el otro.
 - o 6. Cada CSF del modelo de madurez BPM propuesto puede agregar otros CSF detectados en otros modelos a modo de subfactores.

- 7. El modelo de madurez BPM propuesto debe incluir la desagregación de los CSF en subfactores para garantizar la incorporación de otros CSF además de los principales.
- 12. Los “elementos esenciales” descritos por Rosemann y vom Brocke (2015) conformarán los Factores críticos de éxito del Modelo de Plan de Implantación de la BPM propuesto en este trabajo, que a su vez agregarán a los subfactores correspondientes.
- 14. Los subfactores críticos de éxito señalados por Rosemann y vom Brocke son aplicables al sector público, debiendo respetarse algunas recomendaciones de adaptabilidad y de ajuste normativo.
- TIPO C: De atributos de los factores críticos de éxito. Se agregarán a aquí los criterios de diseño 8, 9 y 11.
 - 8. Para el modelo de madurez BPM propuesto, se deberá conocer el grado de desarrollo de los subfactores en cada estado de madurez a través de la consecución de metas concretas.
 - 10. El despliegue de los CSF en la organización debe hacerse de manera paulatina, para lo cual que se establecerá una secuencia de desarrollo para cada CSF que dependerá de las características de la organización y que relacionará nivel de desarrollo con estado de madurez.
 - 11. Los CSF serán practicables, y por lo tanto más eficaces, realizando ajustes sobre los subfactores o sus metas, donde dichos ajustes suponen tanto la combinación, adecuadamente secuenciada, de los subfactores como las recomendaciones para superar barreras culturales y para aprovechar ventajas.
- TIPO D: De vinculación de los CSF a las características de la organización. Se agregarán aquí los criterios de diseño 9, 10, 13 y 14.
 - 9. Los factores que producen éxito en la implementación de la BPM en una organización (CSF) dependerán de las características propias de esta.
 - 10. El despliegue de los CSF en la organización debe hacerse de manera paulatina, para lo cual que se establecerá una secuencia de desarrollo para cada CSF que dependerá de las características de la organización y que relacionará nivel de desarrollo con estado de madurez.

- 13. La concreción de los subfactores incluidos en cada uno de los factores críticos de éxito, así como de los ajustes en dichos subfactores y sus metas, se hará a partir del análisis de las características de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- 14. Los subfactores críticos de éxito señalados por Rosemann y vom Brocke son aplicables al sector público, debiendo respetarse algunas recomendaciones de adaptabilidad y de ajuste normativo.

En los siguientes epígrafes se irá diseñando el MPI-BPM-AP deduciendo sus características a partir de los tipos de criterios de diseño.

4.3.1.1. CRITERIOS DE DISEÑO TIPO A: DE SECUENCIAS DE LOS ESTADOS DEL MODELO DE MADUREZ

Teniendo en cuenta los criterios de diseño encuadrados en este tipo A, consideramos que el circuito establecido por Melenovsky y Gartner (2006) ha sido un referente en gran parte de los modelos de madurez BPM estudiados en los últimos años. Además es el modelo validado por Rosemann y vom Brocke (2015) para sus 'elementos esenciales', que son los que hemos adoptado como CSF para el modelo propuesto en este trabajo (ver criterio de diseño 14). Por ello, a partir de estos criterios de diseño el MIP-BPM-AP incorpora la característica del cuadro 4.3.1.

CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:

SECUENCIA DEL MODELO DE MADUREZ

La secuencia de estados de madurez que se tomarán para evaluar la evolución de la BPM en la APCAC es la propuesta por Melenovsky y Gartner.

- *ESTADO 0. Reconocimiento de ineficiencias operacionales*
- *ESTADO 1. Toma de conciencia sobre los procesos*
- *ESTADO 2. Establecimiento de la automatización y control de los procesos*
- *ESTADO 3. Establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados*

- *ESTADO 4. Establecimiento del control sobre la cadena de valor de la empresa*
- *ESTADO 5. Creación de estructura ágil de negocio*

Cuadro 4.3.1. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Secuencia del Modelo de Madurez.

Para cada uno de los estados, Melenovsky y Gartner (2006) establecieron una serie de características a las que nosotros denominaremos aspectos característicos y que pueden ser válidos para las organizaciones públicas (ver en la tabla 4.3.1). Estos aspectos característicos pueden servir de objetivos para las medidas que se pongan en marcha en la organización con el propósito de implementar la BPM.

ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ
ESTADO 0. Reconocimiento de ineficiencias operacionales
Necesidad de enfoque a procesos
Uso de indicadores para medir el rendimiento de su actividad
Planteamiento de mejoras en la actividad
Visión del proceso como un aspecto que va más allá de la propia unidad
ESTADO 1. Toma de conciencia sobre los procesos
Modelado de procesos, desde el principio al fin
Objetivo de mejorar el rendimiento de los procesos
Asunción de la responsabilidad del proceso
Establecimiento de ciertos procesos de gobernanza
ESTADO 2. Establecimiento de la automatización y control de los procesos
Control de los procesos
Mecanización tecnológica de subprocesos, posteriormente procesos hasta llegar a suites BPM
ESTADO 3. Establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados
Importancia a los vínculos entre procesos
Control de la interconexión entre procesos
ESTADO 4. Establecimiento del control sobre la cadena de valor de la empresa
Establecimiento de las cadenas de valor y vinculación de estas con la estrategia
Creación de instrumentos para alinear procesos y estrategias
ESTADO 5. Creación de estructura ágil de negocio
Preocupación por la detección de los cambios en el entorno
Monitorización del mercado

Tabla 4.3.1. ASPECTOS CARACTERÍSTICOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ. Representa por cada uno de los estados de madurez cuáles son los aspectos característicos según Melenovsky y Gartner (2006).

Fuente: elaboración propia.

Además de la adaptación de los aspectos característicos a las organizaciones públicas, es necesaria una concreción para cada organización en cuestión. Esta concreción viene dada por lo que definimos en el MPI-BPM-AP como elementos identificativos de cada aspecto. La ilustración 4.3.4 muestra cómo se dibujan los estados de madurez elegidos en el MPI-BPM-AP.

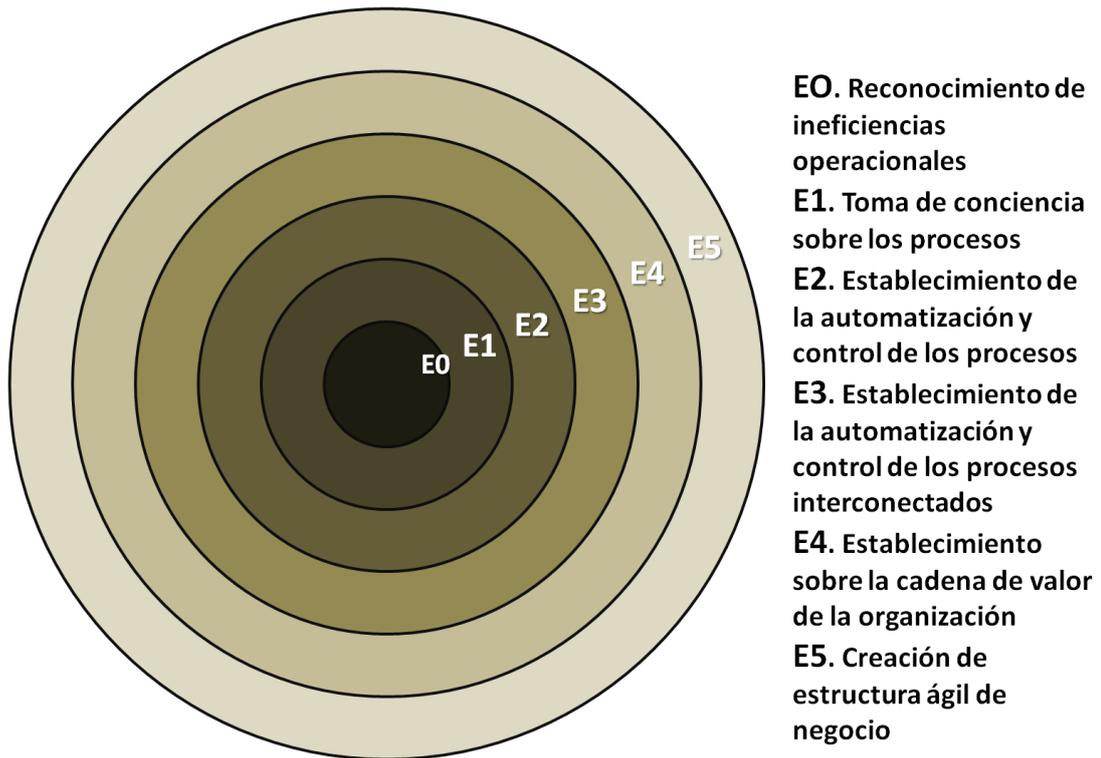


Ilustración 4.3.4. SECUENCIAS DE ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

A partir de la Ilustración 4.3.4 y conforme se vayan definiendo las características del MPI-BPM, iremos dibujando lo que denominamos en este documento IMAGEN DEL MPI-BPM-AP.

Obsérvese una característica singular que dispone la secuencia de estados de Melenovsky y Gartner (2006); en cada estado, los procesos también experimentan una modificación de madurez, lo que denominaremos en diferentes momentos de este documento “secuencia de madurez de los procesos”. De esta manera, se distinguen los siguientes tipos de procesos por cada estado:

- Estado 0. No procesos, solo actividades.

- Estado 1. Procesos correctamente definidos.
- Estado 2. Procesos planificados. Son los que siguen todo el ciclo de la planificación para una correcta gestión de los mismos.
- Estado 3. Macroprocesos planificados. Se entienden como macroprocesos los procesos interconectados.
- Estado 4. Procesos de cadena de valor planificados.
- Estado 5. Procesos de anticipación. Son procesos vinculados al entorno, específico y general, de la organización pública a través de los cuales se obtiene información para que esta pueda adaptar sus procesos.

4.3.1.2. CRITERIOS DE DISEÑO TIPO B: DE FACTORES Y SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Conforme a este tipo de criterios, definiremos para el MPI-BPM-AP las características relacionadas con:

- CSF y características
- S-CSF y características

A partir de los criterios de diseño de este tipo B, el MIP-BPM incorpora las siguientes características respecto de los CSF:

CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

Existen 6 CSF que deben desplegarse en la organización pública para garantizar el correcto funcionamiento de la BPM.

- *Alineamiento estratégico*
- *Gobernanza*
- *Método*
- *TIC*
- *Personas*
- *Cultura*

Cuadro 4.3.2. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Factores Críticos de Éxito.

De acuerdo a lo expuesto, implementar la BPM en una organización pública significa que se están implementando los CSF; no obstante, estos pueden estar en distintos niveles de desarrollo que darán lugar a los diferentes estados de madurez. La ilustración 4.3.5 muestra cómo interactúan los factores críticos de éxito con los estados de madurez definidos para el MPI-BPM-AP.

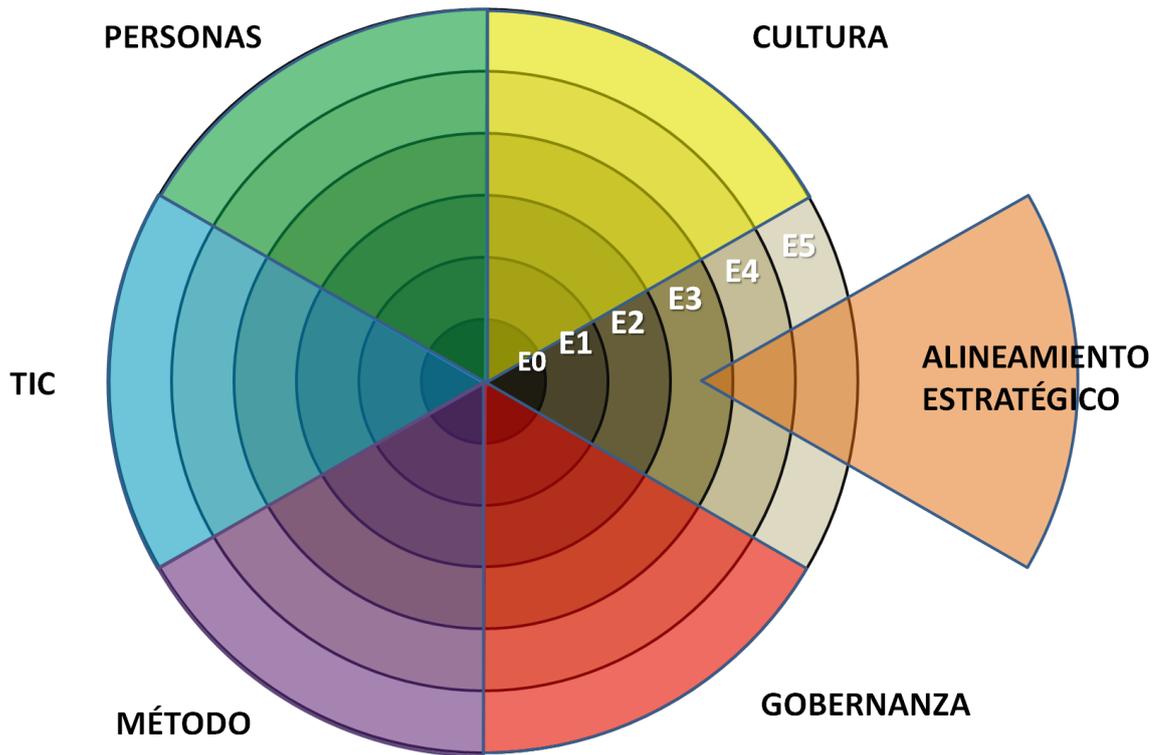


Ilustración 4.3.5. INFLUENCIA DE LOS CSF SOBRE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP.

Fuente: elaboración propia.

Además, teniendo en cuenta que existe un criterio de diseño que establece la aceptación de los subfactores de Rosemann y vom Brocke (2015), tenemos la siguiente característica:

<p>CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP: SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO</p> <p>Los 6 CSF cuentan con los siguientes subfactores:</p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Alineamiento estratégico</i>
--

- A.1. *Plan de mejora de procesos*
- A.2. *Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio*
- A.3. *Arquitectura de procesos de empresa*
- A.4. *Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)*
- A.5. *Prioridad de grupos de interés*

- *Gobernanza*
- B.1. *Procesos de toma de decisiones de la BPM*
- B.2. *Roles y responsabilidades de procesos*
- B.3. *Procesos de recogidas de datos*
- B.4. *Normalización de la gestión de los procesos*
- B.5. *Control de la gestión de procesos*

- *Método*
- C.1. *Diseño y modelado de procesos*
- C.2. *Implementación y ejecución de los procesos*
- C.3. *Medición y control de los procesos*
- C.4. *Innovación y mejora de los procesos*
- C.5. *Gestión de proyectos y programas de procesos*

- *TIC*
- D.1. *TIC para el diseño y modelado de procesos*
- D.2. *TIC posibilitadora de la implementación y ejecución de los procesos*

- D.3. *TIC para la medición y el control de los procesos*
- D.4. *Herramientas para la innovación y mejora de los procesos*
- D.5. *TIC para la gestión de proyectos y la gestión de programas*

- *Personas*
- E.1. *Destrezas y pericias en procesos*
- E.2. *Conocimiento sobre BPM*
- E.3. *Enseñanza y aprendizaje en procesos*
- E.4. *Comunicación y colaboración en los procesos*
- E.5. *Liderazgo en la gestión de los procesos*

- *Cultura*
- F.1. *Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos*
- F.2. *Valores y creencias sobre los procesos*
- F.3. *Actividades y comportamiento ante los procesos*
- F.4. *Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos*
- F.5. *Redes sociales en la gestión por procesos*

Cuadro 4.3.3. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Subfactores Críticos de Éxito.

La ilustración 4.3.6 muestra qué lugar ocupan los subfactores (s-CSF) en lo que hemos denominado anteriormente la imagen del MPI-BPM-AP.

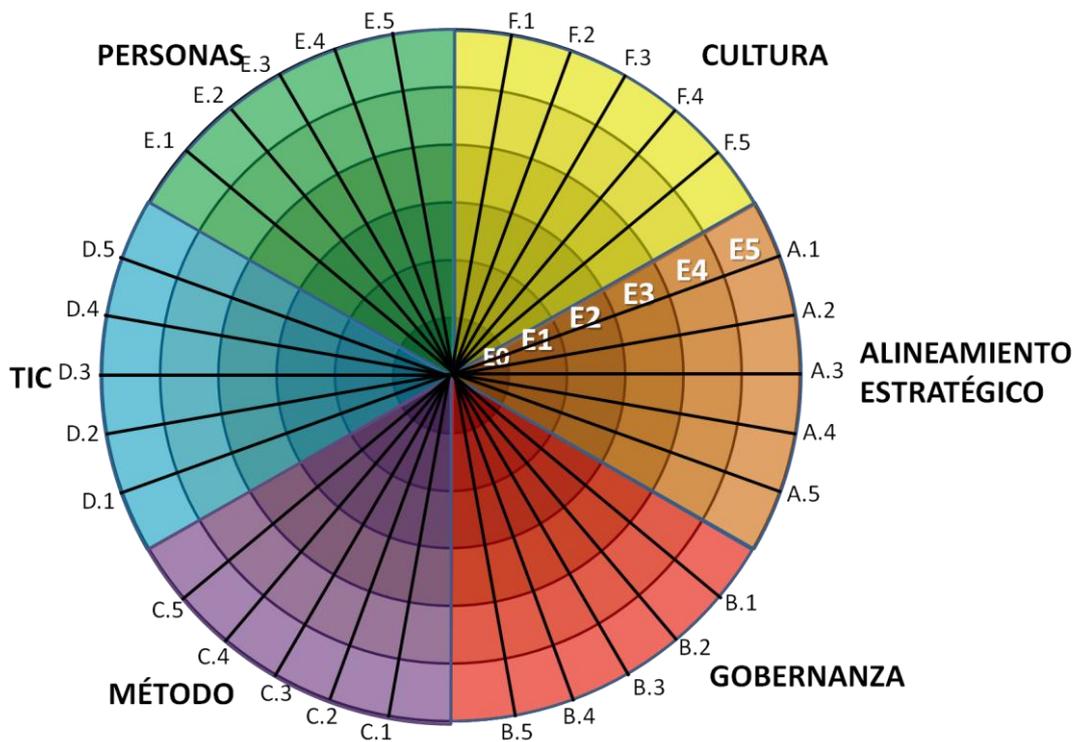


Ilustración 4.3.6. DESPLIEGUE DE LOS s-CSF A LO LARGO DE LOS ESTADOS DE MADUREZ EN EL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

Con respecto a los subfactores (s-CSF), el MPI-BPM-AP añade además la siguiente característica:

CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:

CARACTERÍSTICAS DE LOS s-CSF

Los CSF del MPI-BPM-AP de la APCAC incluyen una serie de subfactores (s-CSF). El despliegue de los CSF se hará desarrollando los s-CSF mediante medidas que conformarán un Plan de Implantación, que constituirá un elemento más del MPI-BPM-AP. Las características de estos CSF y s-CSF son las siguientes:

- El despliegue de cada CSF tiene efectos sobre cada uno de los

estados de madurez BPM de la organización, aunque pueden existir s-CSF cuyo desarrollo no tenga repercusión en alguno de dichos estados de madurez.

- *Puede existir interdependencia entre distintos s-CSF.*

Cuadro 4.3.4. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Características de los s-CSF.

Una observación de interés que debemos hacer en este punto para próximos análisis realizados en el presente documento es la relación de los CSF Método y TIC con los ciclos de vida de los procesos y de las TIC aplicados a los mismos. En este sentido, señalamos que los s-CSF del CSF Método describen básicamente las etapas del ciclo de vida del procesos (Macedo de Morais *et al.*, 2014) y que los correspondientes al CSF TIC responden a las etapas del ciclo de vida del desarrollo de las TIC para los procesos (Davenport y Short, 2003). Si tenemos en cuenta lo que denominamos “secuencia de madurez de los procesos” en el epígrafe anterior, el grado de desarrollo de los s-CSF para los CSF Método y TIC se evaluarán observando cómo se aplican las distintas etapas de los ciclos de vida de los procesos y de las TIC en cada uno de los tipos de procesos definidos para dicha secuencia de madurez de los procesos. Esta forma de evaluar el grado de desarrollo de los s-CSF para los CSF Método y TIC es lo que denominamos en este documento “aplicación del ciclo de vida BP y ciclo TIC a la secuencia de madurez de los procesos”.

4.3.1.3. CRITERIOS DE DISEÑO TIPO C: DE ATRIBUTOS DE LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO.

Conforme a este tipo de criterios, definiremos para el MPI-BPM-AP las características relacionadas con:

- Atributos de los s-CSF
- Sistema de planificación

En este bloque de criterios de diseño podemos apreciar que se citan distintos aspectos relacionados con los s-CSF: metas, grado de desarrollo, secuencia y nivel de desarrollo del subfactor, ajustes, etc. cuyos significados se expusieron en el apartado 4.2. De esta manera incorporamos la siguiente característica al MIP-BPM:

CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:

ATRIBUTOS DE LOS s-CSF

Los s-CSF se conforman de una serie de atributos:

- *El s-CSF en sí mismo.*
- *Elementos vinculantes a los estados de madurez*
- *Metas (objetivos para los elementos vinculantes)*
- *Ajustes.*

El s-CSF en sí mismo incluye una denominación, una definición y unas características.

Los elementos vinculantes son aquellos aspectos organizativos para los cuales puede establecerse objetivos o metas que reflejarían el grado de desarrollo del subfactor; dicho de otra forma, son los elementos que deben observarse para conocer el grado de desarrollo de un s-CSF.

Las metas son hitos que se propone alcanzar para los elementos vinculantes; cada s-CSF puede tener una, o más de una, meta para cada estado de madurez. También puede darse el caso de que no proceda establecerse ninguna meta para un estado de madurez determinado.

Los ajustes son intervenciones complementarias a la consecución de las metas propuestas para cada s-CSF cuya finalidad es mejorar el rendimiento de dicha consecución, o lo que es lo mismo, son actuaciones que deben realizarse para asegurar el efecto apropiado del s-CSF en la eficacia de la BPM.

Cuadro 4.3.5. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Atributos de los s-CSF.

En la ilustración 4.3.7 muestra cómo se reflejaría en la imagen del MPI-BPM-AP el elemento vinculante de un s-CSF (en este caso solo tiene un elemento vinculante) y una meta para el mismo s-CSF. En la misma puede verse señalada una meta para el s-CSF F.1 (Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos). Esta meta es la “Implantación de Planes de mejora interdepartamentales” y hace referencia al elemento vinculante a los estados: Planes de mejora. La ilustración muestra como una determinada organización pública se ha establecido esta meta para el s-CSF F.1 en el estado 3 del ciclo de madurez. Esto quiere decir que cuando la organización

alcanza la meta señalada, el s-CSF F.1 ha alcanzado un grado de desarrollo propio del estado 3 de madurez. De esta forma, cuando la organización haya alcanzado para cada una de los s-CSF las metas que se hubieran establecido para el estado 3 se tendrá la garantía de que dicha organización se encuentra en un estado 3 de madurez organizativa en materia de BPM.

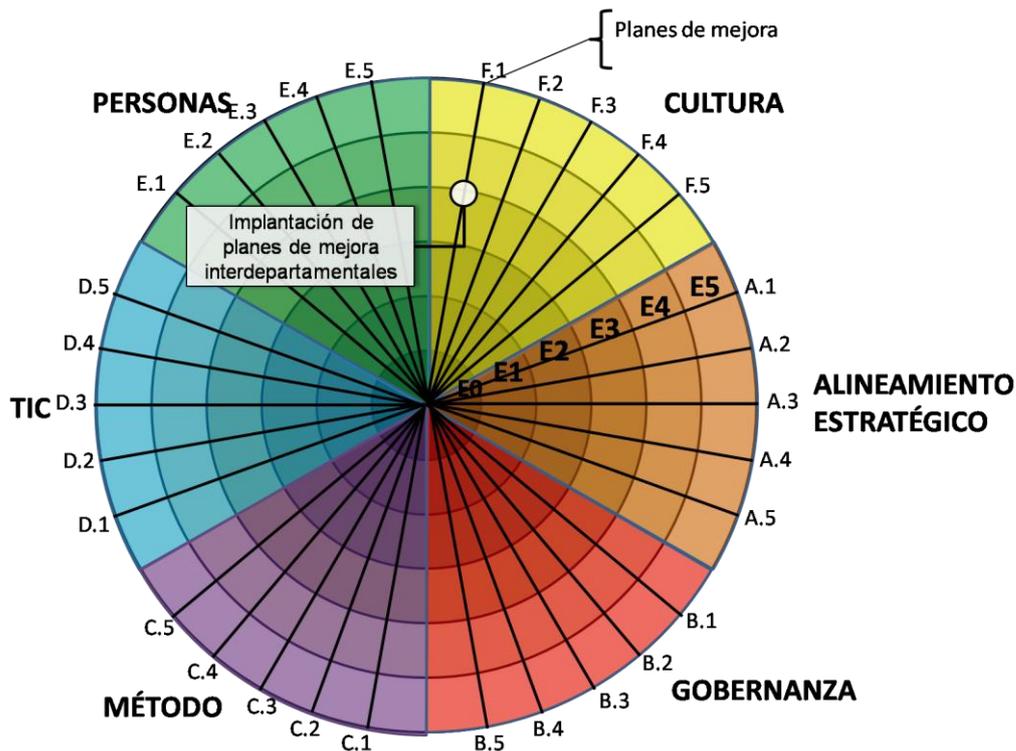


Ilustración 4.3.7. UBICACIÓN DE LAS METAS DE LOS s-CSF EN EL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la consecución de todas las metas establecidas para un estado concreto implica que la organización ha alcanzado dicho estado y que no se puede considerar que una organización alcanza un estado hasta que ha desarrollado todos los s-CSF hasta el grado correspondiente, llegamos a la conclusión de que es necesario abordar las metas establecidas para un estado antes de abordar las del estado siguiente, o lo que es lo mismo, las metas de un estado son antecedentes a las metas del estado siguiente.

Por otro lado, para disponer de información sobre las metas que una organización tiene establecidas para cada subfactor, proponemos usar como herramienta la "Ficha

de metas s-CSF”. Esta herramienta es una tabla de doble entrada donde se ubican las metas relacionando s-CSF con cada uno de los estados. En la tabla 4.3.2 podemos ver cómo quedaría una “ficha de metas s-CSF” el ejemplo anterior.

CSF		ESTADOS					
		E0	E1	E2	E3	E4	E5
Alineam estratég	A1						
	A2						
	A3						
	A4						
	A5						
Goberna nza	B1						
	B2						
	B3						
	B4						
	B5						
Método	C1						
	C2						
	C3						
	C4						
	C5						
TIC	D1						
	D2						
	D3						
	D4						
	D5						
Personas	E1						
	E2						
	E3						
	E4						
	E5						
Cultura	F1				Implantación planes mejora interdepartament.		
	F2						
	F3						
	F4						
	F5						

Tabla 4.3.2. FICHA DE METAS s-CSF.

Representa las metas que se hubiera establecido una organización concreta para cada uno de sus s-CSF en cada uno de los estados de madurez.

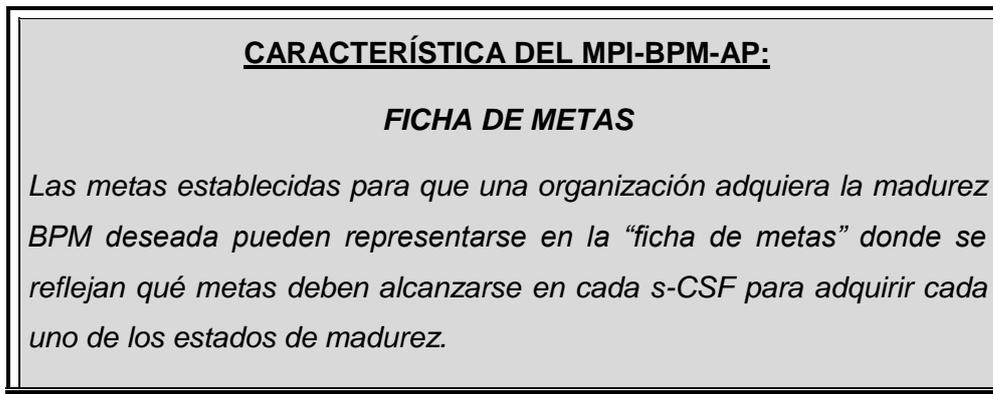
Fuente: elaboración propia.

Como habíamos comentado en epígrafes anteriores, la ficha de metas de una organización dibuja el mapa de recorrido (hoja de ruta) que debe seguir ésta para la implantación de la BPM. El nivel de ejecución de las metas incluidas en la ficha de metas de una organización indica en qué estado de madurez BPM se encuentra ésta. Por ello, el análisis para conocer el estado de madurez BPM en que se encuentra una organización puede consistir en evaluar qué metas de su ficha están ejecutadas.

Respecto de las metas, apreciamos asimismo las siguientes características:

- La ficha de metas posibilita el análisis de la madurez de la organización identificando su estado, tanto en la fase inicial como en la etapa de planificación del periodo de ciclo.
- Las metas se establecen cuando se conozcan los elementos vinculantes y los identificativos y se hayan adaptado los aspectos característicos.

Con la propuesta de usar las “Fichas de metas s-CSF” disponemos de una nueva característica del MPI-BPM-AP.



Cuadro 4.3.6. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Ficha de metas.

Con respecto a los ajustes, debemos decir que son de dos tipos: por un lado “ajustes por combinación de s-CSF”, y por otro, “ajustes por recomendaciones” para superar las barreras organizativas o para sacar provecho a determinadas ventajas. Los primeros hacen referencia a la vinculación entre s-CSF, donde se pueden dar los siguientes supuestos:

- Un s-CSF A puede desplegarse solo cuando se haya desplegado antes otro s-CSF B, aun cuando puedan pertenecer a CSF diferentes; esto quiere decir que hasta que no se haya desplegado el s-CSF B no puede desplegarse del todo el s-CSF A. En este caso decimos que el s-CSF B es precedente al s-CSF A. Esta limitación se da solo a nivel de estado de madurez, esto es, el s-CSF A no puede desplegarse para alcanzar el estado 3, por ejemplo, hasta que el s-CSF B no haya alcanzado su meta para este estado. Pero sí puede hacerlo aunque s-CSF B no haya alcanzado la meta para el estado 4, ya que la restricción se da solo a nivel de estado.
- Dos o más s-CSF deben desplegarse simultáneamente. Por ejemplo, el s-CSF C debe desplegarse siempre de manera simultánea a s-CSF D.

Vistas las características de los s-CSF en la administración pública mostradas en el apartado 4.2 de este documento, proponemos el ajuste por vinculación de s-CSF que muestra la tabla 4.3.3 (ALINEAMIENTO DE s-CSF). La misma refleja cómo se alinean los s-CSF de acuerdo a la clasificación anterior, mostrando una P cuando uno de ellos debe ser precedente, o una C cuando debe ser coincidente su despliegue. Asimismo aparece una X cuando se muestra la relación inversa a la señalada por una P; en este caso se ilustra como un s-CSF es posterior a otro. Los espacios en blanco indican que no existe vinculación.

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	E1	E2	E3	E4	E5	F1	F2	F3	F4	F5	
A1			C																			C									
A2			C	C				P		P			P										C		P						
A3	C	C			X	C	P		C		X											C	C	C						P	
A4		C						P		P			P										C		P						
A5			P						P		P												C								
B1			C				C	C	P	C	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P		C		C		P				
B2			X			C			C		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P		C	P		P				P	
B3		X		X		C			P	C			C										C								
B4			C		X	X	C	X			X											X	C	P							
B5		X		X		C		C			P											P	C		P	P					
C1			P		X	X	X		P	X		P	P	P	P	C						C	C	C		P					
C2					X	X				X		P	P	P		C						C	C	C		P					
C3		X		X		X	X	C			X	X		P	P			C				C	C	C		P					
C4					X	X				X	X	X		P					C			C	C	C		P					
C5					X	X				X	X	X	X								C	C	C	C		P					
D1					X	X					C											C	C	C		P					
D2					X	X						C										C	C	C		P					
D3					X	X							C									C	C	C		P					
D4					X	X								C								C	C	C		P					
D5					X	X									C							C	C	C		P					
E1			C						P	X	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		C	P	P	P	P				
E2	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		P	P				P	P	
E3			C			X			X		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	X			P			P	P		
E4		X		X		C				X												X	X	X				C		C	C
E5						X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					C	C	
F1						X																X						C	C		
F2																							X		X		C	C		C	
F3																							X		C	C	C				
F4																							X		C						
F5			X				X																X		C						

LEYENDA: C, coincidente; P, precedente; X, posterior

Tabla 4.3.3. AJUSTES POR ALINEAMIENTO DE s-CSF.

Representa cómo están vinculados los diferentes s-CSF a la hora de su despliegue. Su lectura debe hacerse de fila a columna. Si nos fijamos en el s-CSF A3 es precedente a B2, por lo que se pondrá una P en la casilla fila A3-columna B2. En la casilla complementaria fila B1-columna A3 aparece una X, que significa que B2 es posterior a A3. Esta misma explicación es válida cuando los s-CSF son coincidentes (C) en cuyo caso aparecerá la letra C en las casillas complementarias.

Fuente: elaboración propia.

Respecto de los ajustes por recomendaciones y debido a su vinculación tan estrecha a las características de la organización, serán tratados en el epígrafe de los criterios tipo D. De cualquier manera, las recomendaciones pueden convertirse en medidas que deben ejecutarse en el plan de implantación.

De acuerdo a lo expuesto sobre el atributo de un s-CSF que denominamos en este documento “ajustes”, tenemos la característica del MPI-BPM-AP siguiente:

<p style="text-align: center;"><u>CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:</u></p> <p style="text-align: center;">AJUSTES DE LOS s-CSF</p> <p><i>Los AJUSTES asociados a un s-CSF pueden ser de dos tipos:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Por alineamiento entre s-CSF, para lo que nos regiremos por lo indicado en la tabla de criterio del MPI-BPM-AP 4.3.2 “Ajustes por alineamiento de s-CSF”</i>- <i>Por recomendaciones, que hacen referencia a cautelas que deben tenerse para superar las barreras organizativas u obtener mayor rendimiento de las fortalezas u oportunidades, se muestran en la tabla de criterio del MPI-PBM 4.3.3 “Ajustes por recomendaciones”</i> <p><i>Tanto un tipo como otro deben tenerse en cuenta cuando se va a abordar alguna de las metas de un s-CSF. El primer tipo se aplica para conocer qué otras metas deben estar antes concluidas porque pertenecen a un s-CSF precedente y cuáles deben abordarse de manera simultánea porque pertenecen a s-CSF coincidentes. El segundo tipo son recomendaciones que deben aplicarse en cada medida que se aplique para el s-CSF que le afecte conforme a la tabla 4.3.3.</i></p>

Cuadro 4.3.7. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Ajustes de los s-CSF.

Los ajustes por alineamiento entre los s-CSF son comunes para todas las administraciones públicas, por lo que damos por válido en nuestro modelo lo contemplado en la tabla 4.3.2. El resto de atributos de los s-CSF van a depender de

las características de la organización, así que se definirán a partir de los instrumentos que se establezcan en el siguiente epígrafe.

También se recuerda en este tipo de criterios de diseño C es necesario implementar los CSF de forma paulatina y se recalca la idea de que cada s-CSF debe alcanzar sus diferentes grados de desarrollo de manera secuenciada, de tal forma que vaya mejorando sus prestaciones periódicamente y de forma reglada. Esta forma de abordar la evolución de un aspecto de la organización es lo que Abell (1994) llama mejora continua y que puede ser extrapolable a los factores críticos de éxito. Bessant y Caffyn (1997) señalaron que el medio más adecuado por el cual se pueden aplicar actividades de mejora, rutinas y comportamientos de cambio dentro de la organización es el ciclo de mejora de Deming. Este ciclo fue introducido por Deming (1986) durante su participación en seminarios a los empresarios japoneses en la década de los cincuenta a la que denominó "Ciclo de Shewhart" (Deming, 1986, p. 88), debido a que el primer trabajo que se realizó en relación con la mejora de procesos fue debido a Walter Shewhart (1931), con sus principios de control estadístico de la calidad. Posteriormente, estos principios fueron refinados por Deming (Deming, 1986; Deming, 1989) estableciendo una sistemática para el proceso de la mejora continua. Fueron los empresarios japoneses y la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, quienes le acuñaron el concepto por el que se reconoce a esta forma de planificación: "*ciclo de mejora de Deming*"; "*ciclo PDCA (del inglés plan, do, check y act)*"; ó "*ciclo de Planificar, Hacer, Verificar y Actuar*".

Incorporar el ciclo de mejora de Deming al MPI-BPM-AP nos parece adecuado no solo porque da respuesta a la incorporación paulatina de los factores críticos de éxito a través del aumento progresivo de los grados de desarrollo de dichos factores, sino que además, es un ciclo propio de la gestión por procesos (Kanji, 1996).

Por otro lado, el ciclo de mejora de Deming se viene utilizando para la incorporación de sistemas a la organización, como por ejemplo los estándares de calidad ISO, a modo de proceso continuo de mejora de todo el sistema de gestión (Douglas *et al.*, 1999). Deming considera que los sistemas de una organización que no estén integrados ocasionan problemas al funcionamiento general y señala que la dinámica de mejora continua que se logra con el ciclo de mejora, que responde a las exigencias de sistemas tales como la calidad, la seguridad y el medio ambiente, da respuesta también al resto de sistemas como finanzas, marketing, operaciones y personal. Según este autor, si los procesos se extienden a todas las partes de la organización y

el ciclo de mejora de Deming acomete la mejora continua de los mismos, sus beneficios son extrapolables a todos los sistemas de gestión de la organización, generando un beneficio para la misma como resultado de la integración de dichos sistemas.

Las etapas que constituyen el ciclo de mejora continua de Deming (Deming, 1989) son:

- Plan: establecer los objetivos que desean alcanzarse en el periodo de tiempo previsto para el ciclo así como las medidas a través de las cuales se va a conseguir dichos objetivos. En esta etapa además se realizan las actividades de análisis del entorno e internos y se planifican actividades de contingencia.
- Do: ejecutar las medidas incluidas en el plan y recopilar los datos que permitan evaluar los resultados.
- Check: comparar los resultados obtenidos con los esperados, analizando las causas de las desviaciones.
- Act: actuar para eliminar las causas de rendimiento insatisfactorio e institucionalizar los rendimientos óptimos, así como proponer medidas para incorporar en el próximo ciclo de planificación.

Se mantiene esta estrategia, de planificar, hacer y medir, de acuerdo a los resultados obtenidos, haciendo girar de nuevo el ciclo de mejora continua de Deming mediante la realización de una nueva planificación. Éste aporta al MPI-BPM-AP una herramienta de planificación cíclica que posibilita la incorporación paulatina de metas para cada s-CSF, o medidas para la implantación de los elementos que conforman la BPM, de tal forma que dicha BPM va mejorando continuamente y aumentando de la misma manera la madurez BPM de la organización.

De cualquier forma, este sistema de planificación, basado en el modelo de mejora de DEMING, requiere una adaptación al propio MPI-BPM-AP. En este sentido, partiremos de las definiciones de las fases y elementos de la planificación realizada por Guerras y Navas (2007). De acuerdo a estos autores y teniendo en cuenta los elementos del modelo de DEMING, el sistema de planificación del MPI-BPM se estructurará de la siguiente forma:

- **Etapa de Planeamiento (PLAN).** En esta etapa se realizarán las siguientes tareas:
 - Análisis de madurez. Consiste en conocer el estado de madurez exacto en el que se encuentra la organización justo antes de comenzar con el ciclo de planificación, midiendo el grado de desarrollo de los s-CSF. Para lo que se evalúa qué metas se han alcanzado. Hammer (2010) establece que debe evaluarse de manera continua el contexto en torno al cual se implementa la BPM, esto exige que las secuencias de estados, los CSF y respectivos s-CSF, así como los atributos de estos, deben ser validados tras cada ciclo de planificación. Por ello, esta tarea incluye la validación de todos los elementos que conforman la BPM.
 - Establecimiento de los objetivos. Principalmente se debe señalar hasta qué estado llegar y sobre qué s-CSF actuar. Se identificarán los indicadores para verificar la consecución de estos objetivos, por lo que podrán establecerse de cumplimiento, de resultados y de impacto. Los objetivos tendrán un alcance que llegue a todas las áreas y departamentos de la APCAC.
 - Establecimiento de las medidas. Se indicarán qué metas alcanzar y qué recomendaciones llevar a cabo. Se incluirán como metas la revisión de lo ejecutado en los periodos de ciclo anteriores, si los hubiera.
 - Diseño de la verificación. Se indicará cómo realizar el seguimiento de la ejecución de las medidas, así como la verificación final de cumplimiento.
 - Establecimiento de los plazos. Se señalarán los tiempos y plazos dentro de los cuales se ejecutarán las medidas. El periodo de ciclo (ciclo de planificación) es el tiempo dentro del cual se repite el ciclo.
 - Asignación de responsabilidades. Se nombrarán a las personas que asumirán las responsabilidades para el desarrollo del sistema de planificación. Las responsabilidades en este sistema son:
 - Responsable del plan. Las personas responsables del plan se encargarán de elaborarlo, harán su seguimiento y cumplirán el plan de comunicación. La dirección de la APCAC formará parte de los equipos de dirección del plan.
 - Responsable de las medidas. Las personas responsables de las medidas diseñarán y ejecutarán las mismas.

Se asegurará que estas responsabilidades tengan la capacitación adecuada y casarán con las que se hubieran designado dentro del MPI-BPM-AP.

- Elaboración del plan de comunicación. Se establecerá qué, a quién, cómo y en qué momento se informará sobre el estado del plan.
- **Etapas de Ejecución (DO).** En esta etapa se realizarán las siguientes tareas:
 - Ejecución de las medidas. Se ejecutarán las medidas.
 - Ejecución de medidas correctoras. Se ejecutarán las medidas correctoras que se hubieran establecido en la etapa de actuación cuando esta proceda de las tareas de “seguimiento de la ejecución” de la etapa de verificación.
- **Etapas de verificación (CHECK).** En esta etapa se realizarán las siguientes tareas:
 - Seguimiento de la ejecución. Conforme al modelo de verificación establecido en la etapa de planeamiento, se hará un seguimiento de la ejecución de las medidas.
 - Verificación del cumplimiento del plan. De acuerdo al mismo modelo de verificación, se comprobará al final del periodo de ciclo. En esta fase se comprobará el cumplimiento de los objetivos para el periodo de ciclo y se verificará el estado de madurez alcanzado por la organización.
- **Etapas de Actuación (ACT).** En esta etapa se realizarán las siguientes tareas:
 - Establecimiento de medidas correctoras. De acuerdo a los resultados obtenidos de la etapa de verificación, se podrán establecer medidas correctoras sobre las ya establecidas para el periodo de ciclo.
 - Diseño de medidas de propuestas. Conforme a los resultados de la etapa de verificación, se podrá proponer medidas para su inclusión en el siguiente periodo de ciclo.

En este punto, incorporamos una nueva característica del MPI-BPM-AP:

CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

El MPI-BPM-AP contará con un sistema de planificación basado en el

ciclo de mejora continuo de Deming, que permitirá incorporar de manera paulatina y cíclica los diferentes elementos que conforman la BPM de la organización pública. Periódicamente, el ciclo de mejora continua de Deming posibilita repetir las siguientes etapas:

- **Planeamiento.** *Se establecen las medidas que se abordarán dentro del periodo previsto para implementar los elementos de la BPM. Conforma lo que podemos denominar “plan de implantación”. Está formado por aquellas medidas que supongan la consecución de metas para los s-CSF que correspondan así como los ajustes por recomendación que proceda. Previamente se hará un análisis del estado del proyecto y de madurez; además se establecerán los objetivos para la implantación del sistema BPM. Se diseñará la etapa de verificación, se establecerán los plazos, se designarán las responsabilidades y se elaborará el plan de comunicación.*
- **Ejecución.** *Se ejecutarán, para el periodo de planificación, las medidas que se hubieran incluido en el plan.*
- **Verificación.** *Se hará una comprobación del cumplimiento de los objetivos establecidos, durante la ejecución y al final del periodo planificado.*
- **Actuación.** *Se adoptarán las medidas correctoras que procedan conforme al resultado de la evaluación durante la etapa de “verificación” y se propondrán medidas para incorporar en la etapa de planeamiento del siguiente periodo de ciclo. La naturaleza de esta etapa (actuar respecto a lo evaluado) hace que esté a caballo entre las etapas de verificación y de planeamiento.*

Cuadro 4.3.8. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Sistema de planificación.

La Ilustración 4.3.9 muestra cómo se reflejan las etapas del sistema de planificación en el MPI-BPM-AP.

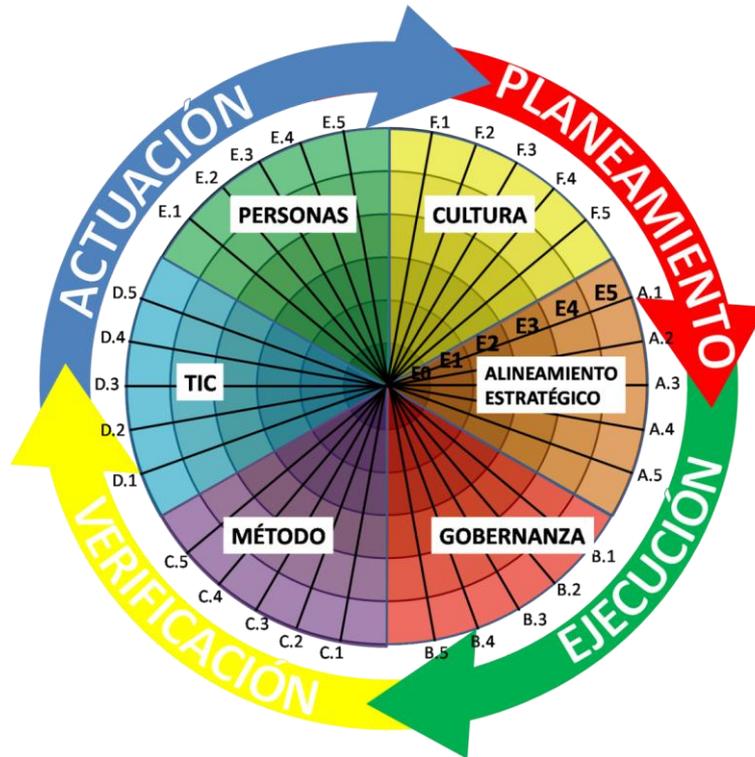


Ilustración 4.3.8. DE PLANIFICACIÓN EN EL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

4.3.1.4. CRITERIOS DE DISEÑO TIPO D (DE VINCULACIÓN DE LOS CSF A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA ORGANIZACIÓN)

Conforme a este tipo de criterios, definiremos para el MPI-BPM-AP las características relacionadas con:

- Instrumentos para adaptar los elementos que conforman la BPM a la organización pública en concreto.

Hasta este punto se han establecido las características para los siguientes elementos que conforman el MPI-BPM-AP:

- Estados y secuencias del modelo de madurez.
- Factores críticos de éxito o elementos que conforman la BPM.
- Subfactores críticos de éxito.
- Atributos de los s-CSF.
 - o Elementos vinculantes.
 - o Metas.
 - o Ajustes.

- Sistema de Planificación.

Podemos decir que estos son los elementos que conforman el modelo para planificar e implantar la BPM en la administración pública (MPI-BPM-AP) y que han ido dibujando la imagen de dicho modelo como se muestra en la Ilustración 4.3.9. Obsérvese que las secuencias del modelo madurez, los factores críticos de éxito y subfactores así como los atributos, suponen un bloque de elementos propios de la BPM; el sistema de planificación es un elemento del modelo que propicia la implantación de los primeros. Una vez estén definidos los valores del bloque de los primeros elementos del modelo, se dispondrá de un mapa de recorrido para la organización pública que desee implementar el BPM; en el modelo propuesto en este trabajo, llamaremos a éste mapa BPM de la organización.

Si de acuerdo a lo expuesto hasta ahora se han definido los elementos que conforman el MPI-BPM-AP, solo se han descrito con detalle (esto es, se han establecido sus valores) los siguientes: estados y secuencias del modelo de madurez, CSF, s-CSF, atributos de los s-CSF (solo ajustes) y sistema de planificación. No se han definido con carácter general los “elementos característicos” de los estados de madurez ni los atributos “elementos vinculantes” y “metas” porque son aspectos muy concretos de cada organización. En este sentido debemos decir que si bien todos los criterios de diseño han señalado la necesidad de adaptar todos los elementos BPM a las características de la organización, queremos puntualizar que los “elementos característicos”, los “elementos vinculantes” y las “metas” solo pueden definirse en el contexto de la organización en concreto.

En este epígrafe, pues, nos preguntamos cómo realizar la adaptación de los elementos BPM a las características de la organización. Si bien la revisión bibliográfica nos lleva a concluir la necesidad de realizar dicha adaptación para el eficaz funcionamiento del sistema BPM, no se describen modelos de cómo realizar esa adaptación (Škrinjar y Trkman, 2013).

Según Buh et al. (2015), la aplicación del estudio del caso para evaluar las iniciativas BPM pueden generar nuevos valores para los factores críticos de éxito propios de cada organización, lo que nos lleva a afirmar que esta metodología, descrita en el capítulo tres, es una herramienta adecuada para adaptar la BPM a las características de las mismas. Teniendo en cuenta esta observación y las características de las administraciones públicas ante la BPM descritas en el apartado 2.2 y el epígrafe 4.2.2,

nos apoyaremos en este enfoque de análisis, el estudio del caso, para proponer tres instrumentos asociados al estudio del caso que posibiliten la adaptación de los elementos de la BPM a una administración en concreto:

- Análisis documental de la normativa sobre los elementos BPM.
- Observación directa sobre experiencias prácticas de BPM.
- Entrevistas semiestructuradas al personal directivo sobre la aplicación del modelo teórico.

De esta manera, la metodología del estudio del caso nos servirá tanto para evaluar el modelo que se propone en este trabajo de investigación como para definir tres de los elementos que conforman el propio modelo.

Análisis documental de la normativa sobre los elementos BPM

Cualquier organización, como una administración pública, puede tener desarrollados los factores críticos de éxito que hemos establecido para la BPM, aun cuando ésta no sea la intención de dicha organización, sino que los tiene desarrollados para otros fines (Bandara *et al.*, 2005). Una forma de medir cómo las características de la organización pueden afectar a los elementos de la BPM es observando cómo tiene desarrollados dichos elementos. Teniendo en cuenta que, según Niehaves *et al.* (2013), las administraciones públicas apoyan todo su desarrollo en el ordenamiento jurídico o las directrices legales, proponemos para el MPI-BPM-AC analizar la normativa que desarrolla los elementos BPM para evaluar cómo la organización pública los desarrolla, disponiendo de esta manera de las características de los elementos BPM que están adaptados a la organización.

Así pues, el primer instrumento que proponemos para adaptar los elementos BPM, y del MPI-BPM-AP en general, a una administración pública en concreto es el análisis documental de la normativa que afecta de alguna manera a los s-CSF. En el MPI-BPM-AP denominaremos a este instrumento “Análisis BPM de la Normativa”. De este análisis se obtendrá datos que permitan hacer adaptaciones en cuanto a:

- La secuencia de los estados.
- Denominación y características de CSF y s-CSF.
- Ajustes, principalmente por recomendaciones.

Pero además puede obtenerse información sobre dos elementos que no ha podido definir hasta ahora el MPI-BPM-AP: los elementos vinculantes (atributo de los s-CSF) y los elementos identificativos (estados de madurez).

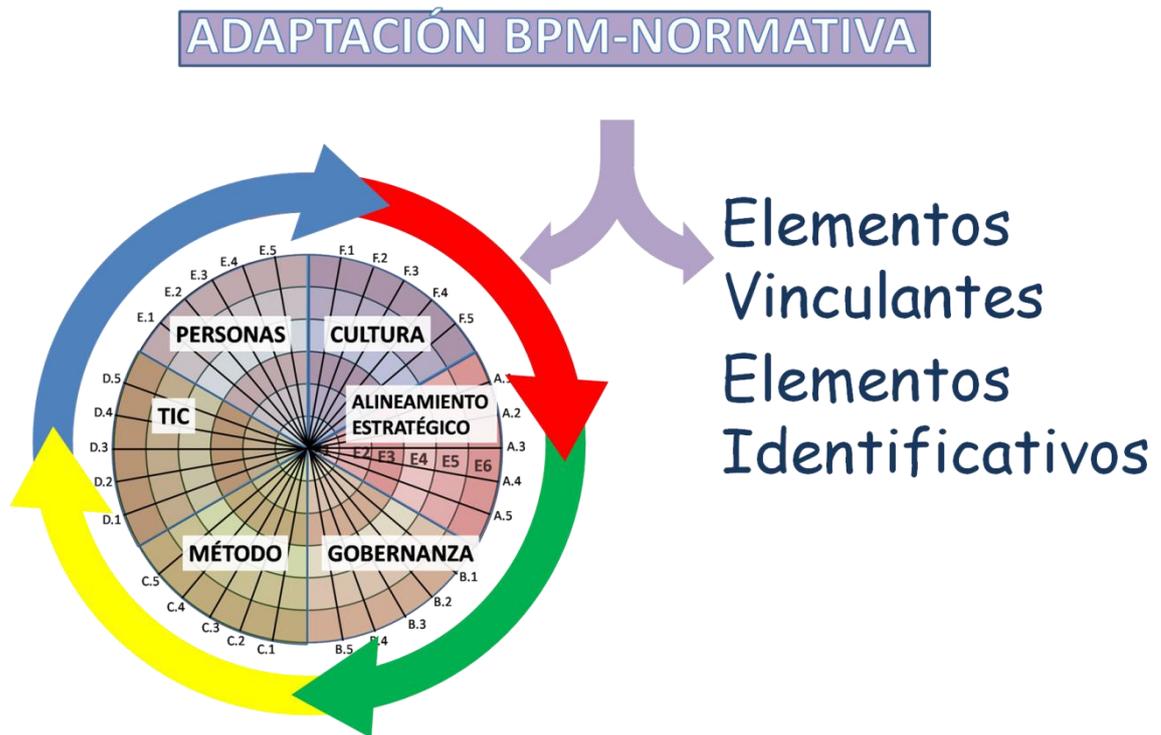


Ilustración 4.3.9. ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA.
Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, teniendo en cuenta que el criterio de diseño 14 incluido en este tipo D, que señala la necesidad de la continua adaptación normativa, el MPI-BPM-AP incorporará el “análisis BPM de la normativa” de manera continua y no solo en la fase previa, sino en cualquier momento del sistema de planificación. De esta forma va a existir en el MPI-BPM-AP una adaptación continua de la BPM y la Normativa en ambos sentidos, es decir, los elementos BPM deberán adaptarse a lo contemplado sobre dichos elementos en la normativa (dándose así el principio de entendimiento continuo de Brocke *et al.*, 2014b), y de la misma forma, la normativa se irá adaptando a la madurez BPM que vaya adquiriendo la organización.

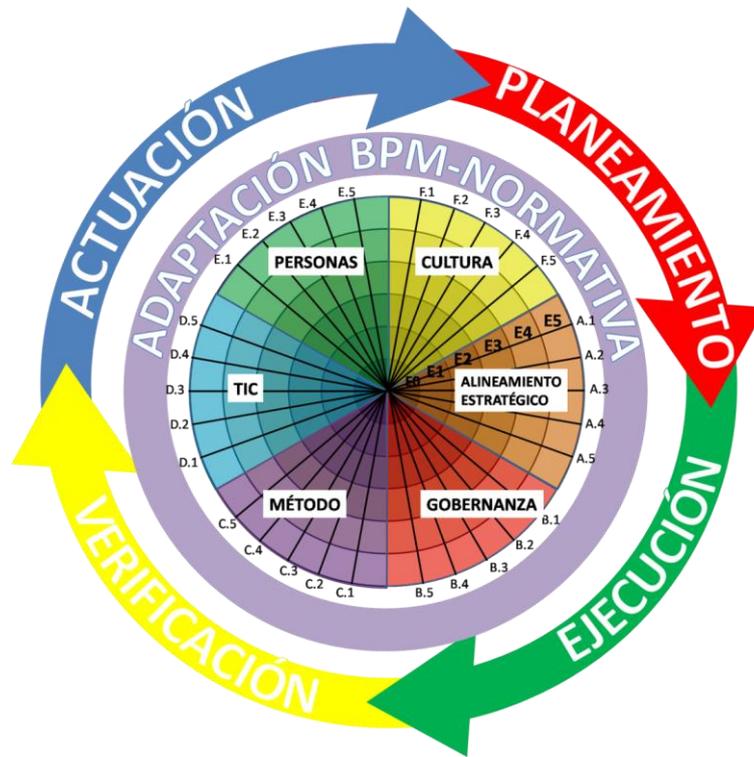


Ilustración 4.3.10. ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA EN EL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

Observación directa sobre experiencias prácticas de BPM

Yin (2003) establece que los estudios de casos suponen la metodología adecuada cuando se quiere evaluar las características cualitativas de la organización ante cualquier aspecto de la gestión. En este sentido, incorporaremos en la MPI-BPM-AP un nuevo elemento que nos permitirá conocer cuáles son esas características de la organización que pueden afectar a la conformación de los elementos BPM: las pruebas. Son pequeños casos que se someterán a estudio para averiguar esas características.

Para adecuar los CSF y sus metas, y en general cualquiera de los elementos que conforman la BPM, a las características de la organización debe evaluarse cómo se comportan estos cuando se someten a una iniciativa BPM (Santos *et al.*, 2015). Esto nos lleva a decir que las “pruebas” para medir las características de la organización que tienen efecto en los elementos BPM deben hacerse realizando prácticas de BPM, es decir, las pruebas se deben hacer llevando a cabo la implementación de BPM en la organización.

En una organización que ya ha iniciado la implantación de la BPM, medir el grado de desarrollo de los CSF y su evolución en general, daría unos resultados ajustados al propio contexto, en este caso, de la BPM, por lo que no sería necesario realizar dichas pruebas ya que la organización está ya inmersa en la implementación de la BPM. Pero si la organización no ha iniciado la implantación de la BPM (como estrategia organizativa), el resultado de la evaluación de los CSF que hemos identificado para el MPI-BPM-AP, su estado y comportamiento, no tendría por qué revelar información de cómo implantar la BPM; sería necesario por lo tanto llevar a cabo las “pruebas” propuestas. En conclusión, para obtener unos resultados adecuados de cómo influyen los CSF en la BPM de una organización que no haya iniciado la implementación de la BPM como iniciativa estratégica, deben llevarse a cabo una “pruebas iniciales”, previas al comienzo del ciclo de planificación, consistentes en poner en práctica iniciativas BPM.

Cépeda (2006) proponía que los casos a estudio deben ser seleccionados dentro de la organización de manera adecuada para que los resultados de la evaluación fueran concluyentes para la totalidad de la misma y establecía como una de las condiciones establecer un alcance para cada caso que tuviera límites relacionados con las características de la propia organización. En este sentido proponemos como límite la dimensión orgánica o competencial del lugar donde se aplique el caso; esto es, cada uno de los casos debe aplicarse sobre una unidad u órgano, o bien, sobre más de una cuando desarrollan la misma competencia; a este límite de dimensión lo llamaremos “sector”. La Ilustración 4.3.10 refleja una organización compartimentada de manera orgánica o competencial.

A efectos de consistencia de este instrumento en nuestro trabajo, entendemos que las ventajas de los sectores para realizar las pruebas son:

- Clara identificación de una finalidad concreta para la aplicación de la BPM en el sector, que no tiene por qué ser la finalidad de otros sectores.
- Practicabilidad de la puesta en marcha de la iniciativa con enfoque hacia procesos debido a la dimensión del sector donde se aplica.
- Facilidad de la evaluación de los elementos que conforman la BPM por la dimensión del proyecto.

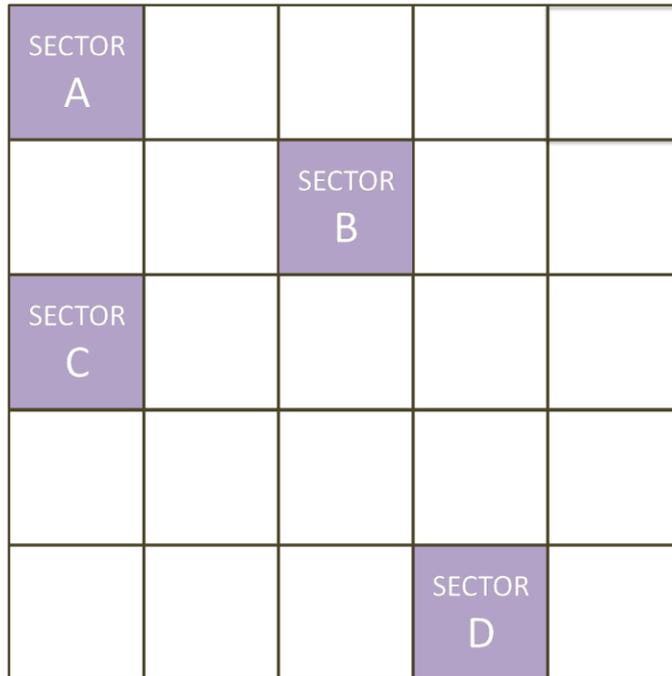


Ilustración 4.3.11. SECTORES DE LA ORGANIZACIÓN.
Fuente: elaboración propia.

Las “pruebas de sectores” (como llamaremos a este componente del modelo), además de la adaptación de los elementos del MPI-BPM-AP, proporciona otra información que no puede definir el modelo con carácter general para cualquier administración: las metas. La Ilustración 9.3.12 refleja cómo el instrumento de las pruebas de sector permite la adaptación de los elementos MPI-BPM-AP a las características de la organización y además ayuda a definir las metas. Realizando las pruebas de sector se puede observar cómo reacciona la organización ante el desarrollo de los factores críticos y definir de manera específica qué hitos se pueden establecer para cada elemento vinculantes, esto es, se puede designar metas.

De esta manera, se incorpora un nuevo elemento al MPI-BPM-AP que denominaremos prueba en sectores y que mostramos en la Ilustración 4.3.11.

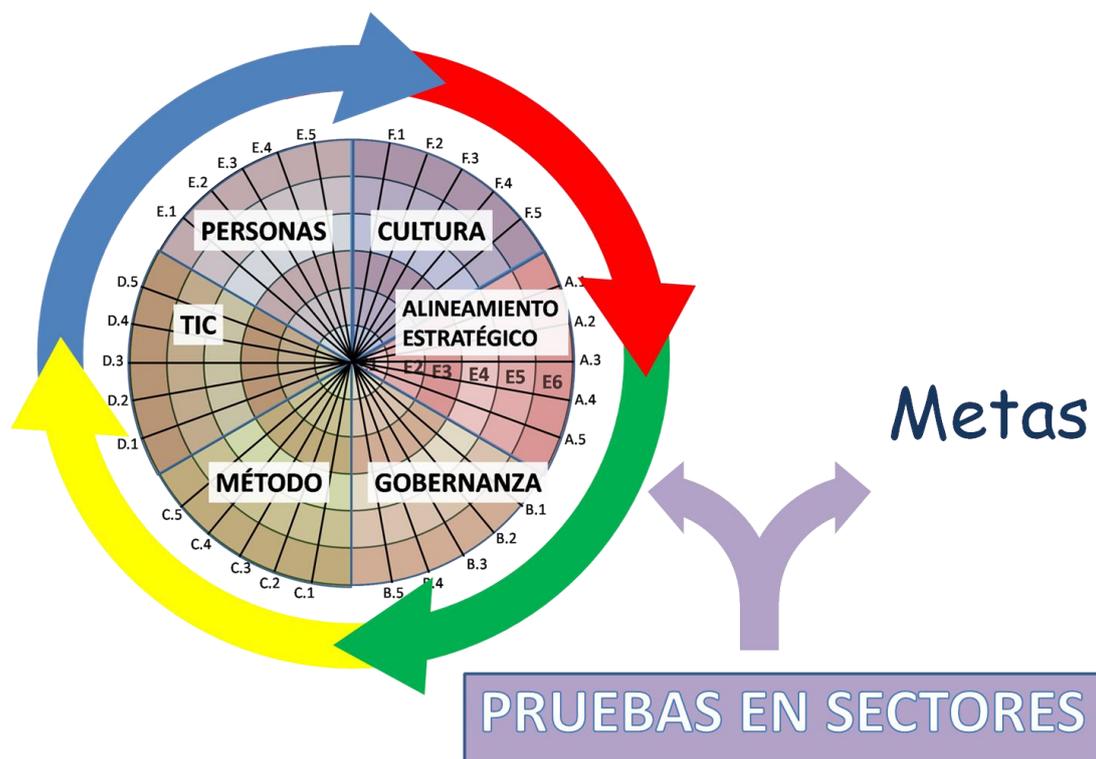


Ilustración 4.3.12. PRUEBAS DE SECTOR.
Fuente: elaboración propia.

Entrevistas semiestructuradas al personal directivo sobre la aplicación del modelo teórico

Los equipos directivos de las organizaciones públicas plantean sus actuaciones a corto plazo (Niehaves *et al.*, 2013), ya que tienen que demostrar su actuación ante la sociedad lo antes posible, en todo caso, antes de la finalización del periodo de la legislatura. En cambio, las iniciativas BPM requieren del largo plazo para su efectiva implantación, lo que las deshabilita a efectos de los intereses del cargo público.

Además, el directivo público requiere de instrumentos que aporten beneficios a las actuaciones que están en el marco de su competencia, mientras que la BPM contribuye en beneficios generales para la organización o transversales desde el punto de vista de las competencias.

Esta brecha entre lo deseado por la dirección pública y lo posible para los proyectos BPM dificulta seriamente la implicación del directivo público en la implantación de la BPM. Todo esto nos lleva a afirmar que el MPI-BPM-AP debe experimentar una adaptación que acerque sus características a la idiosincrasia de la dirección pública de la organización. Esta adaptación puede conseguirse incorporando la perspectiva de la

dirección al modelo permitiendo que ésta aporte aquellas características que hagan que dicho modelo contribuya a sus intereses, información que puede obtenerse de entrevistas semiestructuradas al personal directivo. De esta manera, el modelo incorpora un tercer elemento que interviene en la adaptación del MPI-BPM-AP al que denominaremos “incorporación perspectiva directiva”. Este, junto a la adaptación BPM-Normativa y la prueba de sector, suponen los elementos adaptadores MPI-BPM-AP.

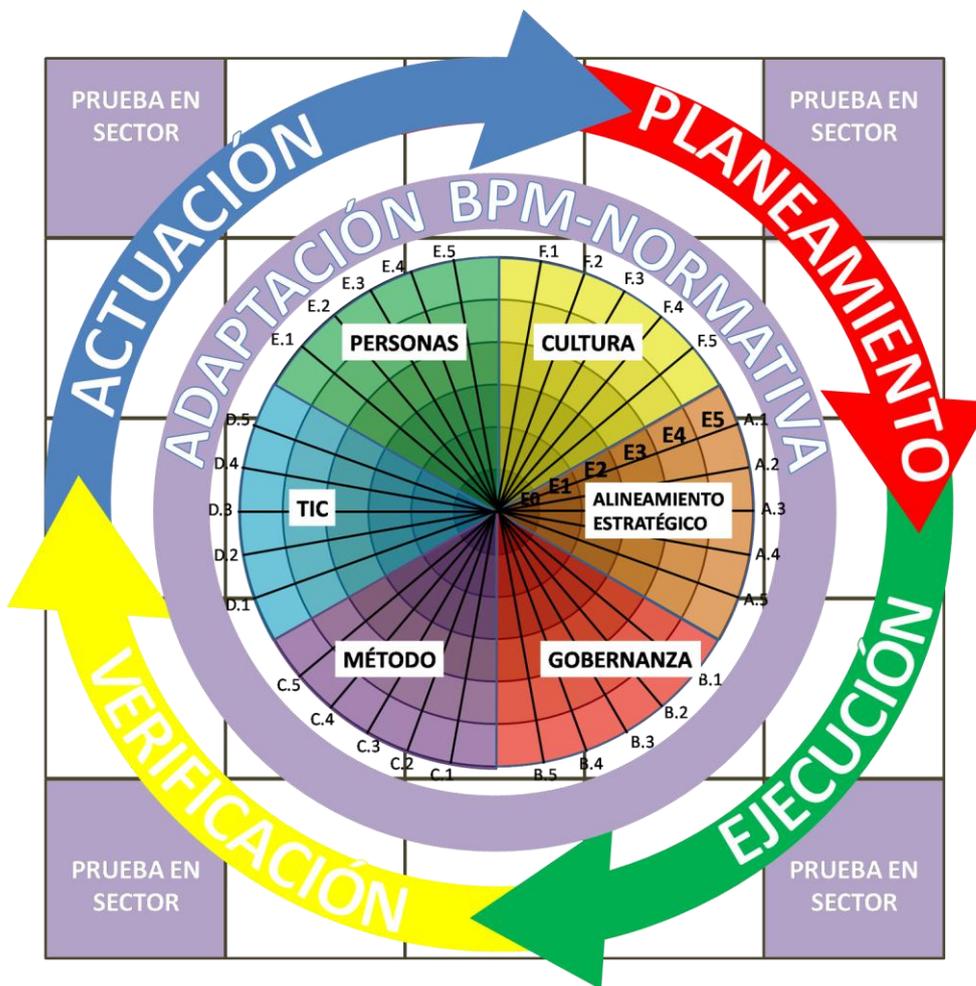


Ilustración 4.3.13. PRUEBAS DE SECTOR EN EL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

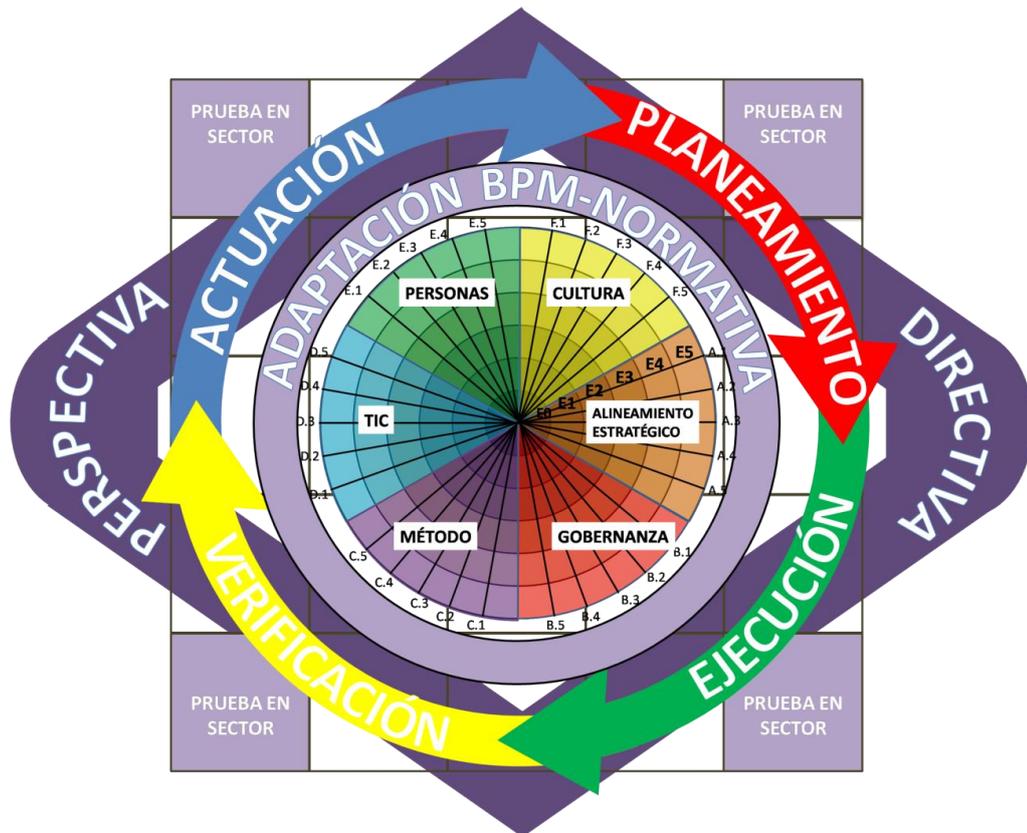


Ilustración 4.3.14. MPI-BPM-AP (todos los componentes).
Fuente: elaboración propia.

Así pues, la adaptación del MPI-BPM-AP a la organización pública se hará:

- Adecuando el modelo (las características de sus elementos y sus valores) a lo contemplado en la normativa de la organización.

Además, dado que elementos vinculantes suponen *aspectos organizativos para los cuales puede establecerse objetivos o metas que reflejarían el grado de desarrollo del subfactor* y que la normativa refleja la actividad de la organización y sus características, del análisis de esta podrán deducirse los elementos vinculantes e identificarse los elementos que señalan cada estado de madurez (elementos identificativos).

- Realizando pruebas en determinados sectores de la organización para conocer cómo se desarrollan los s-CSF en la misma así como el resto de elementos del BPM.

De la misma forma, observando el funcionamiento de la organización ante una iniciativa BPM puede identificarse qué metas pueden establecerse para cada elemento vinculante.

- Incorporando la perspectiva directiva al modelo para implicar a la dirección de la organización pública.

A estos tres elementos del MPI-BPM-AP cuya finalidad es adaptar dicho modelo a una organización pública concreta ajustando sus elementos estándares e identificado los específicos (dibujar el mapa BPM de la organización pública), los denominamos elementos adaptadores BPM de modelo. El primero de ellos se aplica realizando la revisión documental de la normativa; el segundo ejecutando las pruebas de sector y el tercero entrevistando a personas pertenecientes a la dirección. Asimismo, teniendo en cuenta el valor que cada elemento aporta al modelo, debe respetarse la secuencia expuesta. Teniendo en cuenta los tres nuevos instrumentos para adaptar los elementos que conforman la BPM (mapa BPM) o el MPI-BPM-AP en general, “Adaptación BPM-Normativa”, “Pruebas de sector” y “incorporación perspectiva directiva”, podemos incorporar la siguiente característica al MPI-BPM-AP:

CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:

ELEMENTOS ADAPTADORES MPI-BPM-AP A LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Para adaptar los elementos que conforman el MPI-BPM-AP a las características de la organización donde quiera aplicarse, se pueden aplicar tres tipos de instrumentos:

- *ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA. Se aplicará como primera medida de la iniciativa BPM, antes del primer ciclo de planificación, y consistirá en realizar un análisis documental de la normativa de la organización que tenga efectos sobre los elementos que conforman la BPM. Este instrumento, además de su aplicación como medida inicial, tiene un carácter permanente ya que propiciará que haya una comparativa continua entre la normativa general de la organización y los elementos BPM, de tal forma que haya una adaptación continua.*
- *PRUEBAS DE SECTOR. Se aplicará también inicialmente y consistirá en implementar una iniciativa BPM en un sector de la organización para analizar cómo se comportan los elementos BPM en dicho sector y adaptar los mismos en la organización en*

general.

- **INCORPORACIÓN PERSPECTIVA DIRECTIVA.** Se pondrá en marcha asimismo antes de la planificación para dibujar el MAPA BPM; consistirá en mantener entrevistas con el personal directivo de la organización que pueda incorporar su perspectiva en el modelo.

Cuadro 4.3.9. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Elementos adaptadores del MPI-BPM-AP.

Si hacemos un seguimiento al flujo de la investigación, vemos que los tres instrumentos propuestos coinciden con tres de las herramientas para la investigación social de la siguiente forma:

- Elemento “Adaptación BPM-Normativa” del MPI-BPM-AP con el hito del flujo de investigación “Revisión documental”
- Elemento “Pruebas en sectores” del MPI-BPM-AP con el hito del flujo de la investigación “Observación directa”.
- Elemento “Incorporación perspectiva directiva” del MPI-BPM-AP con el hito del flujo de la investigación “Entrevistas semiestructurada”.



Ilustración 4.3.15. OBTENCIÓN DE LOS ATRIBUTOS s-CSF.
Fuente: elaboración propia.

Hasta este punto, los elementos del MPI-BPM-AP dispuestos son los recogidos en la tabla 4.3.4. Podemos ver cómo los elementos que conforman el modelo propuesto en este trabajo se dividen en tres tipos:

- Mapa BPM, que lo integran los elementos BPM propiamente dichos.
- Sistema de planificación, que indica cómo se van adoptando las medidas para implementar la BPM en la organización.
- Elementos adaptadores, que suponen las herramientas para adaptar el MPI-BPM-AP a cualquier organización pública.

La misma tabla contempla una categorización más de los elementos MPI-BPM-AP que permite conocer cuáles están establecidos para cualquier administración pública (estándar) y cuáles deben especificarse para cada organización en concreto (específico), para los cuáles deben aplicarse los elementos adaptadores. No obstante, los elementos de tipo estándar pueden experimentar adaptaciones en aplicación de los citados elementos (nótese asimismo que el componente secundario de recomendaciones del sistema de planificación figura marcado aunque es en el siguiente epígrafe cuando se trata).

ELEMENTOS MPI-BPM-AP		TIPO	PARTES MPI-BPM-AP
Modelo de madurez	• Estados y secuencia	Estándar	MAPA BPM
	• Aspectos característicos	Estándar	
	• Elementos identificativos	Específico	
Factores críticos de Éxito		Estándar	
Subfactores Críticos de Éxito		Estándar	
Atributos de los s-CSF	• Elementos vinculantes	Específico	
	• Metas	Específico	
	• Ajustes alineamiento	Estándar	
	• Ajustes recom.	Estándar	
Sistema de Planificación	• Etapas	Estándar	
	• Tareas	Estándar	
	• Recomendaciones	Estándar	
Adaptación BPM-Normativa		-	ELEMENTOS ADAPTADORES
Pruebas de sector		-	
Incorporación perspectiva directiva		-	

Tabla 4.3.4. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MPI-BPM-AP (A).

Fuente: elaboración propia.

En este punto podemos hacer una comparativa con los variables de la investigación (ver tabla 3.2.3) y puede apreciarse que estas coinciden con los elementos que conforma el MPI-BPM-AP, excluyendo los elementos adaptadores, que no son en sí mismos variables sino instrumentos para la obtención de datos del resto de los elementos.

4.3.2. CONSIDERACIONES PREVIAS A LA PUESTA EN MARCHA DEL MPI-BPM-AP

Una vez diseñado el modelo MPI-BPM-AP y antes de ponerlo en funcionamiento (teniendo en cuenta que previamente será sometido a un proceso de evaluación en el capítulo 5), hemos querido hacer un repaso de las consideraciones que se sugieren cuando se va a poner en marcha un modelo de esta naturaleza en la administración pública con el ánimo de incorporar al Modelo aquellas cautelas que redunden en el éxito del mismo. En este sentido, Stemberger *et al.* (2007) sugieren las siguientes consideraciones a la hora de la implementación de un proyecto de envergadura en la administración pública:

- Los objetivos y las propuestas de cambio a los que se someta la administración deben ser realistas.

Los objetivos y las propuestas de cambio vienen definidos por los s-CSF y sus atributos; para otorgarles el realismo que promulgan estos autores se va a hacer una adaptación descrita en el epígrafe anterior y que, en la Adaptación BPM-Normativa se asegura la misma.

- Debe haber disponibilidad de cambios, incluso que afecte a las leyes y normas existentes.

El elemento “Adaptación BPM-Normativa” del MPI-BPM-AP pretende configurar este requisito al exigir el alineamiento entre la legislación y los elementos BPM.

- Se debe transmitir la necesidad de los cambios y difundir los objetivos del proyecto.

El sistema de planificación del MPI-BPM-AP incluye la tarea de “comunicación” que, según se describió en los epígrafes precedentes, confirman el cumplimiento este requisito.

- Debe haber una selección de herramientas organizativas apropiadas para llevar a cabo el cambio.

El MPI-BPM-AP no solo dispone de las herramientas enunciadas por esta condición de Stemberger *et al.* (2007), como el sistema de planificación o las pruebas de sectores (que obedecen al estudio de casos), sino que se apoya en el ordenamiento jurídico para su despliegue.

- Debe existir una implicación y compromiso por parte de la dirección, y no solo formal.

El modelo incluye un comité de dirección del que forman parte el personal directivo de la administración con competencias técnicas (por ejemplo en el caso de los gobiernos de las comunidades autónomas podrían ser las personas titulares de las secretarías generales técnicas).

Un condicionante importante en el despliegue de iniciativas en el sector público lo enuncia Harmon (2006), que defiende que un proyecto que implique la implementación de una BPM de manera exitosa requiere de un equipo BPM bien organizado para llevar a cabo toda la estrategia de implementación de la BPM. Retomando el análisis realizado en el epígrafe 4.2.2 sobre “los s-CSF en el sector Público”, vinculado al MPI-BPM-AP debe haber un equipo BPM con las siguientes características:

- Las personas que conforman el equipo BPM deben ser cuidadosamente seleccionadas, debiendo ser expertas en procesos, y las funciones que van a desarrollar deben ser muy profesionales.
- El equipo, que debe ser de naturaleza organizativa, debe disponer de una coordinación directa con la dirección de la organización pública; para ello, contará en sus filas con un miembro de la dirección.
- Asumen la responsabilidad técnica de la BPM, pero también del MPI-BPM-AP además de la responsabilidad del plan señalada para el sistema de planificación.
- Entre sus funciones destacan la comunicativa y la formativa.
- Sus designaciones son formales y deben tener un reconocimiento expreso.

Por otro lado, vom Brocke *et al.* (2014b) proponen diez consignas o principios que deben asegurarse para garantizar que una iniciativa BPM tenga éxito. Para confirmar la fiabilidad de estos diez principios, confrontaron los mismos con los trabajos en

materia de 'implantación de BPM' que se habían realizado en los últimos años. Nos parece conveniente comprobar si el diseño propuesto hasta ahora para el MPI-BPM-AP se acoge a estos principios. Por ello, a continuación haremos una exposición de los mencionados principios realizando una valoración de los mismos respecto del MPI-BPM-AP. En este análisis hacemos especial hincapié en el sistema de planificación del modelo, ya que es un componente que surge de la revisión bibliográfica y queremos confrontar su validez mediante esta comparativa.

- **P.1. Principio de toma de conciencia del contexto.** Este principio implica tener en cuenta los factores que pueden afectar a la BPM en el contexto general de la organización, como el tamaño, estrategia, la industria, el mercado y los objetivos de BPM, así como dentro de la propia organización, tales como tipos de procesos o recursos disponibles. Este principio asume que no hay una forma única para gestionar los procesos de negocio y que no tener este enfoque genera una influencia negativa en la percepción de BPM.

El MPI-BPM-AP es una adaptación de la BPM al sector público con aplicación práctica en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, como se verá en el capítulo 5, por lo que cumple este principio.

- **P.2. Principio de continuidad.** Este principio promulga que la BPM debe ser una práctica permanente que produzca beneficios continuos en eficacia y eficiencia, más allá de alcanzar metas a corto plazo. Nos recuerdan estos autores que en la investigación se señalan los dos tipos de prácticas para BPM; las de corto plazo y las de largo, pero Hammer (2010) señala que los primeros revierten poco valor añadido dadas las condiciones cambiantes del entorno.

El MPI-BPM-AP incluye en la etapa de verificación de su sistema de planificación la revisión de los atributos de la totalidad de los s-CSF como forma para asegurarse la adaptación continua al contexto; dicho de otra forma, es un modelo con carácter de permanencia, cumpliendo por lo tanto este principio tanto para el MPI-BPM-AP en general como para el sistema de planificación.

- **P.3. Principio de habilitación.** El principio de habilitación se centra en la necesidad de desarrollar capacidades BPM de carácter individual y organizativa.

Como señalan vom Brocke *et al.*, que el modelo que proponemos en este trabajo se apoya en subfactores que Rosemann y vom Brocke (2015) plantean como capacidades, por lo que el MPI-BPM-AP se ajusta igualmente a este principio.

Téngase en cuenta que el sistema de planificación del MPI-BPM-AP propuesto especifica la necesidad de la capacitación en materia de planificación y gestión BPM de las personas que asuman las responsabilidades de dicho sistema.

- **P.4. Principio del holismo.** Este principio apunta a que BPM debe tener como alcance todos los aspectos de la organización y señala que este enfoque debe hacerse a dos niveles:
 - o Todos los aspectos refiriéndose a departamentos o áreas funcionales. No puede orientarse a un único departamento, como puede ser el de atención a clientes, o a una única área como podría ser la tecnológica.
 - o Todos los aspectos, refiriéndose a factores organizativos, como podría ser el liderazgo, la planificación, etc.

Señalan vom Brocke *et al.* (2014b) que los modelos propuestos por Rosemann y vom Brocke (2015) o Trkman (2010), investigaciones en las que apoyamos el MPI-BPM-AP, se ajustan a este principio, por lo que el propuesto en este trabajo también lo está.

Con este ánimo holístico, el sistema de planificación del MPI-BPM-AP debe contemplar la característica de alinearse con otros sistemas de la organización.

- **P.5. Principio de institucionalización.** El principio de institucionalización requiere la incorporación de la BPM en la estructura organizativa. Recuerdan estos autores que los investigadores generalmente utilizan la noción de gobernanza de procesos de negocio para referirse a la necesidad de institucionalizar la BPM, pero señalan que determinados modelos de gobernanza contemplan la posibilidad de procesos informales, que impiden la institucionalización que promulga este principio. Por ello sugieren que los procesos de gobernanza formen parte de las reglas de la propia organización.

Se deberán incorporar en los “ajustes” del MPI-BPM-AP la inclusión de los procesos BPM asociados a cada CSF a la normativa, algo que se verá en

durante la “Adaptación BPM-Normativa, por lo que el modelo también cumple este principio.

En particular, el sistema de planificación del MPI-BPM-AP incluye también, en cumplimiento de este principio, la necesidad de su inclusión en la regulación normativa, la responsabilidad de la dirección y el alineamiento con el sistema de planificación reglada.

- **P.6. Principio de participación.** El principio de participación hace hincapié en que todos los grupos de interés se impliquen en la BPM, tanto para aportar valor verdadero a los resultados de la BPM como para evitar las resistencias. Señalan que, aunque la participación activa de los grupos de interés en las actuaciones BPM puede ser costosa, la creación de un sentido de participación dará sus frutos en compromiso, la asunción de responsabilidad y la disminución de resistencia.

La toma en consideración del s-CSF A.5 (prioridad de los grupos de interés), así como otros subfactores que suponen la implicación de los grupos de interés, garantiza el cumplimiento de este principio por el MPI-BPM-AP.

El sistema de planificación del MPI-BPM-AP tiene varias características que garantizan el cumplimiento de este principio: por un lado el plan de comunicación, por otro la inclusión de todas las necesarias para asegurar la participación de todos los grupos de interés afectados y por último la evaluación de lo implementado en otros periodos de ciclo, que ha que ninguno de los grupos participantes se desvincule en ningún momento del MPI-BPM-AP.

- **P.7. Principio de entendimiento conjunto.** El principio de entendimiento conjunto resalta la necesidad de incorporar mecanismos para introducir y mantener un lenguaje sobre BPM que permita a todos los grupos de interés entender lo mismo sobre esta disciplina. Especialmente destaca el concepto ‘proceso’ y todo lo relacionado con el mismo. Según estos autores, “los conceptos relacionados con la BPM no pueden suponer artefactos complejos que solo pueden ser comprendidos por expertos (Mending *et al.*, 2012), sino que debe aspirar a ser simples e intuitivos”.

Una de las variables que se tendrá en cuenta para adaptar los elementos BPM a las características de la organización, mediante los mencionados elementos de “Adaptación BPM-Normativa” y “Pruebas en sectores”, es el uso de la nomenclatura de la propia administración a la hora de definir los elementos vinculantes de los s-CSF así como las recomendaciones, y por ende las metas. Por ello el MPI-BPM-AP se ajusta a este principio.

El sistema de planificación del MPI-BPM, por su alineamiento con el sistema presupuestario, asegura la nomenclatura reconocida por todos los grupos de interés y recogida en la normativa.

- **P.8. Principio de finalidad.** El principio de finalidad destaca el papel de BPM como sistema de gestión para lograr el cambio organizacional y crear valor. Destaca la utilidad de la BPM para otorgar transparencia sobre el negocio, o servicio público en el caso que nos atañe, y el sistema organizativo en general, lo que ayuda a crear y mejorar el valor que puede ser generado dentro de la organización. Hay múltiples estudios que señalan que el potencial de la BPM para conseguir múltiples propósitos.

En este punto debemos hablar de una doble finalidad: por un lado, la de implantar la BPM, que es, como dijimos en el capítulo 2, propiciar a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias de un instrumento para alinear sus sistemas de gestión; por otro lado, la otra finalidad es la referida al propio MPI-BPM-AP, que tiene por objeto dar solución al problema de esta investigación: “poder implementar la BPM en una administración pública”.

En cuanto al sistema de planificación del MPI-BPM-AP, su finalidad es su propia utilidad, la de propiciar el MPI-BPM-AP como un modelo que mejora de manera cíclica.

- **P.9. Principio de sencillez.** Las iniciativas de BPM se pueden configurar fácilmente para consumir enormes cantidades de recursos. El principio de simplicidad apunta a que la cantidad de recursos (por ejemplo, esfuerzo, tiempo, dinero) invertida en la BPM debe ser ajustada y económica. Señalan estos autores que una organización debe elegir cuidadosamente qué procesos requieren un nivel de atención importante desde el punto de vista estratégico,

técnico, de dotación de recursos, etc.; debe buscarse las formas más sencillas para alcanzar las metas de la organización cuando lo hace a través de la BPM.

El MPI-BPM-AP pretende ser una metodología sencilla para la organización, utilizando las capacidades actuales de la propia organización para configurarse. Esto se consigue adaptando el modelo al uso que la organización hace de los elementos BPM, capacidades que se detectan a través de los elementos adaptadores.

- **P.10. Principio de la apropiación de la tecnología.** El principio de la apropiación de la tecnología en la BPM destaca que debe hacer utilización oportuna de la tecnología, en particular de las TIC. Existen muchos trabajos que han justificado el papel de los recursos TIC en la progresiva aportación de éstas en la creación de valor. Según estos autores, la selección, adopción y explotación de las TIC debe ser inherente a BPM, siempre gestionando esta idea desde el punto de vista del apoyo a la organización en su conjunto, en lugar de departamentos concretos o áreas de negocio.

La aplicación del CSF-TIC asegura el cumplimiento de este principio para el MPI-BPM-AP. Para garantizar este principio, el sistema de planificación del MPI-BPM-AP se debería integrar en la solución tecnológica que da soporte al sistema de planificación general.

Verificado el cumplimiento por parte del MPI-BPM-AP de los diez principios para la implantación exitosa de las iniciativas BPM propuesto por vom Brocke *et al.* (2014b) y sugeridas las observaciones para que estos mismos principios sea cumplidos por el sistema de planificación de MPI-BPM, en este punto, incorporamos una nueva característica del MPI-BPM-AP:

CARACTERÍSTICA DEL MPI-BPM-AP:

CONSIDERACIONES GENERALES DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN

El sistema de planificación del MPI-BPM-AP tendrá las siguientes consideraciones generales para adecuarse a los sistemas BPM:

- *Las tareas definidas para cada una de las etapas en el sistema*

de planificación del MPI-BPM-AP coincidirán funcional y temporalmente con los sistemas de planificación que tuviera establecidos la organización pública.

- *La etapa de verificación del sistema de planificación del MPI-BPM-AP incluirá la revisión de los atributos de la totalidad de los s-CSF como forma de asegurarse la adaptación continua al contexto.*
- *Las personas que asuman las responsabilidades definidas en el sistema de planificación del MPI-BPM-AP dispondrán de la capacitación adecuada en materia de planificación y gestión BPM*
- *El sistema de planificación del MPI-BPM-AP estará alineado con el resto de sistemas de la organización.*
- *El sistema de planificación del MPI-BPM-AP se incluirá en la regulación normativa y contará con la responsabilidad de la dirección.*
- *El plan de comunicación del sistema de planificación del MPI-BPM-AP asegurará llegar a todos los grupos de interés.*
- *El sistema de planificación del MPI-BPM-AP asegura la nomenclatura del sistema de planificación presupuestaria.*
- *El sistema de planificación del MPI-BPM-AP no añadirá rutinas diferentes a las existentes.*
- *El sistema de planificación del MPI-BPM-AP deberá integrarse en la solución tecnológica que da soporte al sistema de planificación general.*

Cuadro 4.3.10. CARACTERÍSTICA MPI-BPM-AP: Consideraciones generales del ciclo de planificación.

De acuerdo a esta última característica del MPI-BPM-AP, el sistema de planificación del modelo quedaría como muestra la tabla 4.3.5. Pendiente del ajuste que pueda hacerse con la adaptación BPM-Normativa que se expone en el capítulo 5 y a partir de consideraciones recogidas en el cuadro 4.3.10, se incorporan las siguientes tareas al sistema de planificación:

- Aprobación del plan. Es la manera más adecuada de recoger la recomendación que hace referencia a que “el sistema de planificación del MPI-BPM-AP se

incluirá en la regulación normativa y contará con la responsabilidad de la dirección”.

- Verificación de la adecuación del MPI-BPM-AP. Esta nueva tarea pretende contemplar la recomendación que hace referencia a que se “...incluirá la revisión de los atributos de la totalidad de los s-CSF como forma de asegurarse la adaptación continua al contexto”.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN		
ETAPA	TAREA	
Planeamiento	Análisis de madurez	
	Establecimiento de los objetivos	
	Establecimiento de las medidas	
	Diseño de la verificación	
	Establecimiento de los plazos	
	Designación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Del plan • De las medidas
	Elaboración del plan de comunicación	
	Aprobación del Plan	
Ejecución	Ejecución de las medidas	
	Ejecución de medidas correctoras	
Verificación	Seguimiento de la ejecución	
	Verificación del cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> • De cumplimiento del plan anual • De estado de madurez • De adecuación del MPI-BPM-AP
Actuación	Establecimiento de medidas correctoras	
	Diseño de medidas de propuestas	

Tabla 4.3.5. ETAPAS Y TAREAS DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

4.3.3. CONCLUSIONES TRAS LA REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA

En este epígrafe resaltaremos algunas conclusiones sobre el MPI-BPM-AP que se ha diseñado hasta este punto.

El MPI-BPM-AP para cualquier administración pública

Con el ánimo de recapitular lo expuesto hasta ahora, exponemos lo siguiente: A partir de la revisión bibliográfica, hemos establecido que la propuesta de solución a nuestro problema de la investigación es un Modelo, al que denominamos MPI-BPM-AP, que se conforma de los elementos recogidos en la tabla 4.3.6. El propio modelo concreta o define, para cualquier administración pública, la secuencia del modelo de madurez, los CSF (factores críticos de éxito), los s-CSF (subfactores críticos de éxito), los ajustes, el sistema de planificación, la adaptación BPM-Normativa y las pruebas de sector. Con estos dos últimos elementos, cada organización debe adaptar el resto de elementos del Modelo y definir los tres restantes: elementos identificativos, elementos vinculantes y metas.

ELEMENTOS DEL MPI-BPM-AP		DEFINIDO EN:	ADAPTADO CON...
Secuencia de estados del modelo de madurez	Aspectos característicos	MPI-BPM-AP	Análisis BPM-Normativa y Pruebas en sectores
	Elementos identificativos	Análisis BPM-Normativa	Pruebas en sectores
Factores críticos de Éxito		MPI-BPM-AP	Análisis BPM-Normativa y Pruebas en sectores
Subfactores Críticos de Éxito		MPI-BPM-AP	Análisis BPM-Normativa y Pruebas en sectores
Atributos de los s-CSF	Elementos vinculantes	Análisis BPM-Normativa	Pruebas en sectores
	Metas	Pruebas en sectores	Pruebas en sectores
	Ajustes	MPI-BPM-AP	Análisis BPM-Normativa y Pruebas en sectores
Sistema de Planificación		MPI-BPM-AP	Análisis BPM-Normativa y Pruebas en sectores
Adaptación BPM-Normativa		MPI-BPM-AP	-
Pruebas de sector		MPI-BPM-AP	-
Incorporación de la perspectiva directiva		MPI-BPM-AP	-

Tabla 4.3.6. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MPI-BPM-AP (B).
Fuente: elaboración propia.

En el anexo 1 (Valores MPI-BPM-AP) aparecen de forma ordenada los valores de los elementos que conforman el MPI-BPM-AP (aplicable a cualquier administración pública) con todas las características descritas hasta ahora. La Ilustración 4.3.16

muestra de manera esquemática la imagen del MPI-BPM-AP con los elementos que lo conforma.

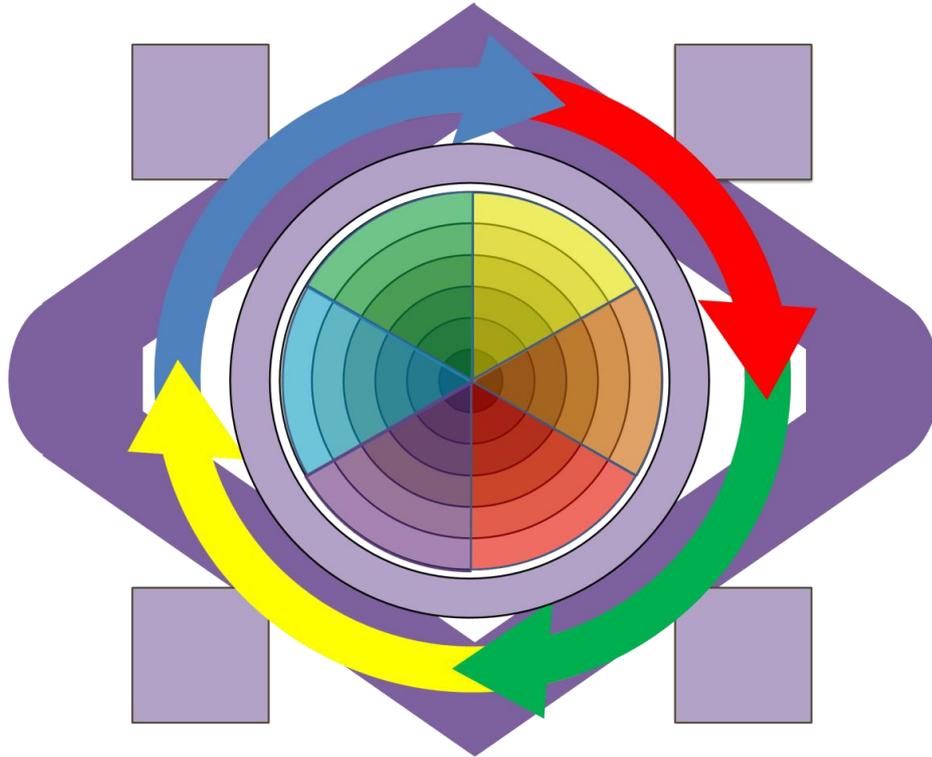


Ilustración 4.3.16. ESQUEMA MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

Elementos que conforman la BPM

Estudiados los CSF propuestos por Rosemann y Vom Brocke (2015) durante la profundización en los “criterios de diseño” o, como los denominan los propios autores, “elementos esenciales”, hemos llegado a la conclusión que acogen todos los aspectos de esta disciplina y podemos tacharlos como los elementos que conforman la BPM. Así pues, los elementos que conforman la BPM en una organización pública son: Alineamiento estratégico, Gobernanza, Método, TIC, Personas y Cultura.

Nuevos elementos del MPI-BPM-AC

Para poder dar respuesta al desarrollo de los criterios de diseño, fruto de la revisión bibliográfica, se deducen nuevos elementos para el MPI-BPM-AC no previstos inicialmente: El sistema de planificación (para poder mejorar los estados de madurez

de la organización de manera secuenciada y atendiendo a una herramienta organizativa como la planificación) y la “Adaptación BPM-Normativa”, “Pruebas de Sectores” e “Incorporación de la perspectiva directiva” como instrumentos para adaptar los elementos BPM a las características de cualquier organización pública.

Mapa BPM de la organización

Gráfico radar para hacer un seguimiento de la implantación de la BPM

Si sobre la ilustración 4.3.7 representamos todas las metas alcanzadas para cada uno de los s-CSF veríamos algo parecido a lo que muestra la ilustración 4.3.17. En dicha imagen podemos apreciar gráficamente, con el formato radar, en qué estado de madurez se encuentra la organización que pretende representar la citada ilustración.

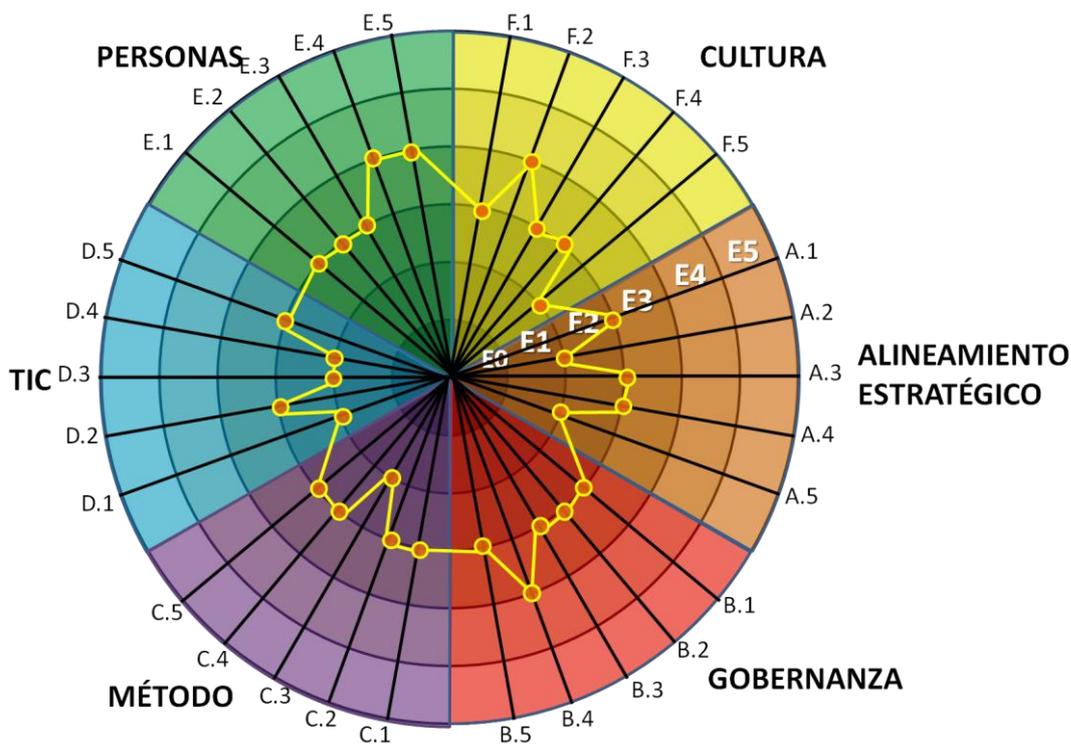


Ilustración 4.3.17. DIAGRAMA RADAR DEL MPI-BPM-AP.
Representa cómo se reflejaría la ejecución de las metas en la organización.
Fuente: elaboración propia.

5. EVALUACIÓN DE LA PROPUESTA DE SOLUCIÓN

En este capítulo describimos las actuaciones que se han llevado a cabo en el ámbito de este trabajo para evaluar el modelo propuesto (MPI-BPM-AP) como solución al problema de la investigación y diseñado conforme a lo expuesto en el capítulo 4. La evaluación realizada, de naturaleza cualitativa, se apoya en el método del estudio del caso, explicado en el capítulo 3.

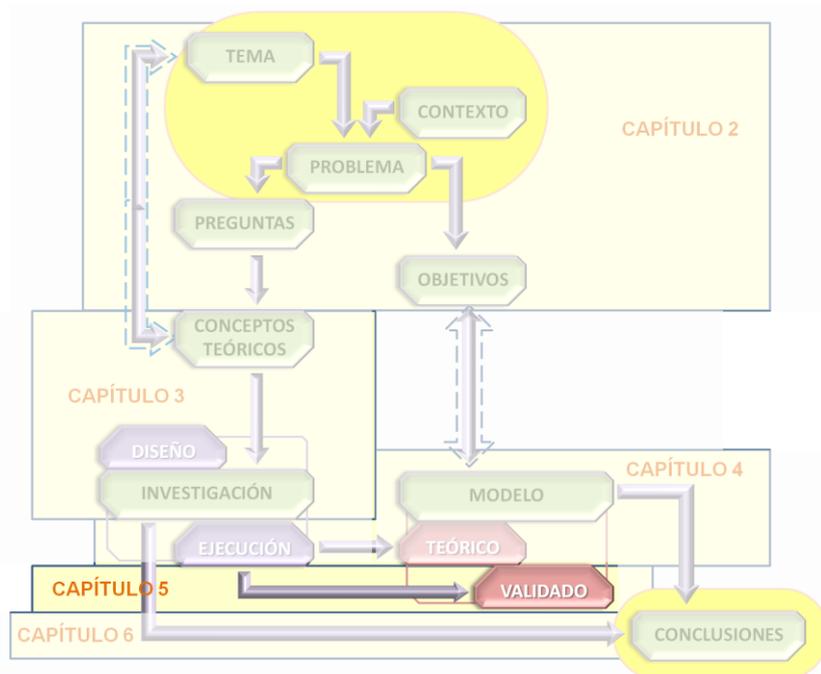


Ilustración 4.30.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 5).
Fuente: elaboración propia.

Para definir el alcance de la evaluación, debe tenerse en cuenta que dicho modelo dispone de un estadio previo donde se establece el “mapa BPM” (secuencias de estado, CSF y s-CSF y atributos de s-CSF) y que a partir de este mapa se comienza con el sistema de planificación incluido en el modelo. La evaluación del MPI-BPM-AP que se describe en este capítulo se realiza hasta la conclusión de este estadio previo, donde se aplicarán los elementos adaptadores del modelo (adaptación BPM-Normativa, pruebas de sector e incorporación de la perspectiva directiva). Se llega hasta este punto porque el siguiente hito en el modelo sería la aprobación del plan de

medidas BPM, que debería ser aprobada por la alta dirección, extremo que se excedía del alcance inicial de la investigación consistente en definir el modelo.

Como veremos, la ejecución del modelo hasta esta fase permitirá perfilar la totalidad de los elementos del MPI-BPM-AP (hace referencia al modelo antes de aplicar los elementos adaptadores) y sus valores, y no solo los elementos de adaptación.



Ilustración 4.30.2. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (ELEMENTOS ADAPTADORES).
Fuente: elaboración propia.

Dado que la evaluación del modelo se realizará ejecutando los elementos adaptadores del modelo, en esta fase de la investigación también se adaptará el MPI-BPM-AP a la administración pública de la APCAC, organización pública que hemos usado para evaluarlo. De esta forma, la evaluación dará dos tipos de resultados: la disposición del mapa BPM de la APCAC en el ámbito del propio MPI-BPM-AP y el perfilado del MPI-BPM-AP, válido para cualquier administración pública.

Tal y como se vio en el capítulo tres, las técnicas de investigación cualitativa aplicadas para la obtención de información en el contexto del método del estudio del caso y que permiten evaluar el modelo son: la observación directa, el análisis documental y la entrevista semiestructurada. Estas técnicas se aplican mientras se ejecutan los tres elementos adaptadores del MPI-BPM-AP (observación directa en el elemento MPI-

BPM-AP pruebas de sector, análisis documental en el elemento adaptación BPM-Normativa y entrevista semiestructurada en incorporación de directiva).

La evaluación del modelo se desarrolla respectivamente en los apartados 5.2, 5.3 y 5.4. Si bien al final de cada uno de estos se exponen las conclusiones de las correspondientes experiencias, en el apartado 5.5 se detallan las conclusiones conjuntas de la evaluación del modelo. De acuerdo a lo expuesto anteriormente, las conclusiones serán de dos tipos: las que atañen al mapa BPM de la APCAC y las concernientes al propio MPI-BPM-AP. Para ello, al final de cada apartado figurarán dos epígrafes diferentes:

- Resultados de: se indicará el nombre del elemento del modelo que se está evaluando y figurarán los resultados para la adaptación del MPI-BPM-AP a la APCAC por aplicación de dicho elemento.
- Aportación de: se indicará el nombre del elemento del modelo que se está evaluando y hará referencia a la aportación al modelo por la puesta en práctica del elemento.

Dado que estas experiencias se hacen en el contexto del estudio del caso de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (CAC), el primero de los apartados se dedica a la descripción de esta organización.

5.1. LA ORGANIZACIÓN: LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS

Con el objeto de delimitar la unidad de análisis sobre la que se ha aplicado la metodología del estudio del caso, en este apartado pretendemos describir las características y dimensiones de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (CAC). Para documentar los datos que presentamos hemos utilizado las siguientes fuentes:

- Ley 1/1983, de 14 de abril, del Gobierno y de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 1983)
- Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado. (España, 1997)
- Ley 11/2006, de 11 de diciembre, de la Hacienda Pública Canaria. (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a).

- Decreto 212/1991, de 11 de septiembre, de organización de los Departamentos de la Administración Autonómica de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 1991).
- Ley 6/2006, de 17 de julio, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006d).
- CAC (2015b) (Portal de transparencia de la APCAC. <http://www.gobcan.es/transparencia/>)

El propio Estatuto de Autonomía de Canarias (España, 1982) establece que la Comunidad Autónoma de Canarias organiza su propia administración pública, dentro de los principios generales y normas básicas del Estado; es lo que denominamos Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (CAC). De esta forma se establece su estructura, que debe obedecer, como misión principal de esta organización, a la consecución de las mejores prestaciones públicas con la mayor economía de medios. La estructura de la APCAC se basa en las consejerías o departamentos, llamadas órganos superiores. No obstante, el órgano de mayor nivel directivo, por encima de la estructura de consejerías, es el denominado Gobierno de Canarias, conformado por las personas titulares de la presidencia, vicepresidencia y de las propias consejerías.

Actualmente el Gobierno de Canarias cuenta con diez consejerías, el máximo que se puede crear según el Estatuto de Autonomía de Canarias, además del Presidente del Gobierno y la Vicepresidenta que también asume la titularidad de una de las consejerías (ver tabla 5.1.1). Estas consejerías tienen una subestructura que podemos denominar principal y otra periférica. La subestructura periférica de cada consejería depende de la principal, por ello nos centraremos en detallar la principal. Esta se divide en

- Viceconsejerías. Son órganos de los departamentos a los que corresponde un sector de las materias competenciales atribuidas a estos. Cada departamento puede tener cero, una o más viceconsejerías, dependiendo del diseño que haya realizado el Gobierno de su propia estructura organizativa. Dependen directamente de los titulares de los departamentos y de estas dependen a su vez las direcciones generales y territoriales que tengan adscritas.
- Secretaría General Técnica. Son órganos horizontales de coordinación administrativa general y de gestión de medios y capacidades. Dependen directamente de las personas titulares de los departamentos.

- Direcciones Generales. Son órganos a los que igualmente corresponde un sector de las materias competenciales atribuidas a los departamentos a los que están adscritos. Dependen directamente de las viceconsejerías a que estén adscritas o de los titulares de los departamentos cuando no proceda lo primero. De éstas dependen las direcciones territoriales que les estén adscritas.
- Direcciones Territoriales. Son órganos a los que corresponde desarrollar las funciones del departamento en un marco espacial concreto y han ido desapareciendo de la estructura de la APCAC.

CONSEJERÍAS	VICECONSEJERÍA SGT DIRECCIÓN GRAL	ORGANISMOS PÚBLICOS
Presidencia del Gobierno	5 ³ +8	
Consejería de Empleo, Políticas Sociales y Vivienda	7	3
Consejería de Economía, Industria, Comercio y Conocimiento	8	1
Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad	10	2
Consejería de Hacienda	6	3
Consejería de Sanidad	1	3 ⁴
Consejería de Política Territorial, Sostenibilidad y Seguridad	6	1
Consejería de Obras Públicas y Transportes	4	1
Consejería de Educación y Universidades	7	1
Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas	6	2
Consejería de Turismo, Cultura y Deportes	8	0

Tabla 5.1.1. CONSEJERÍAS DEL GOBIERNO DE CANARIAS.
Fuente: elaboración propia.

Las personas titulares de la presidencia del Gobierno, de las consejerías y de los órganos que hemos citado anteriormente forman parte de la alta dirección de la organización.

³ Presidencia de Gobierno no dispone de viceconsejerías sino vicepresidencias.

⁴ Uno de los organismos autónomos de este departamento, el servicio canario de salud, absorbe casi de manera íntegra la dimensión total del departamento.

Las viceconsejerías, secretarías generales técnicas, direcciones generales y direcciones territoriales se organizan en servicios o unidades administrativas, secciones y negociados, que forman la estructura organizativa básica. Pueden existir unidades administrativas complejas, que agrupen dos o más unidades menores. Los servicios son unidades de apoyo a los órganos departamentales y hacen operativas las decisiones de la alta dirección. Comprenden puestos de trabajo o dotaciones de plantilla vinculados funcionalmente por razón de sus cometidos y orgánicamente por una jefatura común. Los servicios se dividen en secciones y éstas en negociados, dependiendo del volumen de actividad y de su diversidad. Las secciones son unidades con responsabilidad técnica en la actividad del servicio y los negociados son unidades de trámite y ejecución de los cometidos de las secciones.

Las personas que asumen el puesto de jefatura de la unidad además tienen la responsabilidad de la dirección operativa de la actividad que tiene asignada en razón de las materias competenciales del órgano del que depende. Por esta razón, en el presente trabajo a estas personas se las considera que conforman la dirección operativa de la organización.

Por otro lado, el Gobierno de Canarias o alguno de sus miembros puede constituir órganos colegiados a modo de equipos de trabajo con el ánimo de posibilitar la participación de los sectores afectados por las acciones públicas y la coordinación administrativa. Otra figura de coordinación de responsabilidades que pueden crear son las comisiones de trabajo.

La Ley de Hacienda Canaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a) incluye en lo que hemos llamado subestructura periférica de los departamentos las siguientes entidades: organismos autónomos, dependientes de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias; entidades públicas empresariales definidas en la Ley de Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006d) entidades públicas distintas a las anteriores; sociedades mercantiles públicas también definidas en la Ley de Patrimonio; fundaciones públicas y consorcios dotados de personalidad jurídica (ver tabla 5.1.4).

Los organismos autónomos, las entidades públicas empresariales y las agencias conforman el grupo que se denomina organismos públicos, un total de 17 en el Gobierno de Canarias (ver tabla 5.1.3). Los primeros dependen de las consejerías; las entidades públicas empresariales -que se rigen por el derecho privado, salvo para algunos aspectos- pueden depender de las consejerías o de organismos autónomos. Las agencias dependen de las consejerías. Esta dependencia implica que les

corresponde la dirección estratégica, la evaluación y el control de los resultados de su actividad, a través del órgano al que esté adscrito el organismo; salvo en el caso de las agencias donde estas actividades de supervisión se articularán a través de un contrato de gestión previsto en la normativa reguladora de las mismas. Los organismos públicos son las entidades de derecho público que desarrollan actividades derivadas de la propia administración, en calidad de organizaciones instrumentales diferenciadas y dependientes de ésta.

ORGANISMOS PÚBLICOS		
ORGANISMOS AUTÓNOMOS		ENTIDADES PÚBLICAS EMPRESARIALES
- Instituto Canario de Administración Pública (ICAP)	- Instituto Canario de Hemodonación y Hemoterapia (ICHH)	- Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias (ESSSCAN)
- Instituto Canario de Igualdad (ICI)	- Agencia de Protección del Medio Urbano y Natural (APMUN)	- Puertos Canarios
- Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA)	- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa (ACCUEE)	
- Instituto Canario de Investigaciones Agrarias (ICIA)	- Consejo Económico y Social de Canarias (CES)	
- Instituto Canario de la Vivienda (ICV)	- Instituto Canario de Estadística (ISTAC)	
- Servicio Canario de Empleo (SCE)	- Radio Televisión Canaria (RTVC)	
- Servicio Canario de la Salud (SCS)	- Agencia Tributaria Canaria	
- Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información (ACIISI)		

Tabla 5.1.2. ORGANISMOS PÚBLICOS DE LA APCAC.
 Fuente: elaboración propia.

En este punto aclaramos que el presente trabajo contempla como APCAC todas las partes que reconocen la Ley de Hacienda Canaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a). Esta organización recoge la estructura de su dirección en los reglamentos orgánicos.

SOCIEDADES MERCANTILES PÚBLICAS	
- Canarias Cultura en Red, S.A.	- Cartográfica de Canarias (GRAFCAN)
- Gestión del Medio Rural de Canarias, S.A.U. (GMR CANARIAS)	- Gestión de servicios para la salud y seguridad en Canarias (GSC)
- Gestión recaudatoria de Canarias (GRECASA)	- Gestión urbanística de Santa Cruz de Tenerife S.A. (GESTUR TENERIFE)
- Gestión Urbanística S.A. (GESTUR LAS PALMAS)	- Gestión y Planeamiento Territorial y Medioambiental S.A. Unipersonal (GESPLAN)
- Hoteles Escuela de Canarias (HECANSA)	- Instituto Tecnológico de Canarias (ITC)
- Sociedad Canaria de fomento económico (PROEXCA)	- Sociedad para el desarrollo económico de canarias (SODECAN)
- Viviendas Sociales de Canarias S.A. (VISOCAN)	- Promotur Turismo Canarias
- Proyecto Monumental Montaña de Tindaya	- Radio Pública de Canarias, S.A.
- Sociedad Anónima de Promoción del Turismo, Turismo, Naturaleza y Ocio (SATURNO)	- Canarias Congress Bureau Tenerife Sur, S.A.
- Canarias Congress Bureau Maspalomas Gran Canaria, S.A.	- Museo Elder de la Ciencia y la Tecnología
- Televisión Pública de Canarias, S.A.	
FUNDACIONES	
- Fundación Canaria para el Fomento del Trabajo (FUNCATRA)	- Fundación Canaria para la Acción Exterior (FUCAEX)
- Fundación Canaria de Investigación y Salud (FUNCIS)	- Fundación Canaria de Juventud (IDEO)
- Fundación Rafael Clavijo para la Investigación Biomédica	- Fundación Canaria Academia Canaria de la Lengua
- Fundación Canaria Sagrada Familia	

Tabla 5.1.3. SOCIEDADES MERCANTILES DE LA APCAC.

Fuente: elaboración propia.

Como mencionábamos anteriormente, el Gobierno de Canarias es el órgano superior colegiado que, bajo la dirección del Presidente, establece los objetivos políticos generales y dirige la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias. El nombramiento y, en su caso, cese de los consejeros y consejeras es realizado por la persona que desempeña el cargo de presidente.

El desarrollo de la actividad de esta organización se realiza de forma segmentada de acuerdo a la estructura de consejerías antes descrita, correspondiendo a cada una un ámbito de atribuciones o competencias determinada decidida por el propio Gobierno de Canarias.

Es el gobierno el que establece cómo desarrollar su actividad de acuerdo a sus correspondientes sistemas de planificación, sobre la base de los cuáles y de las competencias atribuidas a cada consejería realiza una distribución de dicha actividad.

A efectos de evaluar el liderazgo directivo, debemos resaltar que entre las múltiples funciones de las secretarías generales técnicas se encuentran la elaboración de los proyectos de planes y programas de los departamentos, integrando las iniciativas y propuestas de los demás órganos departamentales, y la coordinación de la ejecución de los planes y programas aprobados.

Para conocer la dimensión de la organización que va a someterse a evaluación, seguiremos a Guerra y Navas (2007) que apuntan a reflejar el volumen presupuestario y de recursos humanos. La Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canaria dispone de un presupuesto para gastos en el año 2015 de 6.082.024.560 euros (ver tabla 5.1.4). Descontando la asignación para el Parlamento, la deuda pública y las transferencias locales, el presupuesto para los departamentos de Sanidad y Educación supone más del 75% de la totalidad del presupuesto de todos los departamentos.

DEPARTAMENTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO RELATIVO
PRESIDENCIA DEL GOBIERNO	147.321.681	2,81
CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA, JUSTICIA E IGUALDAD	178.464.972	3,40
ECONOMÍA, HACIENDA Y SEGURIDAD	179.852.136	3,43
OBRAS PÚBLICAS, TRANSPORTES Y POLITICA TERRITORIAL	185.895.626	3,54
AGRICULTURA, GANADERÍA, PESCA Y AGUAS	110.415.620	2,10
SANIDAD	2.460.314.860	46,88
EMPLEO, INDUSTRIA Y COMERCIO	122.482.013	2,33
EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES Y SOSTENIBILIDAD	1.533.375.507	29,22
DIVERSAS CONSEJERIAS	14.513.796	0,28
CULTURA, DEPORTES, POLÍTICAS SOCIALES Y VIVIENDA	315.485.787	6,01

Tabla 5.1.4. PRESUPUESTO POR CONSEJERÍA.
Fuente: Presupuesto de la APCAC 2015.

Asimismo cuenta con 59.422 empleados distribuido conforme a lo que releja la tabla 5.1.5.

TIPO DE VINCULACIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS
Empleados públicos (general)	16.981
Docente no universitario	22.465
Sanitario	17.546
Justicia	2.278
Policía	86
Entidades públicas empresariales	66
TOTAL	59.422

Tabla 5.1.5. EMPLEADOS PÚBLICOS POR TIPO DE VINCULACIÓN.
Fuente: elaboración propia.

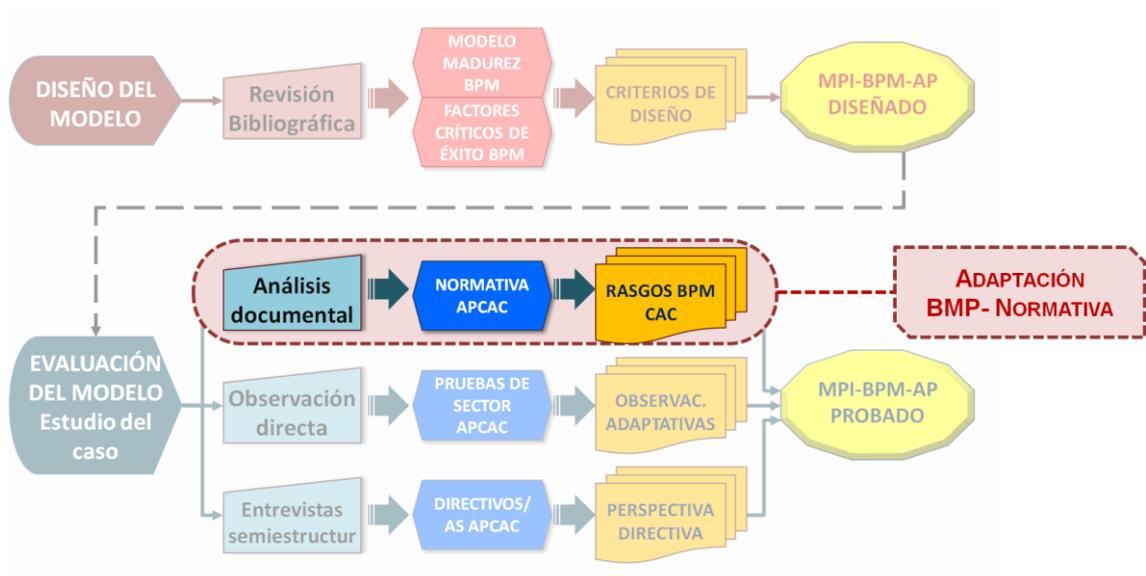
5.2. ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS

En este apartado realizaremos un análisis documental de la organización que sometemos a estudio para evaluar el MPI-BPM-AP, la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (APCAC). Este análisis se realizará sobre la normativa de esta administración que contempla aspectos relacionados con la BPM. Al mismo tiempo que realizamos esta tarea del flujo de investigación, desarrollamos el elemento MPI-BPM-AP que hemos denominado “Adaptación BPM-Normativa” (ver apartado 4.3). Teniendo en cuenta que nos habíamos planteado en la revisión bibliográfica expuesta en el capítulo 4 que el modelo propuesta iba dirigido a cualquier administración pública y que la adaptación del mismo a una organización en concreto se haría mediante el uso de tres de los elementos del modelo (adaptación BPM-Normativa, pruebas de sector e incorporación de la perspectiva directiva), el resultado de este apartado será el propio MPI-BPM-AP adaptado a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias. De esta manera, a partir de este punto nos referiremos al modelo como MPI-BPM-AP (CAC-I), donde el número romano I hace referencia al uso del primero de los tres elementos que se plantean para adaptar el modelo a una administración concreta.

Este análisis documental o “adaptación BPM-Normativa” se hace sobre la normativa que tiene efectos en la actividad de la APCAC por dos motivos:

- Conforme al artículo 106 de la Constitución Española (España, 1978) y el artículo 3 de la Ley 30/1992 (España, 1992), la actividad de la Administración Pública se rige por lo que viene establecido en norma, por lo que debe revisarse esta si pretende conocerse cuál es su actividad.
- El “principio de entendimiento conjunto” enunciado por vom Brocke *et al.* (2014b), subraya que la implementación adecuada de una BPM exige la incorporación de mecanismos para introducir y mantener un lenguaje sobre BPM que permita a todos los grupos de interés entender lo mismo sobre esta disciplina. La adaptación que se busca se conseguirá, por un lado, haciendo uso de los elementos s-CSF (subfactores) que maneja la organización y, por otro, utilizando la misma terminología; este es el motivo por el cual la búsqueda de la adaptación se hará sobre la normativa regulatoria.

La Ilustración 5.2.1 muestra qué parte del flujo de la investigación se desarrollará por lo tanto en este apartado.



FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN

Ilustración 5.2.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (ANÁLISIS DOCUMENTAL).
Fuente: elaboración propia.

Con la revisión documental se deducen lo que hemos denominado rasgos BPM de la APCAC. Estos son los valores que adoptan los elementos del MPI-BPM-AP en esta administración, deducidos de su propia normativa, incluyendo tanto los ya definidos en el modelo (secuencia de actividades, ajustes por recomendación –atributos- y sistema de planificación), como dos de los elementos aún no definidos en el mismo: los elementos vinculantes (atributo de los s-CSF) y elementos definatorios (estados de madurez). De esta manera, los epígrafes de este apartado son:

- a) adaptación de los ajustes por recomendación e identificación de los elementos vinculantes;
- b) y adaptación de las secuencias de estado y el sistema de planificación. En este epígrafe se señalarán los elementos identificativos de los estados de madurez.

5.2.1. ADAPTACIÓN DE LOS AJUSTES POR RECOMENDACIÓN E IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS VINCULANTES

En este epígrafe intentaremos identificar por cada s-CSF dos tipos de rasgos:

- Rasgo 1: Si bien se había advertido en el apartado 4.1 que el modelo desarrollado por Fettke *et al.* (2015) aportaba un valor importante para el ámbito de la administración pública en cuanto señalaba objetivos para los subfactores, no señala sobre qué elementos se plantean esos objetivos. En este apartado intentaremos identificar aquellos elementos que deben observarse para conocer el grado de desarrollo de un s-CSF, analizando cómo la APCAC desarrolla cada s-CSF.
- Rasgo 2: Suponen las recomendaciones para la implantación efectiva de la BPM adaptada a la APCAC; son por lo tanto actuaciones que deben realizarse para asegurar el efecto apropiado del s-CSF en la eficacia de la BPM. Para ello se partirá de las conclusiones recogidas en la tabla 4.3.6.

Para la identificación de estos rasgos se hará una revisión de la normativa de la APCAC que pudiera contemplar aspectos BPM. Esta revisión se hará por cada uno de los s-CSF. En los epígrafes siguientes señalaremos los rasgos BPM 1 y 2 de la APCAC para cada s-CSF en un cuadro como muestra el cuadro 4.4.1.

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC</u>	
	s-CSF: _____
<i>Rasgo 1</i>	
-	
<i>Rasgo 2</i>	
-	

Cuadro 5.2.1. Rasgos BPM de la APCAC. Es un ejemplo de cómo serían los cuadros de rasgos.

(A) ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO

Este elemento BPM o CSF incluye los s-CSF relacionados con los procesos en sí mismos y la planificación estratégica. La normativa principal que recoge estos aspectos son las que contempla el Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) y el sistema de planificación presupuestaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a).

(A.1) Plan de mejora de procesos.

En el ámbito de la APCAC, existen directrices para que los procesos se sometan a simplificación periódicamente, entendiendo esta como mejora. En el año 2015, el Gobierno de Canarias contempla en su marco general para la innovación y mejora de los servicios públicos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) una línea de actuación denominada “simplificación administrativa y reducción de cargas administrativas” (art. 4). En el artículo 10.1, esta norma establece:

“La Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias y sus organismos públicos dependientes llevarán a cabo un proceso integral y continuo de rediseño, simplificación, normalización y automatización progresiva de los procedimientos y servicios administrativos, con el fin de propiciar procesos de gestión pública más ágiles y racionales y en el que se deberá tener en cuenta las previsiones contenidas en la normativa específica que sea de aplicación.”

Con esta línea de actuación, el Gobierno de Canarias insta a la necesidad de mejorar los procedimientos de todos los departamentos de manera continuada,

interviniendo en el rediseño, simplificación, normalización y automatización. No obstante, apunta que desarrollará criterios y promoverá actividades de investigación, desarrollo y aplicación de métodos, por lo que son actividades de desarrollo futuro. De momento, los criterios establecidos para la simplificación son los contemplados en el Decreto 48/2009 (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009a), que atañen a aspectos como:

- Reducción y supresión de trámites.
- Reducción de los plazos de tramitación, resolución y notificación de los procedimientos.
- Silencio administrativo.
- Impulso de actuaciones de oficio.
- Tramitación telemática de los procedimientos administrativos.
- Modelos normalizados de solicitud.
- Declaraciones responsables.
- Sustitución de autorizaciones por declaraciones o comunicaciones previas del interesado, con verificación posterior.
- Intercambios de datos.
- Supresión de documentación requerida a los interesados.
- Transformación de procedimientos en ARI (actuaciones de respuesta inmediata).
- Refundición normativa y unificación de procedimientos.
- Control financiero permanente.
- Mejora del lenguaje administrativo.

En cuanto a criterios para mejorar los procesos, el Gobierno de Canarias ha acordado diferentes medidas relacionadas con el ahorro de los gastos que afectan directamente a los procesos de gestión de recursos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010a). En este acuerdo se insta a mejorar los procesos relacionados con recursos tecnológicos, de personal, de contratación administrativa, inmuebles, energía, etc.

A nivel de la administración pública española, y con efectos sobre las competencias de la APCAC, el Consejo de Ministros aprobó el 26 de octubre de 2012 un acuerdo por el que se crea la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas (CORA). En su informe de 2013, esta comisión crea

una subcomisión denominada de simplificación administrativa que establecería criterios en esta materia (España, 2013).

También a nivel de la administración pública española, la Ley 17/2009 (España, 2009) desarrolla la Directiva de Servicios e insta a mejorar los procesos orientados a prestadores de servicios, con el objeto de “facilitar la libertad de establecimiento de los prestadores y la libre prestación de servicios, simplificando los procedimientos y fomentando, al mismo tiempo, un nivel elevado de calidad en los servicios, así como evitar la introducción de restricciones al funcionamiento de los mercados de servicios que, de acuerdo con lo establecido en esta Ley, no resulten justificadas o proporcionadas”.

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Plan de mejora de procesos	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Simplificación administrativa</i>- <i>Planes de mejora</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Sustentar la mejora en el marco general para la innovación y mejora de los servicios públicos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a)</i>

Cuadro 5.2.2. Rasgos BPM de la APCAC: Plan de mejora de procesos.

(A.2) Alineamiento entre estrategia y procesos de negocio.

En cuanto a los sistemas de planificación en el ámbito de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias debe señalarse en primer lugar la Ley de Hacienda Canaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a), que insta al desarrollo de programas de actuación plurianual que suponen planes plurianuales de naturaleza estratégica y que “...contendrá, como mínimo, los objetivos a alcanzar, las acciones a desarrollar, las previsiones de explotación y de capital, y los indicadores precisos para el seguimiento y evaluación de los mismos.”

Dicha ley remite al sistema de planificación reglado por excelencia en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias que “...se

adecuarán a los escenarios presupuestarios plurianuales y atenderán a la consecución de los objetivos que se hayan establecido en los programas de actuaciones plurianuales de los distintos departamentos, con sujeción, en todo caso, a las restricciones que en orden al cumplimiento de los objetivos de política económica determine el Gobierno para el ejercicio a que se refieran.”

Por otro lado, el marco general para la innovación y mejora de los servicios públicos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) recoge la línea de actuación denominada “gestión por objetivos”, que marca las directrices para la programación de la actividad administrativa en el sector público autonómico.

Asimismo, las actuaciones de control financiero permanente de la Intervención General de la APCAC, como desarrollo de la Ley 11/2006 (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a), incluyen la verificación de la “...aplicación del principio de orientación a resultados y dirección por objetivos, efectuando entre otras... el análisis de los sistemas de dirección y planificación estratégica aplicados por los centros gestores responsables de los objetivos definidos en los Programas de Gastos y en los Programas de Actuación Plurianual.” (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009c)

Además, algunos departamentos disponen de sistema de planificación por materia como: Viviendas (Plan canario de vivienda, 2009), Transporte (Plan canario de Transporte, 2006), Menor (Plan integral del menor de Canarias, 1998), Inmigración (Plan canario de inmigración, 2002), Drogodependencia (Plan canario sobre drogodependencia, 2010), Seguridad (Plan de seguridad canario, 2000), etc.

También algunos disponen de planes de recursos, como el educativo (Plan de mejora de calidad educativa, 2008). Existen planes estratégicos por procesos como el de subvención (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009b).

Además no existe alineamiento entre los distintos sistemas de planificación y, salvo el plan estratégico de subvenciones, no se da ningún tipo de alineamiento entre los sistemas de planificación y los procesos, lo que hace más difícil aspirar a un alineamiento entre la estrategia y los procesos. Por ese motivo, para este s-CSF proponemos valorar el alineamiento entre sistemas y el enfoque por competencias además el alineamiento que promulga sobre la capacidad planificadora.

RASGOS BPM DE LA APCAC:	
s-CSF Alineamiento entre estrategia y procesos de negocio	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Planes integrales</i>- <i>Alineamiento de los sistemas de gestión</i>- <i>Enfoque por competencias y por las necesidades de los grupos de interés</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>El alineamiento debe estudiarse proceso por proceso sobre las competencias de los centros directivos y planes sectoriales</i>

Cuadro 5.2.3. Rasgos BPM de la APCAC: Alineamiento entre estrategia y procesos de negocio.

(A.3) Arquitectura de procesos de empresa.

Reglamentariamente, en la Comunidad Autónoma de Canarias existe un único inventario de procedimientos administrativos (CAC, 2015b). Aunque pueden registrarse tanto los orientados hacia la ciudadanía y empresas como los internos, solo considera de obligatorio censo los primeros. Puede accederse públicamente a los procedimientos incluidos en este registro a través de su sede electrónica (CAC, 2015a).

Por otro lado, aun cuando recoge procedimientos que atienden a procesos estratégicos, de apoyo y clave, como su nombre indica, este catálogo solo incluye procedimientos administrativos, dejando fuera los procedimientos no administrativos como los formativos, educativos, sanitarios, de seguridad, etc.

Además el mismo catálogo contempla la clasificación de dichos procedimientos de acuerdo a distintos criterios:

- Familias y subfamilias. Hace una clasificación de los procesos por tipo (ver tabla 5.2.1).

FAMILIA	SUBFAMILIA
AUTORIZACIONES, LICENCIAS, PERMISOS, COMUNICACIONES PREVIAS Y DECLARACIONES RESPONSABLES.	<ul style="list-style-type: none">• Autorizaciones, Licencias y Permisos• Acreditaciones, Carnés y Habilitaciones• Aprobaciones• Declaraciones y Calificaciones• Convalidaciones• Homologaciones

FAMILIA	SUBFAMILIA
	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicaciones previas • Declaraciones responsables
INFRACCIONES Y SANCIONES	
REVISIÓN DE ACTOS, RECURSOS ADMINISTRATIVOS Y RECLAMACIONES PREVIAS.	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos Administrativos • Declaraciones de Lesividad • Declaraciones de actos nulos • Revocación de actos • Rectificación de errores • Reclamaciones previas a la vía judicial civil. • Reclamaciones previas a la vía judicial laboral • Reclamaciones económicas-administrativas
RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL	
SUBVENCIONES, PREMIOS Y BECAS	<ul style="list-style-type: none"> • Subvenciones • Premios • Becas
GESTIÓN DE PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de Selección • Situaciones Administrativas • Provisión de Puestos de Trabajo y Contratación • Reconocimientos de Trienios • Procedimientos Disciplinarios • Otros procedimientos
CONTRATACIÓN PÚBLICA	
GESTIÓN PRESUPUESTARIA Y FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> • Presupuestarios • Gestión de ingresos • Gestión de gastos • Control interno de la gestión económico-financiera • Operaciones extrapresupuestarias • Contabilidad
GESTIÓN TRIBUTARIA	
CERTIFICACIONES	
REGISTROS ADMINISTRATIVOS	
EXPROPIACIÓN FORZOSA	<ul style="list-style-type: none"> • Expropiación Forzosa • Reversión
GOBIERNO Y DIRECCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de normas y directrices administrativas • Procedimientos Convenios • Protocolo y representación
PRESTACIONES SOCIALES Y SANITARIAS	
PATRIMONIO	<ul style="list-style-type: none"> • Bienes de Dominio Público • Bienes Patrimoniales
CONCILIACIÓN, MEDIACIÓN Y ARBITRAJE	
SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	<ul style="list-style-type: none"> • Sugerencias • Reclamaciones
OTRAS	

Tabla 5.2.1. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA APCAC POR FAMILIAS Y SUBFAMILIAS.
Muestra los valores de clasificación de los procedimientos administrativos de la APCAC conforme al criterio de Familias y Subfamilias.

Fuente: elaboración propia.

- Tema y subtema. Hace una clasificación de los procesos por las materias sobre las que se despliegan los procesos (ver tabla 5.2.2).

TEMAS	SUBTEMAS
ACCIÓN EXTERIOR	<ul style="list-style-type: none"> • Canarias en la Unión Europea • Emigrantes Canarios • Canarias en el exterior
AGRICULTURA, GANADERÍA Y PESCA	<ul style="list-style-type: none"> • Agricultura • Ganadería • Pesca • Alimentación
COMERCIO, CONSUMO Y ARTESANÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Comercio • Consumo • Artesanía
CULTURA, DEPORTES Y OCIO	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura y Ocio • Deportes
ECONOMÍA E IMPUESTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Contribuyentes e impuestos • Empresas y comercio exterior • Fiscalidad Canaria • Contratación Pública
EDUCACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema educativo en Canarias • Inspección de educación, convivencia, acoso escolar y servicios complementarios • Centros educativos, admisión, pruebas, universidad • Información académica, asociaciones, becas y ayudas • Ofertas de empleo, nombramientos diarios, oposiciones, formación
EMPLEO Y FORMACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Desempleados • Empleados • Empresas • Colaboradores
ESTADÍSTICAS	<ul style="list-style-type: none"> • Territorio y medio ambiente • Demografía • Sociedad • Economía general • Empleo • Sector primario • Sector secundario • Sector servicios • Administración pública • Ciencia y tecnología
INDUSTRIA Y ENERGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Industria • Energía
JUSTICIA	<ul style="list-style-type: none"> • Sistema Judicial • Servicios judiciales • Colegios profesionales y empleo público

TEMAS	SUBTEMAS
MEDIO AMBIENTE Y ORDENACIÓN DEL TERRITORIO	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad Ambiental • Cambio climático y energía • Medio natural y territorio • Sostenibilidad y Gobernanza • Ordenación del Territorio
OBRAS PÚBLICAS Y AGUAS	<ul style="list-style-type: none"> • Obras Públicas • Puertos de Canarias • Aguas
PARTICIPACION CIUDADANA	<ul style="list-style-type: none"> • Asociaciones, Fundaciones y Colegios Profesionales • Voluntariado
SANIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Centros sanitarios • Usuarios sanitarios • Vida sana y prevención • Campañas • Salud Pública • Hemodonación y hemoterapia • Atención a las Drogodependencias
SEGURIDAD Y EMERGENCIAS	<ul style="list-style-type: none"> • Seguridad y Emergencias
SERVICIOS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Menor y familia • Dependencia • Igualdad de género • Juventud Canaria • Voluntariado
SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN, I+D+I Y TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Sociedad de la información • I+D+i • Telecomunicaciones • Comercio electrónico
TRANSPORTE, TRÁFICO Y MOVILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> • Terrestre, Marítimo y Aéreo • Profesionales y Empresas del Transporte
TURISMO	<ul style="list-style-type: none"> • Alojamientos • Quejas, denuncias y reclamaciones • Entidades Turísticas de Canarias • Estadísticas y estudios • Infraestructura Turística • Formación • Restaurantes • Intermediadores turísticos. Agencias de viaje • Fiestas canarias de interés turístico • Guías de Turismo • Actividades turísticas complementarias • Calidad turística • Observación de cetáceos
VIVIENDA	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudas Alquiler • Hipoteca Joven • Emancipación Básica • Registro de Demandantes de Vivienda

TEMAS	SUBTEMAS
	Protegida

Tabla 5.2.2. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA APCAC POR TEMAS Y SUBTEMAS.
 Muestra los valores de clasificación de los procedimientos administrativos de la APCAC conforme al criterio de Temas y Subtemas.
 Fuente: elaboración propia.

- Categorización del cuadro clasificación funcional. Hace una clasificación de los procesos combinando los dos criterios anteriores (ver tabla 5.2.3). Asimismo responde a la clasificación ordinaria de los procesos establecida como estratégicos, clave y de apoyo (Pérez, 2007). Esta categorización puede verse más desarrollado en www.gobiernodecanarias.org.

CUADRO DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES	
1.	GOBIERNO Y DIRECCIÓN
1.1.	PARTICIPACIÓN EN SESIONES DE ÓRGANOS COLEGIADOS
1.2.	ELABORACIÓN DE NORMAS Y DIRECTRICES ADMINISTRATIVAS
1.3.	PLANIFICACIÓN
1.4.	COOPERACIÓN
1.5.	PROTOCOLO Y REPRESENTACIÓN
1.6.	ACTIVIDAD ELECTORAL
2.	ADMINISTRACIÓN GENERAL/GESTIÓN
2.1.	GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES (PATRIMONIO)
2.2.	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS
2.3.	CONTRATACIÓN
2.4.	ASESORAMIENTO JURÍDICO Y TÉCNICO
2.5.	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE LA INFORMACIÓN
2.5.	COMUNICACIÓN Y PUBLICACIÓN
2.7.	CERTIFICACIÓN
3.	ADMINISTRACIÓN FINANCIERA
3.1.	ELABORACIÓN PRESUPUESTARIA
3.2.	GESTIÓN DE INGRESOS
3.3.	GESTIÓN DE GASTOS
3.4.	FISCALIZACIÓN
3.5.	OPERACIONES EXTRAPRESUPUESTARIAS

CUADRO DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES	
3.6.	CONTABILIDAD
4.	REVISIÓN Y CONTROL
4.1.	REVISIÓN EN VÍA ADMINISTRATIVA
4.2.	REVISIÓN EN VÍA JUDICIAL
4.3.	RESPONSABILIDAD PATRIMONIAL
4.4.	CONTROL PARLAMENTARIO
4.5.	CONTROL DE ENTIDADES LOCALES
4.6.	INSPECCIÓN INTERNA
4.7.	SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES
5.	FOMENTO
5.1.	PROMOCIÓN
6.	PRESTACIÓN SOCIAL
6.1.	PRESTACIÓN DE SERVICIOS PÚBLICOS
6.2.	PROTECCIÓN SOCIAL
7.	ORDENACIÓN, INSPECCIÓN Y SANCIÓN
7.1.	ORDENACIÓN
7.2.	INSPECCIÓN EXTERNA
7.3.	ACTIVIDAD SANCIONADORA
7.4.	ACTIVIDAD ARBITRAL

Tabla 5.2.3. CRITERIOS DE CLASIFICACIÓN DE LOS PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS DE LA APCAC CONFORME AL CUADRO DE FUNCIONES Y ACTIVIDADES.

Muestra los valores de clasificación de los procedimientos administrativos de la APCAC conforme al criterio del Cuadro de funciones y actividades.

Fuente: elaboración propia.

Otros criterios de clasificación de los procedimientos, pero que no responden a la naturaleza de tipificación, son:

- Perfiles: Administraciones, Ciudadanía, Empresas.
- Órganos: Hace referencia a los centros directivos de cada uno de los departamentos.

Por otro lado recoge la figura de la actuación administrativa común que son “aquellas que se tramitan de igual o similar modo y conforme a la misma normativa en todos los Departamentos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias u órganos administrativos”, citando como ejemplo el procedimiento de “responsabilidad patrimonial de la Administración”.

Finalmente nos queda recordar que los flujos generales de los procedimientos se contemplan en la Ley 30/92 (España, 1992).

RASGOS BPM DE LA APCAC:	
s-CSF Arquitectura de procesos de empresa	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Catálogos de procedimientos</i>- <i>Tipificación de procedimientos</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Adecuarse a los criterios de tipificación de procedimientos de la APCAC, ajustando los objetivos de SICAC y Cuadro de clasificación funcional</i>

Cuadro 5.2.4. Rasgos BPM de la APCAC: Arquitectura de procesos de empresa.

(A.4) Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI).

En el ámbito de la APCAC, el indicador que principalmente se ha manejado hasta ahora sobre los procedimientos es el de cumplimiento, relacionado con el número de salidas, midiendo para algunos pocos procedimientos el número de expedientes tramitados. El dato que devuelve este indicador no suele usarse para tomar decisiones esenciales y la captura del mismo no obedece a ninguna exigencia reglamentaria. Por otro lado tenemos que uno de los indicadores del decreto 68/2015 (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) es el “volúmenes de tramitación”, que hace referencia a las salidas del procedimiento.

El decreto que regula las cartas de servicio (Comunidad Autónoma de Canarias, 2000) establece, para los procedimientos, cuando estos suponen servicios a la ciudadanía, determinados indicadores de satisfacción, cuantitativos y cualitativos, como pueden ser los plazos previstos de tramitación de los procedimientos, los mecanismos de comunicación e información, etc.

Asimismo, esta administración pública ve la necesidad medir la eficacia de los procedimientos estableciendo indicadores de rendimiento en torno a su sistema de planificación por excelencia, los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015d).

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento	
<i>Rasgo 1</i>	- <i>Establecimiento de indicadores de cumplimiento, de resultado y de impacto de los procesos</i>
<i>Rasgo 2</i>	- <i>Asegurarse que los indicadores obedecen a objetivos del sector público: planes de mejora, estratégicos, CORA, etc.</i>

Cuadro 5.2.5. Rasgos BPM de la APCAC: Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento.

(A.5) Prioridad de grupos de interés.

La APCAC incorpora la perspectiva de los grupos de interés tanto a través del sistema de información sobre las actuaciones administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) como del sistema de utilización de los medios electrónicos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2011), aunque no llega a todos los grupos de interés porque solo considera destinatarios de los servicios a la ciudadanía, empresas y otras instituciones. Tanto la Ley de Participación Ciudadana (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010c), que tiene como objeto “fomentar la participación ciudadana, tanto de forma individual como colectiva, en la actividad administrativa de la Comunidad Autónoma de Canarias, así como en la vida económica, política, cultural y social...”, como la de transparencia (Comunidad Autónoma de Canarias, 2014a), refuerzan esta orientación hacia los grupos de interés. Con el mismo espíritu se promulgan los decretos que regulan las cartas de servicio (Comunidad Autónoma de Canarias, 2000) y el servicio de información y atención ciudadana (Comunidad Autónoma de Canarias, 2007).

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Prioridad de grupos de interés	
<i>Rasgo 1</i>	- <i>Definición de los grupos de interés</i> - <i>Incorporación de la perspectiva de los grupos de interés en el diseño</i> - <i>Cartas de servicio</i>
<i>Rasgo 2</i>	- <i>Incluir a todos los grupos de interés como destinatarios de servicios</i>

Cuadro 5.2.6. Rasgos BPM de la APCAC: Prioridad de grupos de interés.

(B) GOBERNANZA

En este elemento BPM se incluyen los s-CSF relacionados con los procesos del propio sistema de gestión; la normativa principal que contempla este tipo de aspectos es la relacionada con el Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b).

(B.1) Procesos de toma de decisiones de la BPM.

En la APCAC no existe consciencia de la BPM por lo que no existe ninguna entidad que contemple los procesos de toma de decisiones BPM. No obstante, teniendo en cuenta cuáles pueden ser dichos procesos, podemos identificar qué directrices legales y estructuras jerárquicas (Fettke *et al*, 2015) establecen cómo funcionan dichos procesos.

	FACTORES Y SUBFACTORES	PROCESOS BPM
A. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	A.1. Plan de mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Planificación • Implementación • Evaluación
	A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • Alineamiento • Planificación • Implementación • Evaluación
	A.3. Arquitectura de procesos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Clasificación de procesos • Actualización de guías • Establecimiento de categorías
	A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de indicadores
	A.5. Prioridad de grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de grupos de interés • Establecimiento de objetivos de grupos de interés • Evaluación de la satisfacción de los grupos de interés
B. GOBERNANZA	B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM	<ul style="list-style-type: none"> • (todos)
	B.2. Roles y responsabilidades de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y designación de responsabilidades • Recompensa de responsabilidades
	B.3. Procesos de recogidas de datos	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de datos recogidos • Explotación de datos
	B.4. Normalización de la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Validación de documentos tipo • Elaboración de documentos

	FACTORES Y SUBFACTORES	PROCESOS BPM
C. MÉTODOS	B.5. Control de la gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones
	C.1. Diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelado
	C.2. Implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación
	C.3. Medición y control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Medición y control
	C.4. Innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Innovación y mejora de los procesos
D. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)	C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación y planificación de proyectos y programas • Ejecución de proyectos y programas
	D.1. TIC para el diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y designación de TIC para diseño y modelado
	D.2. TIC posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y designación de TIC para implementación y ejecución de los procesos
	D.3. TIC para la medición y el control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y designación de TIC para la medición y control de los procesos
	D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y designación de TIC para la innovación y mejora
E. PERSONAS	D.5. TIC para la gestión de proyectos y la gestión de programas	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y designación de TIC para la gestión de proyectos y programas
	E.1. Destrezas y pericias en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y registro de la destreza personal sobre procesos • Establecimiento de metas personales sobre procesos
	E.2. Conocimiento sobre BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y registro de la destreza personal sobre BPM • Establecimiento de metas personales sobre BPM
	E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Aprobación de planes formativos • Ejecución de planes formativos • Evaluación de planes formativos
	E.4. Comunicación y colaboración en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Difusión de hitos BPM • Evaluación de la comunicación
F. CULTURA	E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de actuaciones de liderazgo • Evaluación de las actuaciones de liderazgo
	F.1. Capacidad de respuesta a los procesos de cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la resistencia al cambio • Incorporación de medidas correctoras
	F.2. Valores y creencias sobre los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la resistencia al cambio • Incorporación de medidas correctoras
	F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación de la resistencia al cambio • Incorporación de medidas correctoras
	F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño de actuaciones de liderazgo • Evaluación de las actuaciones de liderazgo
	F.5. Redes sociales en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de redes sociales • Establecimiento de redes formales

Tabla 5.2.4. PROCESOS BPM.

Muestra los procesos más significativos del sistema de gestión BPM.

Fuente: elaboración propia.

RASGOS BPM DE LA APCAC:	
s-CSF Procesos de toma de decisiones de la BPM	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Directrices legales y estructura jerárquica</i> - <i>Procesos de toma de decisiones</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Establecer canales de coordinación bidireccional entre la alta dirección y la dirección operativa</i>

Cuadro 5.2.7. Rasgos BPM de la APCAC: Procesos de toma de decisiones de la BPM.

(B.2) Roles y responsabilidades de procesos.

En el ámbito de la APCAC se designan múltiples responsabilidades a través de las normas legales, lo que podríamos denominar responsabilidades formales. Teniendo en cuenta las normas legales analizadas en este apartado 4.3 para revisar documentalmente el desarrollo de los s-CSF en la APCAC, se identifican las responsabilidades señaladas en la tabla 5.2.5.

NORMATIVA	RESPONSABILIDAD
Comunidad Autónoma de Canarias (2007)	• Responsable de información y atención ciudadana
Comunidad Autónoma de Canarias (2009a)	• Coordinador de simplificación administrativa
Comunidad Autónoma de Canarias (2009c)	• Responsable del control financiero permanente
Comunidad Autónoma de Canarias (2015a)	• Responsable de la unidad de mejora continua e innovación
Comunidad Autónoma de Canarias (2014a)	• Responsable de información pública
Comunidad Autónoma de Canarias (2015c)	• Coordinador de formación
Comunidad Autónoma de Canarias (2004)	• Responsable de comunicación

Tabla 5.2.5. RESPONSABILIDADES EN LA APCAC RELACIONADAS CON LA BPM.
 Fuente: elaboración propia.

Asimismo, algunas de esas responsabilidades tienen la propiedad de coordinar otras, como comisiones de seguimiento o equipos interdepartamentales, donde está representada la dirección y que se da para todos los casos expuestos en la tabla 4.3.5.

Además de las responsabilidades formales, existen otras informales como los coordinadores de contenidos web o los coordinadores de las unidades de igualdad de género (CAC 2010d).

Destaca en la estructura orgánica de la APCAC una figura que asume una responsabilidad importante en los procesos BPM, las jefaturas de servicio. Esta figura es desarrollada de forma expresa en el Decreto de Organización de los Departamentos de la Administración Autónoma de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 1991).

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Roles y responsabilidades de procesos	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Nivel de compromiso asumido por los responsables y equipos de proceso</i> - <i>Roles y responsables</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Dar formalidad a las responsabilidades informales</i> - <i>Transformar equipos de simplificación en equipos de procesos y modificar la constitución para incorporar personas expertas en BPM</i> - <i>Regular la compensación de la labor de los responsables</i>

Cuadro 5.2.8. Rasgos BPM de la APCAC: Roles y responsabilidades de procesos.

(B.3) Procesos de recogida de datos.

La APCAC debe tener en cuenta en este s-CSF la recogida de datos que se hubieran establecido conforme a los s-CSF denominados “Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)” y “Análisis y la toma de decisiones correspondientes”. Son varias las normas que desarrollan los procesos de recogida de datos, como la Ley de Hacienda Canaria -nivel de ejecución del gasto- (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a), la Norma Técnica para el desarrollo de las actuaciones de control financiero permanente (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009c) –en particular, el epígrafe que recoge el “control de los procesos”-, el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a), las medidas ante la crisis económica (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009a) y las medidas extraordinarias para la reducción del gasto (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010a).

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Procesos de recogida de datos	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Periodicidad de recogida de datos</i>- <i>Seguimiento de indicadores</i>- <i>Repercusión de resultados</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Incorporar en la regulación de cada procedimientos los indicadores de los mismos, los protocolos para la toma de datos y la modificación de los aplicativos informáticos para capturar esos datos</i>

Cuadro 5.2.9. Rasgos BPM de la APCAC: Procesos de recogida de datos.

(B.4) Normalización de la gestión de los procesos.

La normalización de la gestión de los procesos viene dada por la Ley de procedimiento administrativo común (España, 1992). En el ámbito de la APCAC, solo el decreto que regula el sistema de información de atención ciudadana –SIAC- (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) da algunas directrices sobre cómo gestionar los procesos.

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Normalización de la gestión de los procesos	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Normalización de procesos BPM</i>- <i>Documentación de procedimientos BPM</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Ampliar el alcance del Decreto 68/2015 para incorporar los procesos de gestión BPM</i>

Cuadro 5.2.10. Rasgos BPM de la APCAC: Normalización de la gestión de los procesos.

(B.5) Control de la gestión de procesos.

El control de la gestión de los procesos solo se contempla en la regulación del Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC –SICAC- (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015 b).

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Control de la gestión de procesos	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Tipo de indicador</i> - <i>Relación indicador vs toma de decisiones</i> - <i>Repercusión de resultados</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Incorporar las responsabilidades a los procesos tipo y establecer el sistema de control de los mismos, que incluya células organizativas descentralizadas</i>

Cuadro 5.2.11. Rasgos BPM de la APCAC: Control de la gestión de procesos.

(C) MÉTODOS

El CSF Método incluye como s-CSF las etapas principales del ciclo de vida del proceso. Estas se recogen principalmente en la normativa de simplificación administrativa que se desarrolla con el Decreto de Simplificación Administrativa (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009a) y el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a). Asimismo, para identificar los elementos vinculantes en este CSF, así como en el de TIC, se tendrá en cuenta la “aplicación del ciclo de vida BP y ciclo TIC a la secuencia de madurez de los procesos” visto en el capítulo 4.

(C.1) Diseño y modelado de procesos.

La APCAC promueve el uso de técnicas para el diseño de los procedimientos, pero solo los administrativos (Comunidad Autónoma de Canarias 2009a); además, como respuesta a la adaptación a la administración electrónica (Comunidad Autónoma de Canarias, 2011), ha puesto a disposición de todos sus departamentos un servicio de modelado de procesos propio de la APCAC apoyado en la metodología denominada PLATEA. También ha promovido la simplificación administrativa con la línea de actuación pertinente en el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a).

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Diseño y modelado de procesos	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Análisis y modelado de procesos</i>

Rasgo 2

- *Seguir apoyándose en el ordenamiento jurídico para ampliar las metodologías para diseño y promover nuevas, incorporando el modelado*

Cuadro 5.2.12. Rasgos BPM de la APCAC: Diseño y modelado de procesos.

(C.2) Implementación y ejecución de los procesos.

Además del Decreto de Simplificación Administrativa (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009a) que incorpora criterios de implementación, el Decreto de Cartas de Servicio (Comunidad Autónoma de Canarias, 2000) introduce, a través de los compromisos de calidad, formas de llevar a cabo los procedimientos.

Por otro lado, la Ley de Acceso Electrónico de la Ciudadanía a los Servicios Públicos (España, 2007) y el Decreto de Utilización de los Medios Electrónicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2011) imponen la obligatoriedad de implementar los procedimientos en entorno dual, esto es, electrónico y presencial.

RASGOS BPM DE LA APCAC:

s-CSF Implementación y ejecución de los procesos

Rasgo 1

- *Documentación de requisitos*

Rasgo 2

- *Homogeneizar los protocolos para documentar todos los requisitos tecnológicos y funcionales de los procesos*

Cuadro 5.2.13. Rasgos BPM de la APCAC: Implementación y ejecución de los procesos.

(C.3) Medición y control de los procesos.

Este s-CSF además de lo establecido de manera general en el Decreto de Simplificación Administrativa (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009a), se vincula a la normativa relacionada con los s-CSF de “Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)”, “Procesos de recogidas de datos” y “Control de la gestión de procesos”.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u> s-CSF Medición y control de los procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Establecimiento de indicadores de cumplimiento, de resultado y de impacto de los procesos</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Seleccionar indicadores que tenga utilidad para los diferentes grupos de interés</i>

Cuadro 5.2.14. Rasgos BPM de la APCAC: Medición y control de los procesos.

(C.4) Innovación y mejora de los procesos.

De las distintas etapas del ciclo de vida del proceso, es en este s-CSF donde el Decreto de Simplificación Administrativa (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009a) hace más hincapié; y de la misma manera lo hace el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a).

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u> s-CSF Innovación y mejora de los procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Mejora de procesos</i>- <i>Innovación de procesos (innovación, mejores prácticas y benchmarking)</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Identificar técnicas sofisticadas pero adaptadas a otras necesidades innovadoras de la organización</i>

Cuadro 5.2.15. Rasgos BPM de la APCAC: Innovación y mejora de los procesos.

(C.5) Gestión de proyectos y programas de procesos.

Bajo el epígrafe de gestión de proyectos y programas de procesos, este s-CSF ampara la aplicación de sistemas de planificación sobre los procesos, de tal manera que además de seguir todas las fases propias del ciclo de vida del proceso (recogidas en los cuatro s-CSF anteriores), cada uno de ellos sea planificado, ejecutado y evaluado con los mismos protocolos que un proyecto o programa. El Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) recoge entre sus principios inspiradores el de innovación de la gestión pública

que promueve el impulso de nuevos procesos y su artículo 5 relaciona planificación para la innovación y mejora con abordar la actividad con enfoque a proyectos.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p style="text-align: center;">s-CSF Gestión de proyectos y programas de procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Planificación de los procesos</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Promover la capacitación en gestión por proyectos</i>

Cuadro 5.2.16. Rasgos BPM de la APCAC: Gestión de proyectos y programas de procesos.

(D) TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)

Teniendo en cuenta que este CSF hace referencia a las tecnologías que dan apoyo a los procesos, para el mismo cabe mencionar, con carácter general, el acuerdo del Gobierno de Canarias que apoya en su SOA (service oriented architecture) denominado PLATINO la prestación de todos sus servicios tecnológicos sobre los procesos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010a). En el ámbito tecnológico existen directrices no documentadas que adquieren su autoridad por el ejercicio de los hechos. Son ejemplos de las mismas lo que se denomina “soluciones corporativas”, que son soluciones tecnológicas que son comunes para todos los departamentos.

(D.1) TI para el diseño y modelado de procesos.

En el ámbito de los gestores electrónicos de expedientes, que son parecidos a BPM suite (referenciar), PLATEA es la solución tecnológica corporativa, que incorpora módulos para el modelado de procesos.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p style="text-align: center;">s-CSF TI para el diseño y modelado de procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>TI para el diseño conforme a los estados de madurez</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC, ampliando el alcance del Decreto 19/2011 en el ciclo de vida del proceso y en el tipo de procesos</i>
--

Cuadro 5.2.17. Rasgos BPM de la APCAC: TI para el diseño y modelado de procesos.

(D.2) TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos.

Las medidas extraordinarias para la reducción del gasto en la actividad administrativa (Comunidad Autónoma de Canarias 2010a) señala al SOA PLATINO como soporte para la gestión de los procedimientos.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p style="text-align: center;">s-CSF TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>TI para la implantación de los procesos</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC, ampliando el alcance del Decreto 19/2011 en el ciclo de vida del proceso y en el tipo de procesos</i>

Cuadro 5.2.18. Rasgos BPM de la APCAC: TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos.

(D.3) TI para la medición y el control de los procesos.

Para este s-CSF debemos referenciarlos a la parte introductoria del CSF que señala PLATINO como entorno tecnológico para la mecanización de los procesos.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p style="text-align: center;">s-CSF TI para la medición y el control de los procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>TI para la medición y control de los procesos</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC, ampliando el alcance del Decreto 19/2011 en el ciclo de vida del proceso y en el tipo de procesos</i>
--

Cuadro 5.2.19. Rasgos BPM de la APCAC: TI para la medición y el control de los procesos.

(D.4) Herramientas para la innovación y mejora de los procesos.

El Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) contempla la necesidad de registrar los procedimientos que se hubieran simplificado en un sistema de información específico.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p>s-CSF Herramientas para la innovación y mejora de los procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>TI para la innovación de los procesos</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC, ampliando el alcance del Decreto 19/2011 en el ciclo de vida del proceso y en el tipo de procesos</i>
--

Cuadro 5.2.20. Rasgos BPM de la APCAC: Herramientas para la innovación y mejora de los procesos.

(D.5) TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas.

La APCAC dispone de varias soluciones tecnológicas que apoyan la gestión por proyectos, destaca REDMINE.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p>s-CSF TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>TI para la gestión de proyectos y programas</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC, ampliando el alcance del Decreto 19/2011 en el ciclo de vida del proceso y en el tipo de procesos</i>

Cuadro 5.2.21. Rasgos BPM de la APCAC: TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas.

(E) PERSONAS

Los s-CSF de este elemento BPM (PERSONAS) se concentran en el conocimiento sobre procesos y BPM y en liderazgo. La normativa principal que contempla estos aspectos son el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) y la formación de los empleados públicas (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015c).

(E.1) Destrezas y pericias en procesos.

Las destrezas y pericias en general de las personas que forman parte de la plantilla de la APCAC se registran en diversas bases de datos, según sea personal de la administración general, docente, facultativo de la salud o policía. El personal que pertenece al primer grupo, cuerpos de la administración general, puede formar parte de dos bases de datos: del Instituto Canario de Administración Pública (ICAP), órgano que gestiona la formación del personal, y la Dirección General de Función Pública, que es el órgano que gestiona los expedientes administrativos de dicho personal.

<p style="text-align: center;">RASGOS BPM DE LA APCAC: s-CSF Destrezas y pericias en procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Evaluación y registro sobre conocimientos respecto de los procesos</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Crear no solo responsables de procesos sino, además, equipos de procesos por procesos tipo</i>

Cuadro 5.2.22. Rasgos BPM de la APCAC: Destrezas y pericias en procesos.

(E.2) Conocimiento sobre BPM.

El Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) contempla una línea de actuación denominada “gestión del conocimiento” que promulga el uso de herramientas para esta disciplina como:

- Bancos de contenidos
- Sistemas de alerta sobre información estratégica para la organización.
- Sistemas de colaboración
- Elaboración de inventarios y catálogos de documentos e información de interés general.

<p style="text-align: center;">RASGOS BPM DE LA APCAC: s-CSF Conocimiento sobre BPM</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Evaluación y registro sobre conocimientos respecto de BPM</i> <p><i>Rasgo 2</i></p>
--

- *Responsabilizar al equipo de organización a difundir el conocimiento sobre BPM*

Cuadro 5.2.23. Rasgos BPM de la APCAC: Conocimiento sobre BPM.

(E.3) Enseñanza y aprendizaje en procesos.

Existen diversos órganos que gestionan la capacitación del personal, según sean de los cuerpos de administración general, docente, personal estatutario de la salud o policía; estos órganos son:

- ICAP (Comunidad Autónoma de Canarias, 2008a).
- Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 1994a).
- Educación (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006b).
- Policía Canaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010e).

Cada uno de ellos establece, de manera periódica, planes de formación para cada uno de sus colectivos, como por ejemplo, el plan de formación del ICAP (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015c) o el orientado al profesorado de la Comunidad Autónoma (Comunidad Autónoma de Canarias, 2013a).

En materia de procesos, cada vez son más las normativas que recogen la necesidad de capacitar el personal para el desarrollo de los contenidos de dichas normas, como la Ley de Transparencia (Comunidad Autónoma de Canarias, 2014a) que en su disposición adicional Octava desarrolla la necesidad de un “Plan de Formación del personal del sector público” en “...materia de transparencia administrativa...”; o la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010d), que en su art. 34 establece que “...el Gobierno de Canarias garantizará la formación de su personal en esta materia...”.

En particular, en materia de procesos, el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) contempla en su art. 22 que “...se elaborará un plan de formación para la innovación y mejora de los servicios públicos.” Por otro lado, el Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC

(Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) recoge en su disposición adicional tercera la necesidad de adoptar "...las medidas oportunas para la formación, con carácter obligatorio, del personal de los departamentos en el manejo de la aplicación informática del SICAC."

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Enseñanza y aprendizaje en procesos	
<i>Rasgo 1</i>	- <i>Planes de formación puntuales y continuos por grupos de interés</i>
<i>Rasgo 2</i>	- <i>Crear planes de formación individualizados, por grupos de interés y por etapas, donde el equipo de organización suponga un apoyo fundamental</i>

Cuadro 5.2.24. Rasgos BPM de la APCAC: Enseñanza y aprendizaje en procesos.

(E.4) Comunicación y colaboración en los procesos.

Dado que en el ámbito de la administración pública el sistema de comunicación más eficiente es la propia norma, y como sugieren Fettke *et al.* (2015), debe documentarse los procesos para asegurar una comunicación eficaz; en este s-CSF interesa conocer qué norma insta a la documentación de los procesos. En este sentido, el Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) recoge la necesidad de documentar los procedimientos conforme a unos estándares establecidos por el propio decreto que regula este sistema; y por otro lado, el Sistema de Gestión Documental (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006c) también establece pautas para documentar los procedimientos administrativos.

<u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u>	
s-CSF Comunicación y colaboración en los procesos	
<i>Rasgo 1</i>	- <i>Documentación y normalización de los procesos</i> - <i>Bases de datos del conocimiento</i> - <i>Eventos de dación de cuentas</i>
<i>Rasgo 2</i>	- <i>Documentar y normalizar la BPM (Decreto SICAC)</i> - <i>Liderar la comunicación por parte del equipo de organización</i> - <i>Relacionar los mensajes de comunicación con la actividad práctica de las personas de la organización</i>

Cuadro 5.2.25. Rasgos BPM de la APCAC: Comunicación y colaboración en los procesos.

(E.5) Liderazgo en la gestión de los procesos.

Las responsabilidades de los procesos existen en la APCAC en tres niveles:

- Directivo. Es el órgano con responsabilidad de resolver el procedimiento, o lo que es lo mismo, que genera la salida que satisfará la necesidad que pretende atender.
- Coordinación. Es la persona que asuma la responsabilidad de las cinco etapas del ciclo de vida del proceso conforme al CSF Método. Es generalmente quien desempeñe la jefatura de servicio, cuyas funciones son reguladas en el Decreto de Organización de los Departamentos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 1991).
- Ejecutivo. Son las personas que operarán con el procedimiento.

RASGOS BPM DE LA APCAC:	
s-CSF Liderazgo en la gestión de los procesos	
<i>Rasgo 1</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Reconocimiento de los líderes de procesos.</i>- <i>Utilidad de la BPM sobre cada proceso</i>
<i>Rasgo 2</i>	<ul style="list-style-type: none">- <i>Establecer, definir y transparentar las ventajas y utilidades de cada uno de los procesos en la normativa regulatoria y señalarlas como indicadores</i>- <i>Regular la compensación de la labor de los responsables</i>

Cuadro 5.2.26. Rasgos BPM de la APCAC: Liderazgo en la gestión de los procesos.

(F) CULTURA

En este CSF (elemento BPM) se incluyen los s-CSF relacionados con la respuesta social de la organización ante el enfoque hacia procesos. No existe una normativa predominante para estos s-CSF aunque la que mejor puede instar al salto hacia el enfoque hacia procesos es el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a).

(F.1) Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos.

Dos normas contemplan, de manera implícita, la necesidad de orientación hacia procesos. Por un lado, el Decreto de Utilización de los Medios

Electrónicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2011), que insta a disponer en sede electrónica (CAC, 2015a) todos los servicios orientados a los grupos de interés externos, y con respecto a los grupos de interés internos, es el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a) apunta que sean las intranets a través de las cuales se ofrezcan los servicios a dichos colectivos. Por otro, el Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) que insta a expresar como un atributo de los procedimientos la “necesidad vital”, que exige a los responsables técnicos del desarrollo de las competencias de la organización hacerse un planteamiento íntegro de los las funciones hacia procesos.

RASGOS BPM DE LA APCAC:	
s-CSF Capacidad de respuesta a los procesos de cambio	
<i>Rasgo 1</i>	
-	<i>Planes de mejora de procesos por unidades u órganos</i>
-	<i>Simplificación administrativa</i>
-	<i>Incorporación de múltiples perspectivas a los procesos</i>
-	<i>Utilidad de la BPM sobre cada proceso</i>
<i>Rasgo 2</i>	
-	<i>Implementar cambios de forma paulatina</i>

Cuadro 5.2.27. Rasgos BPM de la APCAC: Capacidad de respuesta a los procesos de cambio.

(F.2) Valores y creencias sobre los procesos.

Incorporar diferentes perspectivas a la actividad diaria redundará en aumentar los valores y creencias sobre los procesos. En este sentido existen varias normas que tienen esta exigencia, es decir, incorporar su disciplina en la actividad diaria de la organización. De esta forma tenemos:

- Perspectiva de igualdad de género (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010d)
- Perspectiva medioambiental (Comunidad Autónoma de Canarias, 1994b).
- Perspectiva empresarial (Comunidad Autónoma de Canarias, 2014b).
- Atención a usuarios (Comunidad Autónoma de Canarias, 2007).
- Transparencia (Comunidad Autónoma de Canarias, 2014a).

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p style="text-align: center;">s-CSF Valores y creencias sobre los procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Nivel de desarrollo de procesos⁵</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Implementar cambios de forma paulatina</i>
--

Cuadro 5.2.28. Rasgos BPM de la APCAC: Valores y creencias sobre los procesos.

(F.3) Actividades y comportamiento ante los procesos.

La normativa que tiene repercusión en este s-CSF es la que insta a mejorar los procesos, en este caso coincide con la mencionada en el s-CSF A-1.

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p style="text-align: center;">s-CSF Actividades y comportamiento ante los procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Alineamiento de los sistemas afectados por BPM</i>- <i>Planes de mejora por procesos</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none">- <i>Implementar cambios de forma paulatina</i>
--

Cuadro 5.2.29. Rasgos BPM de la APCAC: Actividades y comportamiento ante los procesos.

(F.4) Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos.

El Gobierno de Canarias, órgano con mayor responsabilidad directiva en la APCAC, figura como máximo responsable de diferentes iniciativas de innovación según la normativa que regula dichas iniciativas; destaca en este sentido el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC(Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a).

<p style="text-align: center;"><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p style="text-align: center;">s-CSF Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p>

⁵ Hace referencia a los tipos de procesos según las secuencias de madurez de los procesos visto en el epígrafe 4.3.1.1.

<ul style="list-style-type: none"> - <i>Modelos de mejora de los procesos</i>⁶ <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Asegurar la estrecha relación entre la alta dirección y el equipo de organización</i>

Cuadro 5.2.30. Rasgos BPM de la APCAC: Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos.

(F.5) Redes sociales en la gestión por procesos.

La Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias dispone de regulación sobre redes sociales en Comunidad Autónoma de Canarias (2013b) y en el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC(Comunidad Autónoma de Canaria, 2015a).

<p><u>RASGOS BPM DE LA APCAC:</u></p> <p>s-CSF Redes sociales en la gestión por procesos</p> <p><i>Rasgo 1</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Tipos de redes sociales</i> <p><i>Rasgo 2</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Promover redes sociales corporativas para resolver la práctica diaria de las personas con el enfoque de procesos</i>

Cuadro 5.2.31. Rasgos BPM de la APCAC: Redes sociales en la gestión por procesos.

De acuerdo a lo deducido en los cuadros 5.2.2 al 5.2.31, la tabla 5.2.6 contempla los elementos vinculantes para los s-CSF de la APCAC.

FACTORES Y SUBFACTORES		ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC
<p>G. ALINEAMIENTO</p>	<p>A.1. Plan de mejora de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Simplificación administrativa</i> • <i>Planes de mejora</i>
	<p>A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes integrales</i> • <i>Alineamiento de los sistemas de gestión</i> • <i>Enfoque por competencias y por las necesidades de los grupos de interés</i>
	<p>A.3. Arquitectura de procesos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Catálogos de procedimientos</i>

⁶ Modelos de mejora de procesos hace referencia a formas de llevar a cabo la mejora de los procesos por parte de la dirección, consistente en participar en impulsar el diseño del proceso y resto de fases del ciclo de vida, en la comunicación y en la capacitación.

FACTORES Y SUBFACTORES		ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC	
H. GOBERNANZA	de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tipificación de procedimientos</i> 	
	A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecimiento de indicadores de cumplimiento, de resultado y de impacto de los procesos</i> 	
	A.5. Prioridad de grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definición de los grupos de interés</i> • <i>Incorporación de la perspectiva de los grupos de interés en el diseño</i> • <i>Cartas de servicio</i> 	
	B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Directrices legales y estructura jerárquica</i> • <i>Procesos de toma de decisiones</i> 	
	B.2. Roles y responsabilidades de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel de compromiso asumido por los responsables y equipos de proceso</i> • <i>Roles y responsables</i> 	
	B.3. Procesos de recogida de datos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Periodicidad de recogida de datos</i> • <i>Seguimiento de indicadores</i> • <i>Repercusión de resultados</i> 	
	B.4. Normalización de la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Normalización de procesos BPM</i> • <i>Documentación de procedimientos BPM</i> 	
	B.5. Control de la gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tipo de indicador</i> • <i>Relación indicador vs toma de decisiones</i> • <i>Repercusión de resultados</i> 	
	I. MÉTODOS	C.1. Diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Análisis y modelado de procesos</i>
		C.2. Implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Documentación de requisitos</i>
C.3. Medición y control de los procesos		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecimiento de indicadores de cumplimiento, de resultado y de impacto de los procesos</i> 	
C.4. Innovación y mejora de los procesos		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mejora de procesos</i> • <i>Innovación de procesos (innovación, mejores prácticas y benchmarking)</i> 	
C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos		<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planificación de procesos</i> 	
J. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TI)	D.1. TI para el diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para el diseño conforme a los estados de madurez</i> 	
	D.2. TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la implantación de los proceso</i> 	
	D.3. TI para la medición y el control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la medición y control de los procesos</i> 	
	D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la innovación de los procesos</i> 	
	D.5. TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la gestión de proyectos y programas</i> 	
K. P E c	E.1. Destrezas y pericias en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluación y registro sobre conocimientos respecto de los procesos</i> 	

FACTORES Y SUBFACTORES		ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC
L. CULTURA	E.2. Conocimiento sobre BPM	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluación y registro sobre conocimientos respecto de BPM</i>
	E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes de formación puntuales y continuos por grupos de interés</i>
	E.4. Comunicación y colaboración en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Documentación y normalización de los procesos</i> • <i>Bases de datos del conocimiento</i> • <i>Eventos de dación de cuentas</i>
	E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reconocimiento de los líderes de procesos.</i> • <i>Utilidad de la BPM sobre cada proceso</i>
	F.1. Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes de mejora de procesos por unidades u órganos</i> • <i>Simplificación administrativa</i> • <i>Incorporación de múltiples perspectivas a los procesos</i> • <i>Utilidad de la BPM sobre cada proceso</i>
	F.2. Valores y creencias sobre los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel de desarrollo de procesos</i>
	F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alineamiento de los sistemas afectados por BPM</i> • <i>Planes de mejora por procesos</i>
	F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modelos de mejora de los procesos</i>
	F.5. Redes sociales en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tipos de redes sociales</i>

Tabla 5.2.6. ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC.

Fuente: elaboración propia.

Respecto a los ajustes por recomendaciones para los s-CSF, recuperamos las obtenidas de la revisión bibliográfica del apartado 4.2 y las cruzamos con los rasgos 2 BPM de la APCAC obtenidas de la revisión documental mostrada en los cuadros 5.2.2 al 5.2.31; de esta forma tenemos las recomendaciones, para cada s-CSF que muestra la tabla 5.2.7. No obstante, consideramos de interés destacar en este epígrafe la existencia de dos normas entre las citadas que destacan por contemplar múltiples aspectos de la BPM: el Decreto 37/2015 que regula el Sistema de Información de las Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) y el Decreto 68/2015, que regula el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a). El primero se presta como un documento normativo adecuado para regular la gobernanza completa de la BPM. El segundo recoge como obligatorio algunas de las recomendaciones que conviene seguirse; por ello, este se puede convertir en el regulador del desarrollo del resto de CSF.

FACTORES Y SUBFACTORES		AJUSTES POR RECOMENDACIÓN
A. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	A.1. Plan de mejora de procesos	Sustentar los planes de mejora que deseen implantarse en APCAC el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC(Comunidad Autónoma de Canarias, 2015 a)
	A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio	El alineamiento debe estudiarse proceso por proceso sobre las competencias de los centros directivos y planes sectoriales
	A.3. Arquitectura de procesos de empresa	Adecuarse a los criterios de tipificación de procedimientos de la APCAC, ajustando los objetivos de SICAC y Cuadro de clasificación funcional
	A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)	Asegurarse que los indicadores obedecen a objetivos del sector público: planes de mejora, estratégicos, etc.
	A.5. Prioridad de grupos de interés	Incluir a todos los grupos de interés como destinatarios de servicios
B. GOBERNANZA	B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM	Establecer canales de coordinación bidireccional entre la alta dirección y la dirección operativa
	B.2. Roles y responsabilidades de procesos	Dar formalidad a las responsabilidades informales Transformar equipos de simplificación en equipos de procesos y modificar su constitución para incorporar personas expertas en BPM Regular la compensación de la labor de los responsables
	B.3. Procesos recogidas de datos	Incorporar en la regulación de cada procedimientos los indicadores de los mismos, los protocolos para la toma de datos y la modificación de los aplicativos informáticos para capturar esos datos
	B.4. Normalización de la gestión de los procesos	Ampliar el alcance del Decreto 68/2015 para incorporar los procesos de gestión BPM
	B.5. Control de la gestión de procesos	Incorporar las responsabilidades a los procesos tipo y establecer el sistema de control de los mismos, que incluya unidades organizativas descentralizadas
C. MÉTODOS	C.1. Diseño y modelado de procesos	Seguir apoyándose en el ordenamiento jurídico para ampliar las metodologías para diseño y promover nuevas, incorporando el modelado
	C.2. Implementación y ejecución de los procesos	Homogeneizar los protocolos para documentar todos los requisitos tecnológicos y funcionales de los procesos
	C.3. Medición y control de los procesos	Seleccionar indicadores que tenga utilidad para los diferentes grupos de interés
	C.4. Innovación y mejora de los procesos	Identificar técnicas sofisticadas pero adaptadas a otras necesidades innovadoras de la organización
	C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos	Promover la capacitación en gestión por proyectos
D. TECNOLOGÍAS DE LA	D.1. TI para el diseño y modelado de procesos	Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC, ampliando el alcance del Decreto 19/2011 en el ciclo de vida del proceso y en el tipo de procesos
	D.2. TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos	Ídem
	D.3. TI para la medición y el control de los procesos	Ídem

	FACTORES Y SUBFACTORES	AJUSTES POR RECOMENDACIÓN
	D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos	Ídem
	D.5. TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas	Ídem
E. PERSONAS	E.1. Destrezas y pericias en procesos	Crear no solo responsables de procesos sino, además, equipos de procesos por procesos tipo
	E.2. Conocimiento sobre BPM	Responsabilizar al equipo de organización a difundir el conocimiento sobre BPM
	E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos	Crear planes de formación individualizados donde el equipo de organización suponga un apoyo fundamental
	E.4. Comunicación y colaboración en los procesos	Documentar y normalizar la BPM Liderar la comunicación por parte del equipo de organización Relacionar los mensajes de comunicación con la actividad práctica de las personas de la organización
	E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos	Establecer, definir y transparentar las ventajas y utilidades de cada uno de los procesos en la normativa regulatoria y señalarlas como indicadores Regular la compensación de la labor de los responsables
F. CULTURA	F.1. Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos	Implementar cambios de forma paulatina
	F.2. Valores y creencias sobre los procesos	Ídem
	F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos	Ídem
	F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos	Asegurar la estrecha relación entre la alta dirección y el equipo de organización
	F.5. Redes sociales en la gestión por procesos	Promover redes sociales corporativas para resolver la práctica diaria de las personas con el enfoque de procesos

Tabla 5.2.7. AJUSTES POR RECOMENDACIONES.

Muestra las recomendaciones que proceden para cada s-CSF en el ámbito de la APCAC.

Fuente: elaboración propia.

5.2.2. ADAPTACIÓN DE LAS SECUENCIAS DE ESTADOS Y EL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN

La tabla 5.2.8 muestra las citas de la normativa que se ha utilizado para adaptar los ajustes e identificar los elementos vinculantes en el epígrafe anterior. A partir de la misma normativa se hará una adaptación de la secuencia de estados y sus aspectos característicos propios de la APCAC, definiendo para cada uno de dichos aspectos elementos identificativos. Para ello, en este epígrafe se identificarán por cada s-CSF dos tipos de rasgos:

- Rasgo 3: A partir de la documentación reflejada en la tabla 5.2.8 se identifican, para cada estado y aspectos característicos recogidos en la tabla 4.3.1, sus elementos identificativos, que son aquéllos reconocidos en la administración pública en concreto para señalar el estado de madurez BPM en el que se puede encontrar.
- Rasgo 4: En este rasgo se incluye una serie de consideraciones propias de la APCAC, que se suman a las ya recogidas en las tareas de asociadas a las etapas del sistema de planificación.

NORMATIVA BPM DE LA APCAC (CITAS)	
<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Autónoma de Canarias (1991) • España (1992) • Comunidad Autónoma de Canarias, (1994a) • Comunidad Autónoma de Canarias, (1994b) • Comunidad Autónoma de Canarias (2000) • Comunidad Autónoma de Canarias (2004) • Comunidad Autónoma de Canarias (2006a) • Comunidad Autónoma de Canarias (2006b) • Comunidad Autónoma de Canarias (2006c) • Comunidad Autónoma de Canarias (2007) • Comunidad Autónoma de Canarias (2008a) • España (2009) • Comunidad Autónoma de Canarias (2009a) • Comunidad Autónoma de Canarias (2009b) • Comunidad Autónoma de Canarias (2009c) • Comunidad Autónoma de Canarias (2010a) 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunidad Autónoma de Canarias (2010b) • Comunidad Autónoma de Canarias (2010c) • Comunidad Autónoma de Canarias (2010d) • Comunidad Autónoma de Canarias (2010e) • Comunidad Autónoma de Canarias (2011) • España (2013) • Comunidad Autónoma de Canarias (2012a) • Comunidad Autónoma de Canarias (2013a) • Comunidad Autónoma de Canarias (2013b) • Comunidad Autónoma de Canarias (2014a) • Comunidad Autónoma de Canarias (2014b) • Comunidad Autónoma de Canarias (2015a) • Comunidad Autónoma de Canarias (2015b) • Comunidad Autónoma de Canarias (2015c) • CAC (2015a) • Comunidad Autónoma de Canarias (2015d)

Tabla 5.2.8. NORMATIVA BPM DE LA APCAC.

Cita la normativa incluida en la bibliografía de este trabajo que ha sido utilizada para la revisión documental tratado en este apartado.

Fuente: elaboración propia.

Para el análisis de las secuencias de estados debemos recordar lo que decíamos en el capítulo cuatro acerca de que los aspectos característicos de cada estado pueden suponer objetivos en la implementación de la BPM, lo que se materializa a través de la ejecución de medidas, en este caso, de consecución de las metas. Los elementos identificativos de los aspectos de cada estado suponen una concreción de los mismos en el ámbito la APCAC y por lo tanto los podemos definir haciendo uso de uno de los

elementos MPI-BPM-AP que permiten la adaptación del modelo a la organización concreta: el análisis BPM-Normativa.

Antes de exponer las conclusiones de nuestro análisis debemos hacer una adaptación de la terminología de los estados a la manejada en la APCAC. La primera observación la tenemos en el estado 4 (establecimiento del control sobre la cadena de valor de la organización). En el contexto de esta organización entendemos que debemos sustituir el término ‘cadena de valor’ por servicio vital. Un servicio vital es el que satisface una necesidad vital; y una necesidad vital es la carencia global que puede tener un colectivo sobre una materia que es competencia de la administración pública y que implica la activación de más de un proceso. Un ejemplo de necesidad vital es la titulación de la ESO del alumnado residente en Canarias. Esta necesidad incluye la matriculación, la beca, las ayudas de libros, el transporte escolar, el comedor escolar, los procesos educativos, la evaluación, la titulación, etc. De esta manera, el estado 4 pasaría a denominarse en la APCAC “establecimiento del control sobre los servicios vitales de la organización”, procediéndose a modificar los aspectos característicos que incluyeran el término cadena de valor. Asimismo, el término negocio que figura en la denominación del estado 5 (Creación de estructura ágil de negocio), no es propio de lo público por lo que lo cambiaremos por el de “servicio público”.

Con las observaciones previas hechas y a partir de la documentación reflejada en la tabla 5.2.8 se localizan los elementos identificativos siguientes:

ESTADO 0. Reconocimiento de ineficiencias operacionales

- Necesidad de enfoque a procesos.
 - o Proceso tipo y coordinación.
 - o Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de la actividad.
- Uso de indicadores para medir el rendimiento de su actividad.
 - o Dación de cuenta sobre la actividad o memorias de gestión.
 - o Evaluación del desempeño.
 - o Gestión por objetivos.
- Planteamiento de mejoras en la actividad.
 - o Planes de mejora.
 - o Programas de autoevaluación.
 - o Planes estratégicos por unidades.
- Visión del proceso como un aspecto que va más allá de la propia unidad.

- Vinculación de los procesos a los recursos.
- Reconocimiento de la participación de los proveedores en los procesos.

ESTADO 1. Toma de conciencia sobre los procesos

- Modelado de procesos, desde el principio al fin.
 - Registro de la actividad con enfoque a procesos.
 - Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de los procesos.
 - Planificación y evaluación de los procesos.
- Objetivo de mejorar el rendimiento de los procesos.
 - Incorporación de los procesos en los planes de mejora.
- Asunción de la responsabilidad del proceso.
 - Designación formal de las responsabilidades de los procesos.
- Establecimiento de ciertos procesos de gobernanza.
 - Incorporación de algún proceso de la tabla 5.2.4.

ESTADO 2. Establecimiento de la automatización y control de los procesos

- Control de los procesos.
 - Indicadores de procesos.
 - Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos.
- Mecanización tecnológica de subprocesos, posteriormente procesos hasta llegar a suites BPM.
 - Gestores electrónicos de procesos.
 - Interoperabilidad de los sistemas de información vinculados a la gestión.

ESTADO 3. Establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados

- Importancia a los vínculos entre procesos.
 - Equipos de proceso.
 - Comisiones de coordinación de procesos.
- Control de la interconexión entre procesos.
 - Indicadores de macroprocesos.

- Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos.

ESTADO 4. Establecimiento del control sobre los servicios vitales de la organización

- Establecimiento de los servicios vitales y vinculación de estos con la estrategia.
 - Necesidades vitales.
 - Planes estratégicos por procesos.
- Creación de instrumentos para alinear procesos y estrategias.
 - Cuadro de mando integral.

ESTADO 5. Creación de estructura ágil de servicio público

- Preocupación por la detección de los cambios en el entorno.
 - Análisis de satisfacción.
 - Participación ciudadana.
- Monitorización del mercado.
 - Análisis macroeconómico.

A partir de este resultado se obtiene el contenido de la tabla 5.2.9.

ESTADO 0. Reconocimiento de ineficiencias operacionales	
Necesidad de enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> ● Proceso tipo y coordinación ● Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de la actividad
Uso de indicadores para medir el rendimiento de su actividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Dación de cuenta sobre la actividad o memorias de gestión ● Evaluación del desempeño ● Gestión por objetivos
Planteamiento de mejoras en la actividad	<ul style="list-style-type: none"> ● Planes de mejora ● Programas de autoevaluación ● Planes estratégicos por unidades
Visión del proceso como un aspecto que va más allá de la propia unidad	<ul style="list-style-type: none"> ● Vinculación de los procesos a los recursos ● Reconocimiento de la participación de los proveedores en los procesos
ESTADO 1. Toma de conciencia sobre los procesos	
Modelado de procesos, desde el principio al fin	<ul style="list-style-type: none"> ● Registro de la actividad con enfoque a procesos ● Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de los procesos ● Planificación y evaluación de los procesos
Objetivo de mejorar el rendimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> ● Incorporación de los procesos en los planes de mejora
Asunción de la responsabilidad del	<ul style="list-style-type: none"> ● Designación formal de las responsabilidades de los procesos

proceso	
Establecimiento de ciertos procesos de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de algún proceso de la tabla 5.2.4
ESTADO 2. Establecimiento de la automatización y control de los procesos	
Control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de procesos • Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos
Mecanización tecnológica de subprocesos, posteriormente procesos hasta llegar a suites BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores electrónicos de procesos • Interoperabilidad de los sistemas de información vinculados a la gestión
ESTADO 3. Establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados	
Importancia a los vínculos entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de proceso • Comisiones de coordinación de procesos
Control de la interconexión entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de macroprocesos • Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos
ESTADO 4. Establecimiento del control sobre los servicios vitales de la empresa	
Establecimiento de los servicios vitales y vinculación de estos con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades vitales • Planes estratégicos por procesos
Creación de instrumentos para alinear procesos y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando integral
ESTADO 5. Creación de estructura ágil de servicio público	
Preocupación por la detección de los cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de satisfacción • Participación ciudadana
Monitorización del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis macroeconómico

Tabla 5.2.9. ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP (CAC-I).

Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta que la consecución de las metas de la totalidad de los s-CSF establecidos para un estado de madurez concreto debería suponer que la organización pública alcanza dicho estado de madurez, si se dan los elementos identificativos establecidos en la tabla 5.2.9 para ese estado, podemos entender que ciertamente las metas que se establecieron fueron correctas (téngase en cuenta que la etapa de verificación del sistema de planificación del MPI-BPM-AP incluye la evaluación en cada periodo de todos los valores del modelo, incluidas las metas o los elementos identificativos de la secuencia de estados). De esta manera, los elementos identificativos de las secuencias de estado se convierten en referentes para el establecimiento de los objetivos del sistema de planificación ya que indicarán si la

consecución de las metas está contribuyendo a la implantación de la BPM; dicho de otra forma, estos elementos funcionan como indicadores.

Respecto al sistema de planificación, utilizaremos las siguientes fuentes que hacen referencia a este tipo de sistemas para hacer su adaptación a las características de la organización que se trata en este apartado: Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a y Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a. Sobre la base de dichas fuentes, la propuesta de etapas y tareas recogidas en la tabla 4.3.5 experimentan, añadidas a las ya establecidas en el apartado 4.3, las siguientes consideraciones:

Etapas de Planeamiento (PLAN):

- **Análisis de madurez.** Esta información debe estar disponible antes del periodo de entrega de memorias del presupuesto, que terminan generalmente en julio (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015d).
- **Establecimiento de los objetivos.** Igualmente debe realizarse antes del periodo de entrega de las memorias de presupuesto y posteriormente al análisis de madurez.
- **Establecimiento de las medidas.** Se establecerán y entregarán como propuesta incorporadas a las memorias del presupuesto.
- **Diseño de la verificación.** Tendrán en cuenta los órganos de control del presupuesto y sus procedimientos, esto es, la Dirección General de Planificación y Presupuestos y la Intervención General.
- **Establecimiento de los plazos.** Los plazos vendrán definidos por los criterios para la elaboración de los presupuestos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015d), así como la línea de actuación de gestión por objetivos del Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias 2015a), que establece en el primer trimestre del año la evaluación de la planificación del año anterior y su aprobación por parte del Gobierno.
- **Designación de responsabilidades.** Las responsabilidades serán las siguientes:
 - Del plan. La Dirección General de Modernización y Calidad de los Servicios asumirá la responsabilidad ejecutiva del plan, aunque será el Gobierno quien asumirá su aprobación.
 - De las medidas. Asumirá la responsabilidad de cada medida el órgano con competencias en la materia a la que haga referencia la medida.

- **Elaboración del plan de comunicación.** La Dirección General de Modernización y Calidad de los servicios elaborará el plan de comunicación y se encargará de su ejecución.
- **Aprobación del Plan.** En concordancia con el marco general para la innovación y mejora continua de los servicios públicos, el plan será aprobado por el Gobierno. Habrá una comisión de seguimiento, dependiente del Gobierno, que estará formada por las personas titulares de los órganos horizontales.

Etapas de Ejecución (DO):

- **Ejecución de las medidas.** La ejecución responderá a los criterios de ejecución del gasto contemplados en la Ley de Hacienda Canaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a). Asimismo deben abordarse con el enfoque de la gestión por proyectos.
- **Ejecución de medidas correctoras.** Ídem anterior.

Etapas de verificación (CHECK)

- **Seguimiento de la ejecución.** La Dirección General de Modernización y Calidad de los Servicios hará un seguimiento continuo de las medidas del plan. La Comisión de seguimiento lo hará trimestralmente, como establece el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a).
- **Verificación del cumplimiento del plan.** Ídem anterior pero al final del periodo. Formará parte de las memorias de la Comunidad Autónoma de Canarias. Se dan las siguientes verificaciones:
 - De cumplimiento del plan anual.
 - De estado de madurez.
 - De adecuación del MPI-BPM-AP.

Fase de Actuación (ACT)

- **Establecimiento de medidas correctoras.** Las medidas correctoras se validarán de acuerdo a los procedimientos de modificaciones de actuaciones como las de crédito, contempladas en la Ley de Hacienda Canaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a).

- **Diseño de medidas de propuestas.** Las nuevas medidas propuestas se incorporarán de forma preferente en el siguiente periodo.

Sobre la base de lo expuesto, la tabla 5.2.10 muestra un resumen de las consideraciones incorporadas en el sistema de planificación del MPI-BPM-AP.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN		
ETAPA	TAREA	CONSIDERACIÓN
Planeamiento	Análisis de madurez	Antes de la fecha de entrega de las memorias de presupuestos
	Establecimiento de los objetivos	Antes de la fecha de entrega de las memorias de presupuestos
	Establecimiento de las medidas	Entrega junto con las memorias de presupuestos
	Diseño de la verificación	Conforme a los órganos de control de la APCAC
	Establecimiento de los plazos	De acuerdo a los establecidos en la línea de actuación "gestión por objetivos" del Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC(Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a)
	Designación de responsabilidades	Responsabilidad operativa: DG modernización y calidad de los servicios Responsabilidad directiva: Consejo de Gobierno de la APCAC
	Elaboración del plan de comunicación	DG modernización y calidad de los servicios
	Aprobación del Plan	Se aprobará junto con el presupuesto
Ejecución	Ejecución de las medidas	Aplicación de los criterios de ejecución del gasto y de gestión por proyectos
	Ejecución de medidas correctoras	Ídem anterior
	Seguimiento de la ejecución	Habrà una comisión de seguimiento dependiente del Gobierno de Canarias
Verificación	Verificación del cumplimiento del plan	Formará parte de las memorias de la Comunidad Autónoma de Canarias
	Establecimiento de medidas correctoras	Atenderá a los procedimientos de modificación de medidas establecidos
Actuación	Diseño de medidas de propuestas	Incorporación preferente en el siguiente periodo de planificación

Tabla 5.2.10. ETAPAS, TAREAS Y CONSIDERACIONES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL MPI-BPM-AP.

Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de lo analizado en la APCAC para los elementos del MPI-BPM-AP, secuencia de estados y sistemas de planificación, disponemos de la conclusión recogida en el cuadro 5.2.32.

RASGOS BPM DE LA APCAC:	
Adaptación de secuencia de estados y sistema de planificación	
<i>Rasgo 3</i>	
- <i>Los estados de madurez BPM, aspectos característicos de cada uno de ellos y los elementos identificativos de estos para la APCAC, conforme al MPI-BPM-AP se muestran en la tabla 5.2.9</i>	
<i>Rasgo 4</i>	
- <i>Las etapas, tareas y consideraciones del sistema de planificación del MPI-BPM-AP para la APCAC, teniendo en cuenta la adaptación BPM-Normativa se muestra en la tabla 5.2.10</i>	

Cuadro 5.2.32. Rasgos BPM de la APCAC: Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos.

5.2.3. RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA

Teniendo en cuenta las conclusiones extraídas en esta fase de estudio y expuestas en los cuadros 5.2.1 al 5.2.32 obtenemos que el MPI-BPM-AP (CAC-I) se conforma de los elementos, y sus respectivos valores, recogidos en la tabla 5.2.11

ELEMENTOS DEL MPI-BPM-AP (CAC-I)		VALORES DEFINIDOS
Secuencia de estados del modelo de madurez		tabla 5.2.9
Factores críticos de Éxito		CUADRO 4.3.3
Subfactores Críticos de Éxito		CUADRO 4.3.3
Atributos de los s-CSF	Elementos vinculantes	tabla 5.2.6
	Metas	<i>Sin definir</i>
	Ajustes	tabla 5.2.7 tabla 4.3.2
Sistema de Planificación		tabla 5.2.10

ELEMENTOS DEL MPI-BPM-AP (CAC-I)	VALORES DEFINIDOS
Adaptación BPM-Normativa	-
Pruebas de sector	-
Incorporación perspectiva directiva	-

Tabla 5.2.11. ELEMENTOS QUE CONFORMAN EL MPI-BPM-AP (CAC-I) Y VALORES.
Fuente: elaboración propia.

El cuadro 5.2.33 recoge las conclusiones sobre la obtención de los resultados en este componente del modelo.

<p><u>RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN:</u></p> <p>ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA</p> <p><i>Con la adaptación BPM-Normativa se realiza una primera adecuación de los valores del MPI-BPM-AP definidos para cualquier organización pública a las características de la APCAC y se establecen valores para los componentes específicos elementos vinculantes y elementos identificativos. La tabla 5.2.11 orienta donde se encuentran estos valores.</i></p>

Cuadro 5.2.33. RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN: Adaptación BPM-Normativa.

5.2.4. APORTACIÓN DE LA ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA

Durante la puesta en práctica de este componente del MPI-BPM-AP hemos apreciado la dificultad de relacionar los contenidos normativos con los elementos que conforman la BPM. Entendemos que ha podido realizarse por el conocimiento que las personas que han participado de la investigación tienen de la BPM. Este es un condicionante que debe incluirse en el propio modelo de la siguiente forma:

- **Preparación técnica del personal que ejecute la adaptación BPM-Normativa.** La persona o personas que lleven a cabo la adaptación BPM-

Normativa deben tener altos conocimiento en BPM para poder interpretar en la normativa los conceptos de esta materia.

El cuadro 5.2.34 contempla esta recomendación para incorporar al modelo.

<p style="text-align: center;"><u>APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP:</u></p> <p style="text-align: center;"><i>ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA</i></p> <p style="text-align: center;"><u><i>Se incorporan las siguientes novedades al modelo:</i></u></p> <ul style="list-style-type: none">- Preparación técnica del personal que ejecute la adaptación BPM-Normativa.

Cuadro 5.2.34. APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP: Adaptación BPM-Normativa.

5.3. PRUEBAS DE SECTOR

Junto a la “adaptación BPM-Normativa” desarrollada en el apartado 5.2 y a la “incorporación de la perspectiva directiva” expuesta en 5.4, las “pruebas en sectores” es otro de los componentes que conforman los elementos de adaptación del MPI-BPM-AP cuya finalidad es facilitar el ajuste de este modelo a las características de la organización pública donde se quiere aplicar. La ejecución de esta etapa del modelo supone asimismo la implementación de otro de los instrumentos de la investigación para la obtención de datos aplicado con la metodología del caso, como señalamos en el capítulo 3 y muestra la ilustración 5.3.1.

Como habíamos comentado anteriormente, esta técnica nos permite disponer de sectores de la organización donde podemos realizar pruebas antes de desarrollar nuevos elementos BPM en la totalidad de la misma. La adaptación se puede conseguir a través de estas pruebas observando si los valores dados para los elementos que

conforman el MPI-BPM-AP (CAC-I)⁷ -ver tabla 5.2.11- se ajustan al funcionamiento de una iniciativa BPM puesta en práctica en un sector concreto de la organización. Para aquellos elementos cuyos valores inicialmente propuestos no fueran los más adecuados, deberían proponerse otros deducidos de la propia experiencia llevada a cabo.



Ilustración 5.3.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN (OBSERVACIÓN DIRECTA).
Fuente: elaboración propia.

Para realizar las pruebas se escogerán sectores de la organización con límites claramente definidos (Yin, 2003) y con características que propicien las condiciones propuestas por Stemberger *et al.* (2007) para los proyectos en el sector público, condiciones expuestas en el apartado 4.3.2. Además, debe procurarse que para estas iniciativas se den los principios BPM de vom Brocke *et al.* (2014b), especialmente el de finalidad, por lo que se elegirán sectores donde exista una necesidad que pueda resolverse con una solución que se apoye en las disciplina de la BPM. En este sentido, para todos los casos propondremos que la solución se plantee como un modelo que tenga su posterior sustento normativo (Niehaves *et al.*, 2013).

⁷ Téngase en cuenta que las “pruebas en sectores” se aplican una vez se haya puesto en marcha la “adaptación BPM-Normativa”. A su vez, ésta da lugar al MPI-BPM-AP (ORG-I), donde ORG son siglas que identifican la organización pública sobre la que se aplica el modelo.

Una vez se haya implementado el modelo propuesto como solución para resolver la necesidad detectada y transcurrido un tiempo prudente de funcionamiento, se procede a evaluar la adecuación de los valores de los elementos MPI-BPM-AP, como indicábamos anteriormente. La evaluación consistirá en hacer una comparativa entre los valores obtenidos para estos elementos e indicados en la tabla 5.2.11 y la realidad observada en las pruebas. En el epígrafe “análisis MPI-BPM-AP del sector” que se desarrolla en la exposición de cada una de las pruebas realizada más adelante se reflejarán las adaptaciones que se han hallado a modo de conclusiones de la prueba. En el epígrafe 5.3.4 de este trabajo (Resultados de la prueba) se recogerán todas estas conclusiones de prueba y se incorporarán a los valores de los elementos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC-I). Este resultado nos servirá para identificar las metas propuestas para los elementos vinculantes, trabajo que se expondrá en el mismo epígrafe 5.3.4, con lo que obtendremos el MPI-BPM-AP (CAC-II)⁸, modelo ya adaptado totalmente a la APCAC.

Para adaptar la organización pública que hemos seleccionado para evaluar en este trabajo, la Comunidad Autónoma de Canarias, se han escogido los sectores siguientes:

- Sector 1: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Sector 2: Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes.
- Sector 3: Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad.

La tabla 5.3.1 muestra algunas características de las pruebas llevadas a cabo en cada sector. En los epígrafes siguientes exponemos de forma resumida las características más importantes de las pruebas de sector llevadas a cabo de acuerdo a la siguiente distribución de apartados:

- (1) Datos generales de la prueba de sector. Se describirán los datos generales de las pruebas manejados en el momento de realizar las mismas y atendiendo a los siguientes ítems:
 - o Nombre del sector de análisis.
 - o Periodo de prueba. Se identifica entre qué fechas se llevó a cabo cada experiencia.

⁸ El valor II hace referencia a la incorporación de las conclusiones de las pruebas de sector en el modelo.

- Ineficiencia que debía solucionarse. Se señala qué cuestión o cuestiones organizativas requieren de una solución que pueda apoyarse en la BPM. Esta necesidad de solución da respuesta al principio de finalidad.
 - Solución propuesta. Se cita el enfoque general de la solución propuesta para resolver la ineficiencia detectada.
 - Nombre del modelo. Hace referencia al modelo que da soporte a la solución.
 - Número de personas implicadas directa e indirectamente. Se cifran las personas que han intervenido desde la responsabilidad de coordinación de la prueba y las que han participado indirectamente.
 - Número de personas afectadas. Hace referencia a las personas beneficiarias, directa o indirectamente, de las bondades de la solución.
 - Elemento BPM principal empleado en el modelo. Se citan los s-CSF del MPI-BPM-AP que se aplican directamente en el modelo. Esta explicitación de los s-CSF incluidos no descarta que indirectamente se hayan aplicado otros. El análisis de estos s-CSF, los directos y los indirectos, nos permitirá hacer el análisis final.
 - Evidencias finales. Se señalan elementos organizativos que se hubieran consolidado tras la experiencia.
- (2) Sector de análisis. Se indicará el nombre de la unidad, órgano, departamento o institución vinculada a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias. Además señalarán los límites del sector dentro de los cuales se abordará la prueba
 - (3) Justificación de la elección del sector. Se indicarán los motivos por los cuales el sector seleccionado para llevar a cabo la prueba es adecuado para evaluar la adaptabilidad de la organización al MPI-BPM-AP.
 - (4) Problema que se pretende resolver. Teniendo en cuenta la situación de partida del sector, se describe la situación de ineficiencia detectada para la cual se plantea el modelo como solución, supone por lo tanto la finalidad directa por la que se aplica la iniciativa BPM.
 - (5) Solución basada en BPM. Se describe el enfoque de la solución que se propone adoptar para resolver el problema.
 - Denominación. Se cita el nombre del modelo que da soporte a la solución propuesta. En este apartado se comenta el enfoque de la solución.

- Relación entre el modelo y BPM. Se detalla los aspectos que vinculan el modelo con la BPM.
 - Descripción del modelo. Se describe las características más importantes del modelo que da solución al problema, principalmente detallando los elementos principales que lo conforman.
 - Funcionamiento del modelo. Se detalla cómo funciona el modelo y como se articulan sus elementos.
 - Otros elementos del modelo. Se describen otros elementos secundarios que se han puesto en marcha para el adecuado funcionamiento del modelo.
 - Aportación del modelo a la organización. Se explica qué valor añadido general ha aportado el modelo a la organización y qué elementos BPM ha facilitado implementar.
- (6) Desarrollo de la prueba del sector. Se expone qué pasos se dieron para llevar a cabo la prueba.
 - (7) Análisis MPI-BPM-AP del sector. Se señalan los valores del MPI-BPM-AP (ORG-I) debería modificarse teniendo en cuenta la evaluación que se hubiera realizado de la prueba.

Para ilustrar con más detalle la experiencia en cada una de las pruebas de sector, en su exposición se referencia a documentación que se incluye en el capítulo de anexos de este trabajo.

CARACTERÍSTICAS	SECTOR 1	SECTOR 2	SECTOR 3
Nombre del sector	Universidad de Las Palmas de Gran Canaria	Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes	Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad
Periodo de la prueba (años)	2002-2006	2007-2011	2012-2015
Ineficiencia que debía solucionarse	Poca adaptación de los servicios a las necesidades actuales de los colectivos receptores de los mismos y existencia de múltiples planes deficientemente alineados y con poco efecto en la mejora de los servicios.	Múltiple generación de medidas de modernización de los servicios sin orientación hacia una estrategia única de la dirección de la Consejería	Asignación ineficiente de recursos para la prestación de los servicios

CARACTERÍSTICAS	SECTOR 1	SECTOR 2	SECTOR 3
Solución propuesta	Alineamiento de los planes existentes e incorporación a los mismos la revisión continua y mejora de los servicios y basando esta incorporación, revisión y mejora en la BPM.	Implementación de la cultura de la planificación estratégica apoyada en la BPM	Puesta en funcionamiento de un sistema de planificación de los recursos basado en la BPM
Nombre del Modelo de solución	Memoria de gestión	Modernización continua	Sistema planificado de recursos y medios

Tabla 5.3.1. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LAS PRUEBAS DE SECTOR.

Fuente: elaboración propia.

5.3.1. PRUEBA DE SECTOR 1: MODELO PARA LA GESTIÓN DE LA MEJORA CONTINUA EN LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA⁹

A. DATOS GENERALES DE LA PRUEBA DE SECTOR 1

Los datos más relevantes de la prueba de sector descrita en esta apartado son los siguientes:

- **Nombre del sector de análisis:**

Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC en adelante).

- **Periodo de prueba:**

2002-2006.

- **Ineficiencia que debía solucionarse:**

Poca adaptación de los servicios a las necesidades actuales de los colectivos receptores de los mismos y existencia de múltiples planes deficientemente alineados y con poco efecto en la mejora de los servicios.

⁹ Esta iniciativa recibió el primer premio de calidad a los servicios públicos de la APCAC en su convocatoria del año 2007 (ORDEN de 14 de diciembre de 2007, por la que se conceden los Premios anuales a la Calidad del Servicio Público y a las mejores prácticas, en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, para el año 2007 - BOC N253, de 20-12-2007).

- **Solución propuesta:**

Alineamiento de los planes existentes e incorporación a los mismos la revisión continua y mejora de los servicios y basando esta incorporación, revisión y mejora en la BPM.

- **Nombre del modelo:**

Memoria de gestión.

- **Número de personas implicadas directa e indirectamente:**

En cada uno de sus ciclos de modelo, el número de personas que participaron directamente en la prueba fue aproximadamente de 50, siendo todas pertenecientes a las unidades de gestión con responsabilidad de dirección y subdirección de las mismas (jefaturas de servicio y de sección). Indirectamente han participado aproximadamente 400 personas (personal sin responsabilidad de jefatura pero pertenecientes a las distintas unidades).

- **Número de personas afectadas:**

Estaba afectado por la iniciativa todo el personal de la Universidad, ya que suponía un colectivo receptor de los servicios mejorados, así como el alumnado porque era receptor directo de parte de dichos servicios e indirecto en tanto los servicios mejorados daban soporte a los procesos clave que tenían como destinatarios el alumnado. El personal suponía 2.300 personas y el alumnado unos 25.000, teniendo en cuenta todos los niveles y categorías de formación.

- **Principales elementos BPM empleados en el modelo:**

Los principales elementos BPM empleados en el modelo fueron:

- A.1. Plan de mejora de procesos.
- A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio.
- A.3. Arquitectura de procesos de empresa.
- B.2. Roles y responsabilidades de procesos.
- C.1. Diseño y modelado de procesos.
- C.2. Implementación y ejecución de los procesos.
- D.1. TIC para el diseño y modelado de procesos.
- D.2. TIC posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos.

- E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos.

- **Evidencias finales:**

Catálogo de procesos¹⁰, planes de mejoras y sistema de planificación y herramienta de gestión del conocimiento.

B. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ANÁLISIS: LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA.

La ULPGC es una entidad de derecho público con personalidad jurídica propia, según consta en los art. 3 de la LRU (España, 2007) y 2 de la LOMLOU (España, 1983), vinculada a la Comunidad Autónoma de Canarias y creada para satisfacer el interés general a través de la prestación del servicio de la educación superior (Art. 1.1 LRU/ Art. 1.1 y 2.1 LOMLOU), y cuya provisión de fondos necesarios para su funcionamiento deviene de la misma Comunidad Autónoma.

La ULPGC fue creada en 1989. Dispone de seis campus universitarios y tres residencias universitarias para 464 plazas. Cuenta con quince centros propios y uno adscrito. Entre formación presencial y a distancia ofrece más de 50 títulos de grado, 36 másteres universitarios, 19 programas de doctorado, 20 maestrías y expertos propios y 3 programas formativos especiales.

La plantilla de la ULPGC¹¹ está formada por 1.600 profesores aproximadamente, 760 empleados de administración y servicios, 50 becarios de investigación y 40 doctores honoris causa. Tiene más de veinticinco mil estudiantes.

a. Alcance de la prueba de sector

Aunque los ámbitos de actuación de la ULPGC son múltiples (desde el académico hasta el investigador), el alcance de la prueba de sector se limitó a los servicios de gestión y apoyo; por lo tanto quedaron excluidos los capacitativos del alumnado universitario y los de investigación.

¹⁰ Se utilizaría posteriormente para iniciar todos los proyectos de implantación de procedimientos en sede electrónicas llevados a cabo por la oficina de administración electrónica de la ULPGC.

¹¹ La información sobre los puestos de trabajo se encuentra en la relación de puestos de trabajo (RPT) de la ULPGC a la que se puede acceder mediante el siguiente enlace: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2006/010/007.html>.

b. Las unidades y sus funciones

Las unidades responsables de los servicios que se someterían a mejoras son los siguientes:

- **Secretaría Técnica de Organización.** La Secretaría Técnica de Organización es la unidad encargada de la gestión administrativa de los asuntos generales relacionados con la prestación y la coordinación de los servicios de gestión de la Universidad. La Secretaría Técnica de Organización dispone de dos áreas de trabajo: Coordinación de servicios, e Inspección y calidad de los servicios.
- **Servicio de Biblioteca Universitaria.** La Biblioteca Universitaria es el centro de recursos para el aprendizaje, la docencia, la investigación y las actividades relacionadas con el funcionamiento y la gestión de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria en su conjunto. La Biblioteca Universitaria dispone de tres áreas de trabajo: los servicios técnicos centralizados, la biblioteca general y la red de bibliotecas temáticas.
- **Servicio de Deportes.** El Servicio de Deportes es la unidad encargada de la gestión deportiva de la Universidad, tanto en lo relativo a las actividades deportivas como en lo que se refiere al uso y gestión de las instalaciones. El Servicio de Deportes dispone de tres áreas de trabajo: Gestión de actividades deportivas, Gestión de instalaciones deportivas y Administración del servicio.
- **Servicio Económico y Financiero.** El Servicio Económico y Financiero es la unidad encargada de la gestión administrativa de la actividad económico-financiera de la Institución. El Servicio Económico y Financiero dispone de dos áreas de trabajo: Presupuestos y contabilidad, y Tesorería.
- **Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria.** El Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria es la unidad encargada de la gestión administrativa de los estudios de grado, de los programas asistenciales al estudio y de las acciones culturales y de extensión universitaria de la Universidad. El Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria dispone de tres áreas de trabajo: Acceso y titulaciones, Becas y ayudas al estudiante y Cultura y extensión universitaria.
- **Servicio de Informática y Comunicaciones.** El Servicio de Informática y Comunicaciones es la unidad encargada de prestar los servicios de las tecnologías de la información y las comunicaciones a la Universidad. El Servicio de Informática y Comunicaciones dispone de cinco áreas de trabajo:

Comunicaciones, Sistemas, Desarrollo de aplicaciones, Información y documentación y Soporte informático al usuario.

- **Servicio de Investigación y Tercer Ciclo.** El Servicio de Investigación y Tercer Ciclo es la unidad encargada de la gestión administrativa de la I+D+i y de los estudios de doctorado y postgrado de la Universidad. El Servicio de Investigación y Tercer Ciclo dispone de dos áreas de trabajo: Gestión de la investigación, y Gestión de estudios de doctorado y postgrado.
- **Servicio Jurídico.** El Servicio Jurídico es la unidad encargada de prestar asesoramiento jurídico interno y de representar a la Universidad en los procesos judiciales.
- **Servicio de Obras e Instalaciones.** El Servicio de Obras e Instalaciones es la unidad técnica encargada de la gestión de las obras de infraestructura y las instalaciones físicas de la Universidad y de su correspondiente mantenimiento, tanto preventivo como correctivo. El Servicio de Obras e Instalaciones dispone de tres áreas de trabajo: Obras mayores, Obras menores y Mantenimiento y conservación.
- **Servicio de Patrimonio y Contratación.** El Servicio de Patrimonio y Contratación es la unidad encargada de la gestión administrativa del patrimonio de la Universidad, de la contratación de sus bienes y del presupuesto de los Servicios Centrales. El Servicio de Patrimonio y Contratación dispone de dos áreas de trabajo: Patrimonio e inventario, y Contratación y Compras.
- **Servicio de Personal.** El Servicio de Personal es la unidad encargada de la gestión administrativa de la vida profesional de los recursos humanos de la Universidad, tanto del personal docente e investigador como del personal de administración y servicios. El Servicio de Personal dispone de tres áreas de trabajo: Personal docente e investigador, Personal de administración y servicios, y Retribuciones.
- **Administraciones de Edificios.** Las Administraciones de los Edificios son las unidades encargadas de la gestión, apoyo, asistencia y asesoramiento para la prestación de los servicios universitarios en los distintos edificios de la Universidad.

c. Los servicios prestados

Los servicios de gestión prestados por la ULPGC a través de sus unidades de gestión se sustentan bajo *procesos*; por lo tanto, para reflejar la dimensión de estos servicios

era necesario conocer el inventario de dichos procesos; el anexo 3 (Catálogo de servicios y proceso ULPGC) muestra dicho inventario.

C. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR 1

Consideramos este sector adecuado para realizar la prueba por los motivos siguientes:

- La dirección de la ULPGC tenía una alta implicación en la prueba de sector; fue de quien partió la iniciativa para resolver el problema detectado.
- La necesidad se había identificado en el análisis correspondiente del plan estratégico institucional 2002-2006 de la ULPGC para la que se había propuesto una medida para resolverla.
- La ULPGC, aun cuando tiene dependencia de la APCAC, dispone reglamentariamente de una autonomía en la gestión que la hacía representativa de otros órganos de esta naturaleza a efectos de evaluar la BPM.
- Existía la cultura de la planificación estratégica, lo que suponía un grado de desarrollo interesante para medir el funcionamiento de la BPM.

D. PROBLEMA QUE SE PRETENDE RESOLVER EN SECTOR 1

En este epígrafe haremos un repaso de la situación de la ULPGC en el año 2003, en el ámbito organizativo y con relación a la mejora continua. De la evaluación de esta situación se dedujo que la Universidad demandaba la articulación de un modelo que le permitiera gestionar dicha mejora continua.

La ULPGC es una institución implicada con la calidad de los servicios públicos que presta desde antes de iniciar la prueba, y por ello en el momento de iniciar ésta había impulsado distintos planes institucionales en esta línea, de los que citamos:

- La planificación matriz, que orientaba la acción de gobierno y el resto de los planes de actuación de la ULPGC: el Plan Estratégico Institucional (PEI).
- La planificación aplicada a ámbitos de actuación transversales: el Plan de Sistemas y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (pl@nSTIC).
- La planificación aplicada a ámbitos de actuación sectoriales: el Plan de Calidad de los Servicios y la Gestión (planQServicios).

- La planificación aplicada a unidades y servicios específicos: el Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria (PEBU).
- La planificación aplicada a ámbitos de actuación transverso-sectoriales: el Plan de Evaluación de la Calidad Institucional (PECI), que avanza hacia el Plan de Evaluación, Certificación y Acreditación de la ULPGC (PlanECA), en sus tres vertientes: Docencia (de grado y de postgrado), Investigación y Servicios (enlazado con el planQServicios).
- La planificación operativa en el ámbito específico de las unidades y servicios: el Plan de Desarrollo de Aplicaciones ULPGC, 2003-2004 (PDAplicaciones), del Servicio de Informática y Comunicaciones.



Ilustración 5.3.2. PRUEBA DE SECTOR 1: MEJORA CONTINUA.
Fuente: elaboración propia.

Sobre la base de esta cultura de la planificación, se hizo un análisis de la situación de la ULPGC para identificar más detalladamente cuál podía ser su deficiencia y dónde estaba la necesidad de un modelo basado en BPM. De esta manera, se observaron las siguientes circunstancias:

- **Existencia de un plan estratégico institucional.** El Plan Estratégico Institucional de la ULPGC 2002-2006 (PEI-ULPGC, 2002) incluía acciones cuya concreción se puede conseguir con una desagregación de las mismas en otras más ejecutables a nivel de las unidades de gestión. Estas acciones desagregadas, necesarias para concretar lo que debía hacerse a nivel de las unidades y que debían proceder de las grandes acciones marcadas por el Plan estratégico, no se definían. Por otro lado, existían acciones de mejora definidas

de forma independiente que no se encontraban alineadas con las emanadas del PEI.

INCONVENIENTE: *Las acciones planteadas en el ámbito de la dirección institucional no se traducían en acciones de mejora abordables desde la prestación concreta de los servicios*

Cuadro 5.3.1. INCONVENIENTE ULPGC 1.

- **Distintas fuentes para escuchar a los usuarios.** Existían diversas fuentes (aunque muchas no institucionalizadas) para detectar las demandas de los usuarios en cuanto a mejoras de los servicios: representantes de alumnos, representación sindical, Consejo Social, autoevaluaciones de unidades, sistema de quejas y sugerencias, evaluación de satisfacción de usuarios, etc. Pero estas necesidades no se planteaban como acciones de mejora porque muchas veces no se sabía traducir esa necesidad planteada por el usuario a formato de acción de mejora. A ello había que añadir que en líneas generales se desconocía qué unidad podía asumir la coordinación de esa acción de mejora; cuando se podía conocer la unidad que podía coordinarla, no se planteaba la acción de mejora porque no existía la cultura de la mejora continua (ni un modelo que permitiera definirla).

INCONVENIENTE: *Las necesidades manifestadas por los usuarios no se traducían en acciones de mejora*

Cuadro 5.3.2. INCONVENIENTE ULPGC 2.

- **Mejoras en los servicios demandadas por las propias unidades que los prestaban.** Fruto de su experiencia en la prestación de sus servicios, los responsables de las unidades demandaban mejoras en los propios servicios. Pero estas mejoras no se traducían en proyectos concretos porque la visión de las mejoras eran funcionales y no de procesos, no existía un protocolo para canalizar esas mejoras a través de un programa institucional liderado por la Dirección Institucional, no había manera de alinear los mismos con el resto de proyectos que contemplaran acciones de mejora u otras razones.

INCONVENIENTE: *Las mejoras en la prestación de los servicios demandadas por las unidades no se convertían en acciones de mejora*

Cuadro 5.3.3. INCONVENIENTE ULPGC 3.

- **Estructura vertical de las unidades.** Al igual que ocurre en todas las administraciones públicas canarias, la estructura de las unidades en la ULPGC es vertical y atiende a una clasificación funcional. Este hecho dificultaba la definición (y peor aún, la implantación) de acciones de mejora sobre los servicios prestados, que eran en su inmensa mayoría de naturaleza transversal respecto a las unidades, esto es, en la prestación de cualquier servicio interviene más de una unidad. Además, aunque hubiera podido definirse de manera acertada la acción de mejora, la coordinación entre los prestadores del servicio a los que afectaba era muy complicada.

INCONVENIENTE: *La verticalidad funcional de las unidades dificultaba la definición e implantación de las acciones de mejora*

Cuadro 5.3.4. INCONVENIENTE ULPGC 4.

- **Acciones de mejora en ejecución.** Procedentes de distintos tipos de iniciativas, existían acciones de mejora en el ámbito de la gestión que se intentaban implantar, pero su eficacia no era la deseable por motivos diversos: como antes mencionábamos, no se alineaban con el plan estratégico institucional (PEI-ULPGC, 2002), no existía un líder o coordinador claro, no se hacía un reconocimiento a las unidades innovadoras, no se daban criterios de homogeneidad entre las mismas, o no estaban vinculadas a la estrategia de la Gerencia.

INCONVENIENTE: *No existía un protocolo para canalizar la implantación de las acciones de mejora que pretendían ponerse en marcha*

Cuadro 5.3.5. INCONVENIENTE ULPGC 5.

- **Procesos de evaluación institucional.** Distintas unidades habían sido sometidas a procesos de autoevaluación dentro del un plan de calidad

institucional, que daban lugar finalmente a la definición de una serie de acciones de mejora; pero en ocasiones estas acciones no llegaban a implantarse porque los comités de calidad no encontraban como canalizarlas a través de la dirección institucional y se veían con que era necesario la participación de otras unidades que no habían sido sometidas a esos procesos de autoevaluación, suponiendo muy difícil abordar las labores de coordinación.

INCONVENIENTE: *Las acciones de mejora procedentes de los procesos de autoevaluación de las unidades no se ejecutaban debido a la ausencia de un protocolo para canalizarlas a través de la dirección institucional*

Cuadro 5.3.6- INCONVENIENTE ULPGC 6.

Recapitulando lo expuesto sobre la situación de partida, llegamos a la conclusión de que los inconvenientes que existían sobre la gestión de la mejora continua eran los siguientes:

- *Las acciones planteadas en el ámbito de la dirección institucional no se traducían en acciones de mejora abordables desde la prestación concreta de los servicios.*
- *Las necesidades manifestadas por los usuarios no se traducían en acciones de mejora.*
- *Las mejoras en la prestación de los servicios demandadas por las unidades no se convertían en acciones de mejora.*
- *La verticalidad funcional de las unidades dificultaba la definición e implantación de las acciones de mejora.*
- *No existía un protocolo para canalizar la implantación de las acciones de mejora que pretendían ponerse en marcha.*
- *Las acciones de mejora procedentes de los procesos de autoevaluación de las unidades no se ejecutaban debido a la ausencia de un protocolo para canalizarlas a través de la dirección institucional.*

E. SOLUCIÓN BASADA EN BPM

a. Denominación de la solución (modelo) y características principales

La solución para el problema detectado sería un modelo, al que se denominó modelo para la gestión de la mejora continua o “memoria de gestión”, cuyo elemento focalizador es la acción de mejora y que se apoyaba en la BPM para aplicar los criterios que permitieran organizarlo.

Para que el modelo tuviera estabilidad en el tiempo, y dado que se basaba en un sistema de planificación, debía responder a unos objetivos concretos, que lógicamente debían estar establecidos en el plan estratégico institucional (PEI-ULPGC, 2002-2006) o alineados con el mismo: el plan de mejora continua debía responder entonces a unos objetivos a los que denominamos en este epígrafe ‘*objetivos orientadores de la mejora continua*’ y a los cuales debían responder las acciones de mejora que se programen.

Cabe señalar que las acciones de mejora a las que se podían ver sometidos los servicios de la Universidad eran de dos tipos: las que impulsaban las unidades de gestión a iniciativa propia y en aplicación de los métodos que existen para que estas se generen como proyectos (autoevaluación, grupos de mejora *ad hoc*, etc.) y las que son necesarias para mejorar los servicios pero que no se había encontrado la manera de definir las; en otras palabras, las que ya estuvieran definidas y las que no. Tanto las de un tipo como las de otro, debían ser gestionadas mediante un modelo organizativo con la finalidad de obtener de las mismas el máximo rendimiento posible.

A través del desarrollo de los epígrafes siguientes, donde se explica el funcionamiento del modelo, veremos que la definición anterior del modelo debe ser complementada con las siguientes consideraciones:

- Los servicios se articulan por los *procesos de gestión* que lo constituyen.
- El modelo se sustenta sobre las personas de las propias unidades que impulsan la prestación de los servicios.
- Las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) suponen un elemento importante en las finalidades que persiguen las acciones de mejora.

b. Relación entre el modelo propuesto y la BPM

El modelo propuesto para identificar las mejoras necesarias en los servicios (académicos y administrativos) prestados por la ULPGC y alinearlas con la estrategia

establecida por la dirección a través de sus múltiples planes se apoyo en dos elementos importantes de la BPM: el sistema de planificación y el catálogo de procesos.

c. Descripción del modelo para la gestión de la mejora continua

La solución que se planteó en el año 2003 ante la situación descrita en el apartado “problema que se pretende resolver” fue diseñar e implantar (de forma paulatina) un **modelo para la gestión de la mejora continua de los servicios prestados por la ULPGC** que, contando con la participación de todas las personas que integran las unidades de gestión, permitiera:

- Canalizar a través de la dirección institucional de la ULPGC y dimensionar de forma homogénea todos los proyectos de acciones mejora que se generaran en el ámbito de la gestión, tanto aquellos que se produjeran en aplicación del propio modelo como los que emanaran de las distintas metodologías de detección de necesidades de mejora (evaluación de satisfacción de usuarios, autoevaluación, quejas y sugerencias, etc.), transformándolos en acciones concretas y alineándolos con el plan estratégico institucional.
- Definir acciones de mejora a partir del análisis de los servicios prestados por las unidades de gestión.
- Desagregar las acciones recogidas en el plan estratégico institucional en otras con la dimensión homogénea establecida por el modelo.
- Redefinir acciones de mejora a partir de la agregación o desagregación de otras ya definidas.
- Reorientar acciones de mejora programadas que no se hubieran concluido en anteriores *ciclos de programación anuales* – elemento del modelo posteriormente desarrollado.
- Asumir la mejora de los servicios como una actividad ordinaria de las unidades.
- Planificar de forma anual la ejecución de todas las acciones de mejora estableciendo distintas etapas para cada una de ellas.
- Categorizar las acciones de mejora atendiendo a criterios de priorización de ejecución.
- Constituir equipos de trabajo que ejecuten de las acciones de mejora y para los que se definiera la figura del coordinador o coordinadora.

- Utilizar herramientas de evaluación de satisfacción de usuarios para facilitar la orientación de la definición de las acciones hacia estos.
- Apoyar el trabajo de los *equipos de mejora* con herramientas tecnológicas en línea.
- Alinear el modelo con otros protocolos de gestión futuros, en especial los que atañen a las necesidades de servicios e infraestructuras TIC.
- Publicar el resultado conseguido sobre las acciones planificadas así como el inventario de las que se programan año a año.
- Mostrar la conclusión de una acción de mejora programada mediante uno o varios documentos.
- Medir la contribución individual, y de equipo, de las personas participantes en la consecución de la acción programada con el fin de que se pueda reconocerse la misma.
- Ser coordinado en su totalidad por un equipo técnico de personas dependiente de la organización en el que esté la dirección de la ULPGC.

Para dar soporte organizativo y carácter vinculante a esta idea solución se relacionó el modelo que se proponía con la acción incluida en el PEI 2002-2006¹² : “Implantación de una memoria de gestión de los servicios de la Universidad al objeto de disponer de un instrumento de evaluación continua de las actividades y resultados de los mismos, nutriendo la elaboración del anuario estadístico y de indicadores de gestión: la ULPGC en cifras”.

d. Funcionamiento del modelo. Descripción del ciclo de programación anual

La aplicación del modelo suponía una actuación cíclica anual sobre las acciones de mejora que se plantearan. Esta actuación cíclica es la que denominamos *ciclo de programación anual* y que debía consistir en lo siguiente:

- Durante las primeras semanas del año, las unidades deberían cumplimentar unos formularios donde harían llegar a la Gerencia (que dirigía el proyecto) su valoración sobre el estado de ejecución de las acciones que tenían programadas (como unidad coordinadora de las mismas) para el año que había terminado. Además tendrían que remitir los *documentos de consecución de*

¹² Acción III.2.3.4 del PEI 2002-2006 (PEI-ULPGC, 2002).

acción de mejora que se hubieran generado en ejecución de la mencionada acción. Con esta información, el equipo técnico (esta funcionalidad era realizada por la propia Gerencia ya que la creación de dicho equipo estaba definido como una medida dentro del proyecto a ejecutar en la última parte de la previsión de implantación total del modelo) elaboraría un propuesta de *memoria de cumplimiento anual* de la programación de acciones, que recogiera el nivel de consecución de las acciones programadas para el año anterior.

- En este mismo periodo, el equipo técnico debería impulsar que las unidades fueran generando información que les facilitara la definición de acciones de mejora, bien porque se hubieran sometido a autoevaluación, porque las tuvieran procedentes de programaciones anuales anteriores, porque las dedujeran de las evaluaciones de satisfacción de usuarios genéricas, etc.
- En el mes de febrero, la Gerencia y el *equipo de dirección de unidades* (miembros con responsabilidad de dirección y subdirección dentro de las unidades), junto con el equipo técnico, se concentrarían durante unos días (*jornada de reflexión colectiva*) en un lugar ajeno al trabajo diario para validar la propuesta de *memoria de cumplimiento anual* de la programación de acciones del año anterior y realizar, teniendo en cuenta la información que hubieran recopilado las unidades en las semanas anteriores y haciendo ejercicios de generación de ideas, el *catálogo anual de acciones de mejora* para el año en curso. Este catálogo debería contemplar todas las acciones que las unidades de gestión proponían abordar durante el año en curso y, para cada una de ellas: la prioridad de ejecución que se le daría frente a las demás (esta prioridad supondría un indicador de cumplimiento y el valor a alcanzar para medir el grado de ejecución de la acción de mejora), la unidad coordinadora (responsable de su ejecución) y el nombre del resto de unidades participantes, así como el documento que debía generarse tras la ejecución de la acción programada (*Documento de consecución de acción de mejora*) y la evidencia que permitiera contrastar su ejecución. Para ello, durante esta *jornada de reflexión colectiva* se realizarían ejercicios de trabajo en equipo, algunos solo con los miembros de la unidad, otros transversales desde el punto de vista de las unidades y otros donde se integrarían el *plan de acciones de Gerencia*.
- En los días siguientes, el equipo técnico debería realizar una propuesta de *programación anual de acciones de mejora*, homogeneizando las acciones planteadas en el inventario de acciones, que debería validar la dirección

institucional (Gerencia) y hacérsela llegar posteriormente al *equipo de dirección de unidades*, para que designaran el nombre de las personas que integrarían los equipos de mejora. La *memoria anual de cumplimiento de acciones de mejora* (año anterior) y la *programación anual de acciones de mejora* (año en curso) deberían ser publicadas y difundidas para conocimientos de toda la comunidad universitaria.

- Con la información generada hasta ese momento, se habilitarían los entornos de trabajo tecnológicos (*entorno virtual de trabajo*) para propiciar la participación de los miembros de los *equipos de mejora* en la ejecución de la acción de mejora. Las unidades, a través de los *equipos de mejora*, deberían ejecutar las distintas acciones de mejora atendiendo a la prioridad que se hubiera programado. Durante el ciclo (el año) se podrían incorporar nuevas acciones de mejora, no programadas inicialmente, que se hubieran generado por necesidad urgente; debiéndose informar de tal extremo en la *memoria anual de cumplimiento de acciones de mejora* programadas ejecución que se presentara al año siguiente.
- Periódicamente, la dirección institucional (la gerencia de la ULPGC) haría un seguimiento del estado de ejecución de cada una de las acciones de mejora con el ánimo de servir de *feedback* por si se requiriera de recursos para la conclusión de los mismos.

Cada *ciclo de programación anual* comienza, por lo tanto, con la *programación de acciones de mejora* para el año en curso (que se presenta a principio de año), aunque previamente se haya realizado un ejercicio de recopilación de información relacionada con el cumplimiento del año anterior y las previsiones para el venidero. El ciclo termina cuando se impulsa por parte de la dirección institucional la elaboración de la propuesta de *memoria anual de cumplimiento* del año que había sido programado (que suele ser a finales de ese mismo año o principios del siguiente). De esta manera, cada año debería repetirse todo este ciclo, teniendo en cuenta que, en el primero de ellos, no habría *memoria anual de cumplimiento* sino programación exclusivamente. La ilustración 5.3.3 representa cómo funciona el modelo dentro del periodo del año con la interacción de cada una de las partes que lo conforman.

Es importante resaltar de este apartado que este modelo condiciona la ejecución de cada medida al año natural, lo que permite que la organización obtenga una respuesta, en cuanto a un objetivo de ejecución (la acción de mejora), en un periodo

concreto y determinado; esta misma condición obliga a que el proceso de homogeneización dimensione la acción para que pueda abordarse en un año.

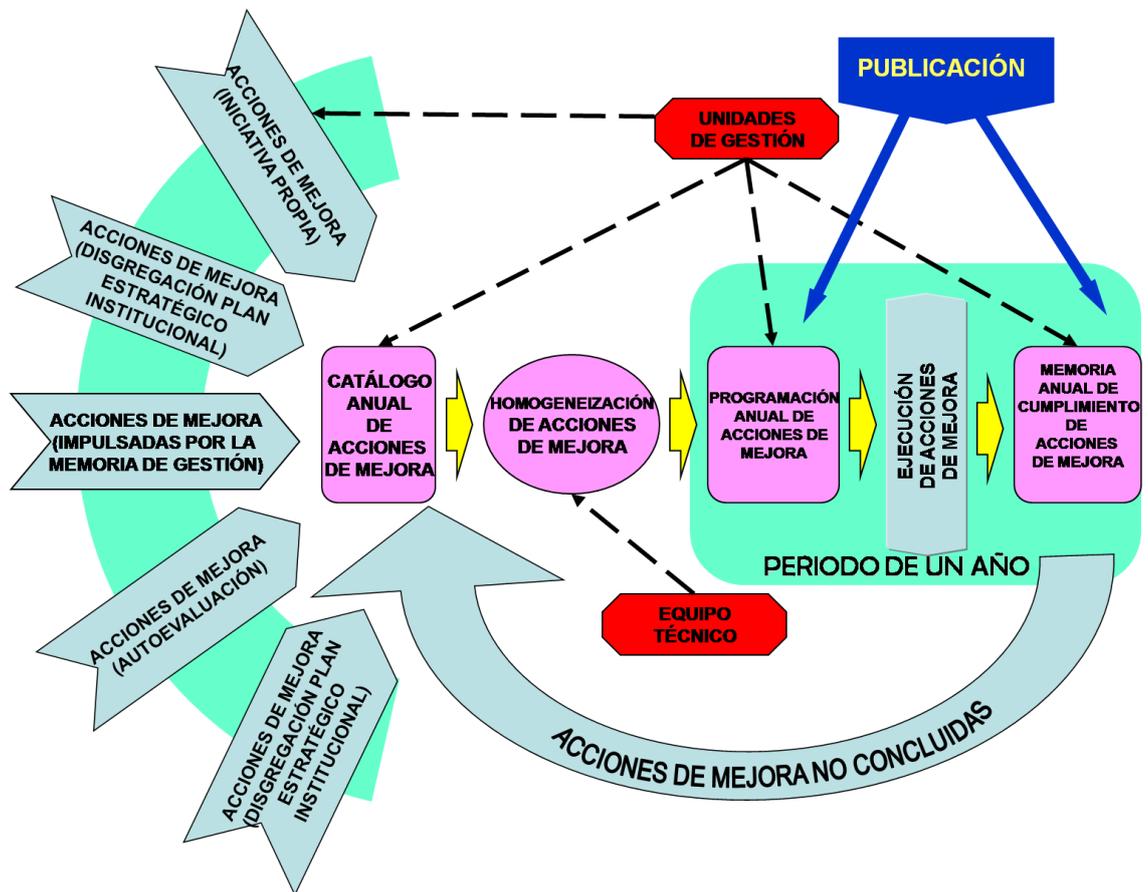


Ilustración 5.3.3. PRUEBA DE SECTOR 1: FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE MEMORIA DE GESTIÓN.

Fuente: elaboración propia.

i. La homogeneización de las acciones de mejora

Vemos del epígrafe anterior que el *ciclo de programación anual* responde a la secuencia que muestra la ilustración 5.3.2. En la misma puede apreciarse un flujo cíclico que, tras hacer una valoración del resultado obtenido al final de dicho flujo, se vuelven a generar o definir acciones de mejora. La fase de *generación y definición de acciones de mejora* da como resultado el *catálogo anual de acciones de mejora*, que se culmina durante la *jornada de reflexión colectiva*; la fase de homogeneización, de índole técnico, se hace en los días posteriores a la *jornada de reflexión colectiva*; la fase de programación es posterior y se valida por las unidades de gestión; la ejecución

de la acción se hace durante el año de programación; y finalmente la valoración se valida (dando lugar a la *memoria anual de cumplimiento*) durante las jornadas de reflexión del siguiente año.

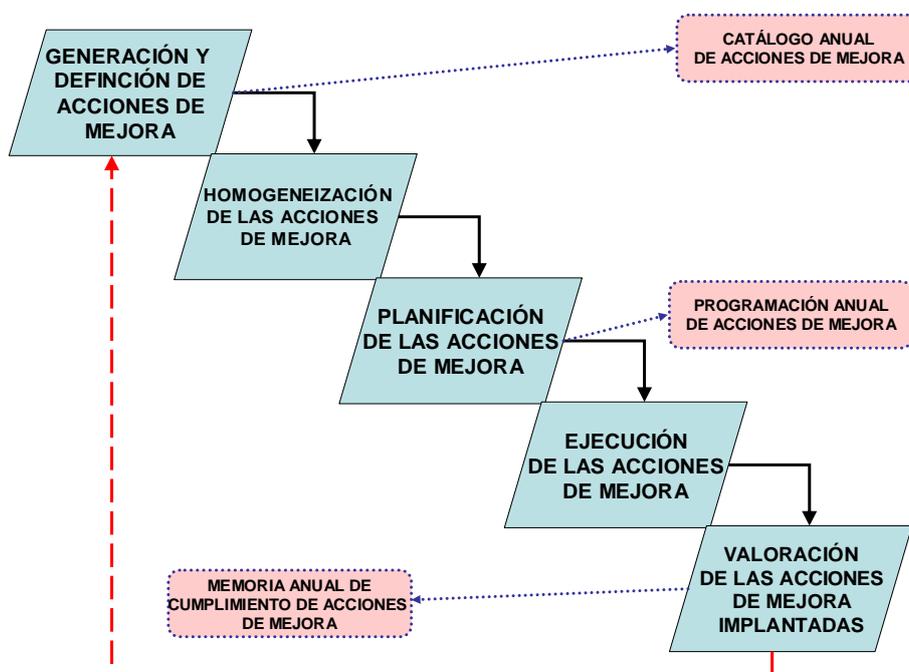


Ilustración 5.3.4. PRUEBA DE SECTOR 1: CICLO DE PROGRAMACIÓN ANUAL DEL modelo MEMORIA DE GESTIÓN.
Fuente: elaboración propia.

Una de las fases más importantes de este ciclo es la homogeneización de las acciones de mejora, que tiene un matiz altamente técnico y al que dedicaremos el presente epígrafe.

Para cada una de las acciones de mejora inventariadas, el proceso de homogeneizarlas (*catálogo anual de acciones de mejora*) dentro del ciclo anual consiste en lo siguiente:

- Definirla en clave de proceso, de tal forma que la acción vaya orientada a mejorar el proceso o conjunto de ellos que sostengan un servicio prestado; esta es la tarea de homogeneización donde interviene de manera más significativa la práctica de la BPM ya que son los procesos los atributos que va a permitir la consonancia entre las medidas y con la propia estrategia de la organización.

- Alinearla con la correspondiente acción del Plan Estratégico Institucional.
- Encuadrarla dentro su respectivo *objetivo orientador de la mejora continua*.
- Tipificarla dentro de uno de los *grupos de finalidad*, esto es, debía procurar que cada acción de mejora se materializara en algunos de los grupos que se citan en el anexo 4 (Grupos de finalidad ULPGC).
- Homogeneizarla en cuanto a formato descriptivo, de tal forma que todas aquellas acciones que respondieran al mismo *grupo de finalidad* se describieran en el mismo formato, que debía responder a los expuestos en el anexo 4 (Grupos de finalidad ULPGC).
- Secuenciarla en las fases estándar de definición, de tal forma que fuera sencillo la designación del valor a alcanzar para su indicador; estas fases solían ser análisis, diseño, desarrollo e implantación.
- Priorizarla en cuanto a la mayor o menor necesidad de concluir la acción de mejora programada; en este sentido se distinguen tres tipos de acciones: las de máxima prioridad, que necesariamente deben concluirse durante el año; las de prioridad media, que al menos tienen que iniciarse y estar avanzadas durante el ejercicio, y las de menor prioridad, que son aquellas acciones que pueden quedar para el año siguiente si las circunstancias del trabajo diario en las unidades impidieran su desarrollo.
- Equilibrarla acorde al número de acciones que coordina la unidad responsable de la misma, de tal manera que cada una de las unidades tenga programadas para el año en cuestión un número de acciones semejantes.
- Dimensionarla en cuanto a los recursos que deben invertirse para su ejecución de tal forma que la acción sea abordable, de forma real, dentro del año para el que se programa.
- Vincularla a un grupo de personas denominado de mejora, donde se podían incorporar destinatarios de servicios que fueran miembros de las unidades, que garantizaría la participación de todas las unidades relacionadas con el servicio que pretendía mejorar la acción.
- Asignar para la misma un documento de salida estándar, al que denominamos *documento de consecución de acción de mejora*, conforme a los que se contemplan en el 4 (Grupos de finalidad ULPGC).

ii. La comunicación y el impulso inicial del proyecto

La puesta en marcha efectiva del modelo se realiza con el primer *catálogo anual de acciones de mejora* y posterior programación, que se hace para el año 2004 durante el primer encuentro (*jornada colectiva de reflexión*) celebrado en febrero de ese año. Pero previo a esta puesta en marcha se realizó el impulso del proyecto con una serie de actuación lideradas por la Dirección Institucional.

La primera actuación fue una jornada celebrada en julio de 2003 donde el Rector convocó a todos los directores y subdirectores de unidades para presentar el comienzo del proyecto. En esta jornada se pretendió implicar a las unidades invitando a sus miembros a participar en la elaboración del catálogo de procesos, explicándoles la correspondiente metodología y entregándoles documentación complementaria. A partir de la información inicial que este trabajo había generado se realizó la primera documentación (anexo 3) que manejaron las unidades para elaborar el primer *catálogo anual de acciones de mejora*.

iii. La jornada de reflexión colectiva – los encuentros de Agaete

Un hito importante durante el *ciclo de programación anual* del modelo es la *jornada de reflexión colectiva* ya que en este momento se genera lo más complicado: el *catálogo anual de acciones de mejora*. Por lo tanto es el punto de inflexión en el *ciclo anual de programación* ya que se da por concluido la *programación de un año* y se plantea la del año siguiente. Los resultados que emanen de esta jornada (validación de la *memoria anual de cumplimiento de acciones* de un año y *programación anual* de las acciones para el siguiente) generan una publicación para difundir la experiencia a toda la comunidad universitaria (MEDIDA 7 para la construcción del modelo según se expone en epígrafes posteriores).

Esta jornada tiene unas características especiales que debemos reseñar en este documento. Dicha jornada, a la que en este documento denominamos *de reflexión colectiva*, pero que coloquialmente todos conocen como ‘encuentro de Agaete’, permitió que:

- Los miembros de las unidades de gestión que configuran el *staff* intermedio de la organización se conociera personalmente y desde el punto de vista humano (podría darse el caso de compañeros que nunca se hubieran visto en persona).
- Intercambiaran impresiones y experiencias sobre la forma en que desarrollan sus funciones en un ámbito distinto al del trabajo, fuera del día a día.

- Se practicasen distintas dinámicas de grupo para la generación de múltiples ideas que ayuden a definir las acciones de mejora que debían abordarse, como por ejemplo realizando el análisis transversal de los servicios para la detección de necesidades de mejora, explicado más adelante en la MEDIDA 2

El número de personas que participaron en los distintos *encuentros* (Gerencia y *equipo de dirección de unidades*) fue aproximadamente de 50 y durante el periodo de la prueba de sector (2003-2006) se realizaron tres de ellos con las fechas siguientes:

- 1º Encuentro de Agaete - 4 y 5 de marzo de 2004: Se realizó el catálogo anual de acciones de mejora para ese año
- 2º Encuentro de Agaete – 3 y 4 de marzo de 2005: Se realizó la validación de la memoria de cumplimiento del año 2004 y el catálogo de acciones para el año 2005
- 3º Encuentro de Agaete – 23 y 24 de marzo de 2006: Se hizo la validación de la memoria de cumplimiento del año 2005 y se realizó el catálogo de acciones de mejora para el año 2006

iv. Los tres ciclos

Durante el periodo de funcionamiento de la prueba de sector, el modelo “memoria de gestión” ejecutó tres ciclos:

- Año 2004. En el 1º Encuentro de Agaete (anexo 5: Jornadas colectivas ULPGC) se elaboró el catálogo de acciones de mejora para ese año, que se convirtió luego en la programación anual. Su memoria de cumplimiento se validó durante el 2º Encuentro de Agaete.
- Año 2005. Se presentó el catálogo de acciones de mejora para ese año en el 2º Encuentro de Agaete (anexo 5: Jornadas colectivas ULPGC). La memoria de cumplimiento de este año se validó durante el 3º Encuentro de Agaete.
- Año 2006. En el 3º Encuentro de Agaete (anexo 5: Jornadas colectivas ULPGC) se impulsó la programación anual para ese año.

e. Otros elementos del modelo: Implicación del equipo directivo

El equipo directivo que ha impulsado el proyecto MEMORIA DE GESTIÓN es la propia dirección institucional que delegó en el gerente la dirección del mismo en aplicación de la correspondiente acción del PEI 2002-2006. La implicación, por tanto, del equipo directivo, y del propio Consejo de Gobierno de la Institución, comienza desde el momento en que el proyecto MEMORIA DE GESTIÓN se señala como una acción concreta del mencionado Plan estratégico.

La dirección del proyecto ha implicado para la gerencia que diseñara el *modelo de gestión de la mejora continua*, lo dirigiera y lo coordinara (tanto su implantación como su ejecución). Cabe destacar entre las funciones de dirección realizada por la Gerencia las siguientes:

- Validar las propuestas de *memoria de cumplimiento* y la *programación de acciones de mejora*
- Impulsar los protocolos paralelos al modelo como el de gestión de las necesidades de servicios e infraestructuras TIC o el de uso del *entorno virtual de trabajo*
- Sobrecoordinar los *equipos de mejora* que se constituían al aplicar el modelo
- Realizar el trabajo técnico del modelo entretanto pudiera ejecutarse el medida 11 de creación del equipo técnico
- Presentar el inicio de la *programación anual de acciones de mejora*.
- Hacer un seguimiento periódico del estado de los proyectos.
- Coordinar las distintas jornadas de reflexión colectiva.
- Trasladar de forma continua la importancia del proyecto para la dirección institucional.

El liderazgo del equipo directivo suponía también implicar en el proyecto MEMORIA DE GESTIÓN a las personas que debían participar. Esta implicación del personal se ha pretendido alcanzar tanto llevando la responsabilidad de la ejecución de las funciones antes mencionadas como trasladando continuamente un mensaje institucional de impulso del proyecto. También se forzó algo la implicación de las personas en el modelo incluyen en cada una de las *programaciones anuales de acciones de mejora*, y para cada una de las unidades de gestión, una acción que contemplaba la necesidad de la reunión de todos los miembros de las mismas al menos tres veces al año.

El Rector de la ULPGC también ha liderado de forma directa este proyecto, abriendo o cerrando institucionalmente todos los eventos asociados a la MEMORIA DE GESTIÓN; desde cada una de las jornadas de reflexión colectiva, hasta las reuniones de seguimiento pasando por los actos de presentación de los resultados del proyecto ante los órganos de control como el Consejo Social de la Universidad.

f. Aportación del modelo a la organización

Este *modelo para la gestión de la mejora continua* fue diseñado para que se fuera creando (implantando) de manera paulatina mediante la puesta en marcha de una serie de *medidas* planificadas, de tal manera que su eficacia fuera mejorando con el tiempo. Pero en cuanto ha ido pasando este, el propio modelo ha ido adquiriendo mejoras que no se habían contemplado inicialmente. Destacamos entre ellas las siguientes:

- El proceso de homogeneización de las acciones de mejora: La experiencia ha permitido que los criterios para la homogeneización de las acciones fueran perfeccionándose.
- La protocolización de los servicios. Los servicios, al verse sometidos a las acciones de mejora bajo este modelo y debido a la aplicación de parte de los criterios de homogeneización, se han documentado con protocolos estándares, de tal forma que puede aspirarse a disponer de todos los servicios universitarios de gestión bajo protocolos documentados.
- La evaluación de satisfacción de usuarios. Cada vez los sistemas de evaluación de satisfacción de usuarios se han ido perfeccionando al incorporarse más tipos de usuarios, mejores métodos para la obtención de resultados y cuestionarios más precisos.

El protocolo para atender las necesidades de servicios e infraestructuras TIC. Como se explicó en la medida 4, el *modelo para la gestión de la mejora continua* ha permitido diseñar y mejorar el protocolo para atender las necesidades de servicios e infraestructuras TIC.

F. DESARROLLO DE LA PRUEBA DE SECTOR

La puesta en marcha del modelo descrito en el apartado anterior se dividió en una serie de *medidas*, de tal forma que no supusiera un cambio brusco en el modelo normal de gestión, que permitiera la implicación paulatina de los trabajadores de las unidades y, en definitiva, que hiciera factible la construcción del modelo en un tiempo prudencial. Estas *medidas* fueron planificadas de tal forma que, aunque no fueran implementadas todas desde el inicio, el modelo pudiera ser aplicado desde el primer año; dejando para el final aquellas *medidas* que, aportando valor, no fueran imprescindibles para el funcionamiento del modelo. Las *medidas* definidas fueron las siguientes:

- **Medida 1: Establecimiento de un protocolo para canalizar y priorizar¹³, a través de la Dirección Institucional, todas las acciones -de mejora- orientadas a la mejora continua que se pongan en marcha, implicación de todas las unidades de gestión en dicho protocolo y designación de un responsable funcional por cada acción de mejora.** Este es el protocolo descrito en el apartado anterior que da como resultado la *memoria anual de cumplimiento y programación anual de acciones de mejora*.
- **Medida 2: Puesta en práctica de la definición de acciones de mejora por parte de las unidades de gestión a partir del análisis de las características transversales de los servicios.** Durante las jornadas de reflexión colectiva, las unidades podrían incorporar al *catálogo anual de acciones de mejora*, para el año que se programaba, acciones no concluidas del ciclo anterior, redefinir algunas que hubieran emanado de procesos de autoevaluación (u otros métodos tradicionales), etc.; pero también podrían definir nuevas acciones a partir de las reflexiones que hubieran realizado en las semanas previas a estas jornadas o bien a partir de evaluaciones transversales de los servicios. Para ello durante las jornadas se ponían en prácticas dinámicas de grupos formados por miembros de todas las unidades que analizaran, desde el punto de vista transversal, los servicios, detectando de esta forma necesidades que dieran lugar a la definición nuevas acciones de mejora.
- **Medida 3: Introducción en el citado protocolo de criterios enfocados a la gestión por procesos.** Los criterios que se utilizan en el modelo para

¹³ El *modelo para la gestión de la mejora continua* cuenta como *medida* más importante el protocolo para canalizar y priorizar las acciones de mejora, pero este protocolo no es el modelo; el modelo incluye todas las medidas que se exponen en este dossier y las que pudieran generarse en el proceso de implantación.

homogeneizar las acciones de mejora responden a la dimensión de los procesos de gestión. Para ello, previamente debe disponerse de un catálogo de procesos, incluido también en este proyecto. Señalaremos también que la propia puesta en marcha del proyecto MEMORIA DE GESTIÓN propicia la introducción de la cultura de la gestión por procesos en las unidades prestatarias de los servicios.

- **Medida 4: Alineamiento entre este protocolo (para canalizar y priorizar las acciones de mejora) y el que tuviera por finalidad abordar las necesidades de servicios e infraestructura TIC.** La gran mayoría de las acciones de mejora bajo el enfoque basado en procesos de gestión se apoyan en las tecnologías de la información. Por ello se hace necesario que se establezca un protocolo para canalizar las necesidades de servicios e infraestructuras TIC y además, como define este proyecto, se alinee con el protocolo para canalizar las acciones de mejora.
- **Medida 5: Establecimiento de la práctica de evaluación de satisfacción de usuarios para la definición de acciones de mejora.** Periódicamente (como mínimo de forma anual) debe evaluarse la satisfacción de los usuarios con los servicios que presta la organización, descritos los mismos con enfoque basado en procesos.
- **Medida 6: Introducción de una herramienta tecnológica que permita a los equipos de mejora canalizar el trabajo vinculado a las acciones de mejora.** Se desea aprovechar la propia estructura teleformación de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria para crear entornos virtuales donde, por cada una de las acciones de mejora programadas, los miembros de los *equipos de mejora* participen para la ejecución de aquellas.
- **Medida 7: Publicación de los resultados alcanzados anualmente, tanto de la memoria anual de cumplimiento como la programación anual de nuevas acciones, y difusión a todas las personas implicadas en el modelo así como a otras instituciones públicas.** Anualmente se publicarán, haciendo mención a la metodología empleada y a las novedades en la misma, la *memoria anual de cumplimiento* de las acciones de mejora del año terminado y la *programación anual* de aquellas para el año en curso.
- **Medida 8: Diseño e implantación de una metodología, basada en el cuadro de mando integral, que complemente a los métodos tradicionales y que permita la detección y definición de acciones de mejora.** Aquellas unidades

que no hubieran podido generar propuestas de acciones de mejora a partir de la reflexión previa a las jornadas de reflexión colectiva podrán hacerlo durante dichas jornadas aplicando una metodología que se base en el cuadro de mando integral a partir de las cuatro dimensiones que este cuadro maneja.

- **Medida 9: Materialización de la conclusión de cada acción de mejora mediante un documento en formato estándar y evidencias de ejecución.** Para evidenciar la conclusión de las acciones de mejora programadas, los *equipos de mejora* deberán elaborar unos documentos justificativos (*Documento de consecución de acción de mejora*) o aportar aquellos que se generen en el proceso de ejecución de la acción de mejora. Estos documentos deben tener un formato estándar que permita su posterior repositorio documental propiedad de la institución.
- **Medida 10: Vinculación de una compensación económica en concepto de productividad a la participación de los trabajadores en ejecución de las acciones de mejora.** Este modelo es una oportunidad única para aplicar el pago de productividad a los trabajadores que participen en el mismo de forma real. El proyecto incluye también, además de un reconocimiento en el expediente personal de cada uno de los trabajadores, una asignación presupuestaria para la unidad en concepto de formación extraordinaria, ayudas sociales, etc.
- **Medida 11: Creación de un departamento técnico de apoyo e impulso de la mejora continua a través de las acciones de mejora.** En el momento de impulsar el proyecto MEMORIA DE GESTIÓN, no se disponía de un equipo técnico que diera soporte a la metodología que existe detrás; por ello, se incluyó el siguiente proyecto que tiene como propósito la creación de una unidad técnica de soporte al modelo.

La tabla 5.3.2 recoge la planificación temporal de las *medidas* que se definieron:

MEDIDAS	AÑO PREVISTO DE IMPLEMENTACIÓN
MEDIDAS 1, 2 y 3	2004
MEDIDAS 4, 5, 6 y 7	2005
MEDIDAS 8 y 9	2006
MEDIDAS 10 y 11	2007

Tabla 5.3.2. PRUEBA DE SECTOR 1: CALENDARIO PREVISTO PARA LAS MEDIDAS.

Fuente: elaboración propia.

a. Grado de cumplimiento de la planificación de medidas

El grado de cumplimiento de las *medidas* es, para lo previsto para el 2006, absoluto. Hasta que finalice el año 2007 no es posible reflejar el cumplimiento de las medidas planificadas para este año. La tabla 5.3.2 simplifica el nivel de consecución de la planificación de las medidas:

MEDIDAS	AÑO PREVISTO DE IMPLEMENTACIÓN	AÑO DE IMPLANTACIÓN EFECTIVA
MEDIDA 1	2004	2004
MEDIDA 2	2004	2004
MEDIDA 3	2004	2004
MEDIDA 4	2005	2005
MEDIDA 5	2005	2005
MEDIDA 6	2005	2005
MEDIDA 7	2005	2005
MEDIDA 8	2006	2006
MEDIDA 9	2006	2006

Tabla 5.3.3. PRUEBA DE SECTOR 1: CUMPLIMIENTO DE EJECUCIÓN DE LAS MEDIDAS.
Fuente: elaboración propia.

A continuación hacemos una descripción del alcance de las *medidas* abordadas:

- Medida 1 (Establecimiento de un protocolo para canalizar y priorizar, a través de la Dirección Institucional, todas las acciones -de mejora- orientadas a la mejora continua que se pongan en marcha, implicación de todas las unidades de gestión en dicho protocolo y designación de un responsable funcional por cada acción de mejora):

En el año 2004 se puso en marcha el protocolo, que es el elemento más importante del modelo, que dio lugar a la *programación anual de acciones* de ese año. No hubo memoria de cumplimiento porque no existía una programación del año anterior.

- Medida 2 (Puesta en práctica de la definición de acciones de mejora por parte de las unidades de gestión a partir del análisis de las características transversales de los servicios):

Desde el año 2004 se puso en práctica dinámicas para que los responsables de las unidades hicieran, de forma conjunta, valoraciones de los servicios desde un punto de vista transversal. Estas dinámicas se practicaban durante

las jornadas de reflexión colectiva, que era el lugar donde se fraguaban las nuevas acciones para el año (Anexo 6: dinámica de grupos ULPGC).

- Medida 3 (Introducción en el citado protocolo de criterios enfocados a la gestión por procesos):

Los miembros de las unidades, que elaboraban el *catálogo anual de acciones de mejora* anuales, conocían la dimensión exacta de los procesos que sustentaban los servicios que prestaban, y los tenían en cuenta para hacer dicho catálogo. Además, el equipo técnico, durante el proceso de homogeneización, dimensionaba las acciones para que tuvieran concordancia con los procesos definidos (ver anexo 1: Catálogo de servicios y procesos ULPGC).

- Medida 4 (Alineamiento entre este protocolo (para canalizar y priorizar las acciones de mejora) y el que tuviera por finalidad abordar las necesidades de servicios e infraestructura TIC):

En el año 2005 se diseñó un protocolo para canalizar las necesidades de servicios e infraestructuras TIC, que se sometió a un periodo de prueba experimentando con cinco de las acciones de mejora programadas ese año. Con esta práctica se obtuvieron unas conclusiones propuestas por los miembros de los propios equipos de mejora (anexo 7: Protocolo para atender necesidades TIC ULPGC) que se usaron para introducir mejoras en el protocolo. Este protocolo estuvo a partir de entonces alineado con el protocolo para canalizar acciones de mejora (medida 1). Las características de este protocolo pueden contemplarse en el anexo 7.

- Medida 5 (Establecimiento de la práctica de evaluación de satisfacción de usuarios para la definición de acciones de mejora):

A finales del año 2004 se realizó una evaluación global de satisfacción de tres colectivos de usuarios (estudiantes, personal de administración y servicios y unidades) sobre los servicios que recibían como clientes (anexo 8: Evaluación de satisfacción de usuarios ULPGC). Los resultados de esta evaluación fue utilizada por las unidades para plantear el *catálogo anual de acciones de mejora* para el año 2005. Al año siguiente se realizó otra incorporando mejoras al diseño de cuestionarios e incluyendo el colectivo de usuarios que faltaba, el personal docente e investigador. Las encuestas usadas para realizar esta evaluación de satisfacción se hicieron bajo los criterios de los procesos que

gestionaban las unidades pero agregándolas en el concepto servicio, que es el concepto que entiende el destinatario de los servicios. En los años sucesivos, distintas unidades incorporaron entre las acciones de mejora que debían acometer evaluaciones más concreta sobre los servicios que estas coordinaban.

- Medida 6 (Introducción de una herramienta tecnológica que permita a los equipos de mejora canalizar el trabajo vinculado a las acciones de mejora):

En el año 2005 se incorporó a la estructura teleformación de la ULPGC una nueva utilidad llamada *Entorno Virtual de Trabajo* que permitía que los distintos equipos de mejora¹⁴ trabajaran sobre las acciones que tenían asignadas. Para implantar esta herramienta se hizo una campaña, impulsada por la Dirección Institucional, de formación y divulgación de sobre esta medida. La estructura de esta utilidad puede contemplarse en la ilustración 5.3.5.



Ilustración 5.3.5. PRUEBA DE SECTOR 1: ENTORNO VIRTUAL DE TRABAJO.

Fuente: elaboración propia.

¹⁴ Esta utilidad de la estructura teleformación ha sido posteriormente utilizada por otros equipos de trabajo no vinculados al proyecto memoria de gestión; a dicha utilidad se le denominó más tarde trabajo colaborativo.

- Medida 7 (Publicación de los resultados alcanzados anualmente, tanto de la *memoria anual de cumplimiento* como la *programación anual de nuevas acciones*, y difusión a todas las personas implicadas en el modelo así como a otras instituciones públicas):

La publicación de la información generada en aplicación del modelo perseguía difundir el resultado que se conseguía con ello a toda la comunidad universitaria. Dado que para el primer ciclo (año 2004) no teníamos una memoria de cumplimiento, la primera publicación se hizo para el año 2005; para el año siguiente se hizo otra. Ambas publicaciones fueron difundidas a toda la comunidad universitaria, así como al resto de universidades españolas. Debe señalarse que cada publicación contemplaba la *programación anual de acciones de mejora* para ese año y la *memoria anual de cumplimiento* del año anterior.

- Medida 8 (Diseño e implantación de una metodología, basada en el cuadro de mando integral, que complemente a los métodos tradicionales y que permita la detección y definición de acciones de mejora):

En el año 2006, y para la *programación anual de acciones de mejora* de ese año, se incorporó a la práctica de definición de acciones de mejora que las unidades hacían durante la jornada de reflexión colectiva, una metodología basada en el cuadro de mando integral, que manejara múltiples variables de gestión y que permitiera a las unidades generar acciones de mejora desde una valoración interna, sin necesidad de prestarse a un proceso complejo de autoevaluación (anexo 9: Cuadro de mando integral para la planificación ULPGC).

- Medida 9 (Materialización de la conclusión de cada acción de mejora mediante un documento en formato estándar y evidencias de ejecución):

La programación del año 2006, y con la experiencia adquirida hasta ahora, se pudo completar con la vinculación de cada acción a un documento final que permitiera corroborar la conclusión de la acción; hemos denominado a los mismos como *Documento de consecución de acción de mejora*. Los distintos documentos respondían a unos criterios estándares vinculados al tipo de acción.

Las medidas 10 y 11 no pudieron implementarse porque en mayo del año 2007 y no hubo tiempo de ejecutarlas.

G. ANÁLISIS MPI-BPM-AP DEL SECTOR

Revisados los distintos elementos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC-I) y sus valores, conforme al detalle de la tabla 5.2.11, solo se detecta la conveniencia de realizar las siguientes adaptaciones:

- **Vinculación de los valores a los contratos programas.** Los ajustes por recomendación y las consideraciones para cada una de las tareas del sistema de planificación que hacen referencia a la necesidad de regularse normativamente, en el caso de los organismos como la ULPGC, debe haber una adaptación. La misma consiste en sustituir para los valores de estos elementos MPI-BPM-AC que hacen referencia a la normativa de la APCAC por la vinculación a contratos programas. Esto es, serán los contratos programas¹⁵ los que contemplen la obligatoriedad de cumplir los valores de los elementos MPI-BPM-AC que procedan.
- **Asegurarse el liderazgo técnico de la gerencia.** El liderazgo técnico de la dirección de la universidad conviene que sea asumida por el órgano con competencias sobre aspectos organizativos, que es en este caso la gerencia.
- **Apoyo técnico en materia de BPM por una unidad especializada de la propia organización.** Los conocimientos técnicos en materia organizativa, de planificación en general y de BPM en particular, por parte de las personas que llevaron la coordinación técnica del proyecto, aseguró su despliegue en la organización, gracias sobre todo a la conversión y adaptación de los parámetros de estas disciplinas al quehacer diario de la universidad.

5.3.2. PRUEBA DE SECTOR 2: MODELO PARA LA MODERNIZACIÓN CONTINUA EN LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES, CULTURA Y DEPORTES

A. DATOS GENERALES DE LA PRUEBA DE SECTOR

Los datos más relevantes de la prueba de sector descrita en esta apartado son los siguientes:

¹⁵ Acuerdos firmados entre las universidades públicas y los gobiernos de las comunidades autónomas correspondientes por los que se vincula la financiación de las primeras a la consecución de objetivos y ejecución de determinadas actuaciones.

- **Nombre del sector de análisis:**

Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes. Gobierno de Canarias (CEUCD en adelante).

- **Periodo de prueba:**

2007-2011.

- **Ineficiencia que debía solucionarse:**

Múltiple generación de medidas de modernización de los servicios sin orientación hacia una estrategia única de la dirección de la Consejería

- **Solución propuesta:**

Implementación de la cultura de la planificación estratégica apoyada en la BPM.

- **Nombre del modelo:**

Modernización continua.

- **Número de personas implicadas directa e indirectamente:**

El número de personas que han participado directamente en el modelo son las responsables de las unidades centrales de la CEUCD (30) y personal técnico de la secretaría general técnica (6) que suponen unas 36.

- **Número de personas afectadas:**

Las personas afectadas son directamente lo conforman el personal que presta los servicios de manera directa¹⁶ (2.000) y las familias de manera indirecta (300.000).

- **Elemento BPM principal empleado en el modelo:**

Los elementos BPM principales empleado en el modelo han sido:

- A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio.
- A.3. Arquitectura de procesos de empresa.
- A.5. Prioridad de grupos de interés.
- B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM.
- B.2. Roles y responsabilidades de procesos.

¹⁶ Se excluye el personal docente (25.000 personas) porque el modelo no afecta a los procesos educativos.

- C.1. Diseño y modelado de procesos.
 - C.2. Implementación y ejecución de los procesos.
 - D.1. TI para el diseño y modelado de procesos.
 - D.2. TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos.
 - E.1. Destrezas y pericias en procesos.
 - E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos.
 - F.2. Valores y creencias sobre los procesos.
- **Evidencias finales:**
- Catálogo de procesos, planes de mejora y sistema de planificación, equipo de coordinación UMA, sistema de planificación de recursos tecnológicos.

B. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ANÁLISIS. LA CONSEJERÍA DE EDUCACIÓN, UNIVERSIDADES, CULTURA Y DEPORTES DEL GOBIERNO DE CANARIAS.

La prueba descrita en este epígrafe se realiza sobre la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes (se hará referencia a la misma en este epígrafe como "Consejería"). Este departamento se conformaba de los siguientes centros directivos:

- Viceconsejería de Educación y Universidades
- Dirección General de Centros e Infraestructura Educativa
- Dirección General de Formación Profesional y Educación de Adultos
- Dirección General de Personal
- Dirección General de Ordenación, Innovación y Promoción Educativa
- Dirección General de Universidades
- Viceconsejería de Cultura y Deportes
- Dirección General de Deportes
- Dirección General de Cooperación y Patrimonio Cultural
- Dirección General de Cultura
- Secretaría General Técnica
- Agencia Canaria de Calidad Universitaria y Evaluación Educativa (ACCUEE)
- Canarias Cultura en Red

En la tabla 5.3.4 se exponen datos que ilustran la dimensión del sector sobre la que se aplica la prueba:

INDICADORES DE LA DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	VALORES
Servicios a los que alcanza	• Académicos y administrativos
Número de servicios académicos y administrativos	• >80
Número de Centros directivos	• 10
Número de unidades de gestión	• 30
Número de centros educativos	• 1.000
Número de trabajadores que intervienen en los servicios (gestores y destinatarios de los servicios)	• 30.000
Número de familias afectadas por los servicios académicos y administrativos	• 300.000

Tabla 5.3.4. PRUEBA DE SECTOR 1: INDICADORES DE LA DIMENSIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.

Fuente: elaboración propia.

El periodo durante el cual se ha realizado la prueba es entre septiembre de 2007 y mayo de 2011.

a. Alcance de la prueba de sector

El alcance de la prueba de sector no es la totalidad de las competencias de la consejería de educación, universidades, cultura y deportes sino una parte importante de ella, la que acoge los servicios académicos y administrativos, que configuran un total de más de 80, así como sus respectivos procesos, quedando excluidos los procesos educativos. La secretaría general técnica es el centro directivo competente en materia organizativa, por lo que asumió el liderazgo técnico para la implantación del modelo.

b. Las unidades y sus funciones

El modelo descrito en esta prueba de sector fue promovido por tres de las unidades que formaban parte de la secretaría general técnica de la CEUCD.

- **Servicio de informática.** Es la unidad responsable de gestionar los servicios tecnológicos y de comunicación del departamento. Repartía su ámbito de actuación en dos partes: los servicios centrales, que atendían a todos los

centros educativos, y los centros educativos propiamente dichos. En el primer ámbito se dividía en dos secciones: de explotación y de desarrollo. En el segundo también se dividía en dos partes: sistemas y conocimiento.

- **Servicio de régimen jurídico.** Es la unidad responsable de asesorar y tramitar los aspectos relacionados con la normativa que regula la actividad del departamento.
- **Servicio de contratación y régimen general.** Es la unidad responsable de la tramitación de los contratos administrativos que realiza el departamento y de la dotación de materiales.

c. Los servicios prestados

Los servicios prestados afectados directamente por el modelo son los recogidos en la tabla 5.3.5, para los que se definen los procedimientos incluidos en el anexo 12.

SERVICIOS DE LA CEUCD		
Orientación educativa	Escolarización	Planes de estudios
Absentismo de alumnado	Actividades extraescolares	Apoyo al estudio
Atención domiciliaria y hospitalaria	Biblioteca	Calificación y evaluación
Convalidaciones y exenciones	Derechos y deberes del alumnado	Modificación de la matrícula
Necesidades educativas especiales	Proyectos de mejora	Programas educativos
Recursos didácticos	Títulos académicos	Acogida temprana
Asociacionismo	Comedor escolar	Programas
Residencia escolar	Seguros y accidentes	Transporte escolar
Actividades complementarias	Convivencia escolar	Acoso escolar
Salud escolar	Planes de emergencia	Becas y ayudas
Ayudas de instituciones públicas y privadas	Premios y concursos	Red de centros públicos
Uso de instalaciones educativas	Centros concertados y privados	Formación
Asociacionismo	Espacio europeo de educación superior	Becas y ayudas
Centros privados	Prueba de acceso a la Universidad	Investigación
Calendario escolar	Estructura de la Consejería	Agenda
Biblioteca	Registro intelectual	Editoriales
Oposiciones	Sustituciones	Curso de cualificación pedagógica
Actividades complementarias y extraescolares	Concierto educativo	Consejo escolar
Diversificación curricular	Libros de textos	Ayudas y becas
Transporte escolar	Cuadros pedagógicos	Retribuciones
Pago delegado	Sustituciones	Apertura y funcionamiento
Cafetería	Desafectación	Apertura y funcionamiento
Pruebas de acceso universitario	Formación deportiva	Formación del profesorado
Estatutos entidades deportivas	Registro de entidades deportivas	Reglamentos de federaciones deportivas
Actividades deportivas	Programas de perfeccionamiento	Instalaciones deportivas
Declaración de museos	Empresas audiovisuales	Empresas concesionarias
Bienes de interés cultural	Intervenciones arqueológicas	Apertura y funcionamiento

SERVICIOS DE LA CEUCD		
Pruebas de acceso a la Universidad	Subvenciones	Contratos
Sindicatos	Retribución y nómina	Titulaciones
Cargos directivos de centros concertados	Identificación de los trabajadores	Horario
Calendario escolar	Régimen de convivencia	Zonas de influencia
Atención preferente	Estudios no universitarios	Necesidades educativas especiales
Libros de textos	Atención a la diversidad	Programa de lenguas extranjeras
Proyectos de mejora	Comedor escolar	Transporte escolar
Residencia escolar	Economía de centros educativos	Contratación pública
Equipamiento	Gasto extraordinario	Inventario
Libramientos económicos a centros educativos	cargos directivos de centros educativos	Órganos de dirección de CEP
Contratación de personal externo	Desplazamientos y comisiones de servicios	sustituciones de personal no docente
sustituciones de personal docente	Coberturas temporales con personal fijo	Disposición de listas
Creación de equipos	Coordinadores	Equipamiento y vestuario
Expedientes disciplinarios	Jornada laboral	Seguros y accidentes
Revisión médica	Evaluación del puesto de trabajo	Consejo escolar
CEP	Informes jurídicos	Normativa
cartas de servicio	Simplificación de procedimientos	Declaración de procedimientos
Presupuesto	Ingresos	Devoluciones y reintegros
Contratación pública	Equipamiento	Gasto extraordinario
Inventario	Inmuebles	Becarios
Contratación de personal externo	Desplazamientos y comisiones de servicios	sustituciones de personal no docente
Elaboración de plantillas de personal no docente en centros educativos	Coberturas temporales con personal fijo	Disposición de listas
Creación de equipos	Coordinadores	Equipamiento y vestuario
Expedientes disciplinarios	Jornada laboral	Revisión médica
Evaluación del puesto de trabajo	Informes jurídicos	Normativa
cartas de servicio	Simplificación de procedimientos	Declaración de procedimientos
Trienios	Prestación por desempleo	Retribuciones
Plan de pensiones	Oposiciones	Adquisición de nueva especialidad
Habilitación	Cátedra	Concurso de traslados
Comisiones de servicio singulares	Redistribución EOEP	Audición y lenguaje
Reincorporaciones	Sustituciones	Contratación de especialistas
Docencia extraordinaria	Seguridad e higiene en el trabajo	Identificación
Revisión médica	Permisos y licencias	Vacaciones
Licencias por estudios	Jornada laboral	Huelgas y faltas
Horas extraordinarias	Jubilación	Excedencia
Situación administrativa	Datos personales	Director/a
Miembros del equipo directivo	Ayudas económicas al estudio	Acción social
Reclamaciones	Trienios	Prestación por desempleo
Retribuciones	Plan de pensiones	Oposiciones
Concurso de traslados	Comisiones de servicio singulares	Reincorporaciones
Sustituciones	Docencia extraordinaria	Seguridad e higiene en el trabajo
Equipamiento y vestuario	Identificación	Revisión médica
Permisos y licencias	Vacaciones	Licencias por estudios
Jornada laboral	Huelgas y faltas	Horas extraordinarias
Jubilación	Excedencia	Datos personales
Ayudas económicas al estudio	Acción social	Reclamaciones

Tabla 5.3.5. PRUEBA DE SECTOR 2: SERVICIOS PRESTADOS EN LA CEUCD.

Fuente: elaboración propia.

C. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR

Los motivos que justifican la conveniencia de practicar la prueba de sector en la CEUCD son los siguientes:

- Es un sector que desarrolla competencias sobre servicios destinados hacia la ciudadanía, que además son esenciales. En ocasiones esta condición dificultó la incorporación de novedades en la gestión, por lo que nos interesaba utilizarlo de prueba para medir posibles resistencias.
- Existía la cultura de la planificación ya que se contempla reglamentariamente la necesidad de prever las necesidades de recursos para el correcto funcionamiento de la actividad en los centros educativos.
- Se había manifestado la necesidad de resolver un problema importante, la descoordinación entre las medidas de modernización, que podría acometerse con iniciativas BPM.
- La dirección consideraba las TIC como servicios estratégicos que requerían de modelos organizativos que los hiciera más eficientes.

D. PROBLEMA QUE SE PRETENDE RESOLVER

Desde los distintos centros directivos que forman la Consejería se llevan a cabo medidas para mejorar los servicios sobre los que son competentes; a estas medidas las denominamos “de modernización”. La puesta en marcha de estas medidas sin seguir unos criterios comunes establecidos desde la dirección del propio departamento provoca que las mismas generen un efecto contrario al que se desea, produciendo ineficiencias importantes en la prestación de los servicios de la Consejería. En esta prueba de sector se pretende canalizar de forma adecuada las medidas de modernización en el ámbito de la Consejería, tanto las que se detecten procedentes de distintas fuentes del entorno público, como las que se promuevan en aplicación de la propia prueba, para construir y mejorar su formato de servicio público.

Hasta el momento que se decide abordar ‘la gestión de las medidas de modernización’ e implantar el modelo sobre el que se apoya esta prueba, la Consejería ejecutaba múltiples medidas de modernización, algunas con más amplitud que otras. El tratamiento de estas medidas de modernización tenía los siguientes puntos débiles:

- Falta de alineamiento entre las propias medidas de modernización, lo que ocasionaba que dos medidas pudieran apuntar hacia la misma mejora o que hubiera que invertir de forma doble en recursos necesarios para implementar las medidas.
- Existencia de medidas que actuaban sobre el mismo aspecto organizativo y sin vinculación a criterios comunes, lo que ocasionaba una inversión desigual de los recursos.
- Nula valoración sobre la coherencia organizativa de las medidas previa a su implantación, lo que implicaba que las medidas supusieran mayor carga de trabajo para la propia organización y en definitiva un mayor coste.
- Reducido número de medidas sujetas a aprobación del máximo órgano de decisión de la Consejería, el consejo de dirección, lo que podía suponer que las medidas no casaran con la estrategia institucional.
- Inexistencia de órganos de gestión de las medidas, lo que derivaba en que no podía aplicarse ningún procedimiento institucional de coordinación.
- Excesivo direccionamiento de las medidas hacia la gestión y no hacia los servicios, lo que implicaba que las personas receptoras de los servicios no percibieran las mejoras.
- Carencia de un inventario reglado de los servicios que presta la Consejería, por lo que era muy complicado conocer la repercusión de una medida de modernización en el contexto de toda la organización.
- Excesivo número de personas de la Consejería con roles otorgados en las iniciativas de modernización promovidas por la Consejería de Presidencia, lo que dificultaba las tareas de coordinación interna en esta materia.
- Alta vinculación de las medidas a las tecnologías de la información y comunicaciones, lo que implicaría una mayor inversión en este recurso para la, que no se disponía.
- Incremento exponencial de las medidas de modernización al que se vería sometida la organización en el futuro inmediato, lo que vaticinaba una mayor dificultad para la gestión de la modernización.

E. SOLUCIÓN BASADA EN BPM

a. Denominación y características principales

La prueba se ha materializado mediante un modelo que se ha aplicado en la Consejería y que se denomina “Modernización continua: Modelo basado en la gestión por procesos para abordar las medidas de modernización en la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes”.

Este modelo trata las medidas de modernización mediante un sistema de planificación que obedece al ciclo de mejora continua de Deming o PDCA, y su valor añadido está en dos aspectos diferentes. Por un lado, el que hace referencia a “detectar” cualquier medida de mejora (de modernización) que pretenda llevarse a cabo en la Consejería y la “adaptación” y “alineación” de la misma con la estructura de la organización para que no ocasione incoherencia organizativa. Por lo tanto, a nuestro entender estas tres funciones (detección, adaptación y alineación) aportan un valor muy significativo al modelo: implementar lo antes posible y de manera adecuada cualquier medida de modernización.

Por otro lado se encuentra el valor que hace referencia a la promoción de medidas de modernización mediante planes específicos para construir y mejorar determinadas partes del formato de servicio público elegido por la Consejería; medidas que, no obstante, debían ser adaptadas y alineadas de la misma forma. De esta manera, el modelo conseguía que las medidas de modernización abordadas en la Consejería, tuvieran coherencia organizativa, además de aportar eficacia y eficiencia a la prestación del servicio público.

b. Relación entre el modelo y la BPM

El modelo descrito en este epígrafe se basa en la gestión por procesos; y exige que las medidas de modernización que se incluyan en la planificación se formulen en términos de los procesos que formen parte de un catálogo. Por lo tanto, el vínculo del modelo y del sistema de gestión por procesos se materializa con el catálogo de servicios (descrito en epígrafes posteriores) ya que éste, que dibuja el conjunto de procesos de la organización, es el catalizador del modelo expuesto en tanto relaciona cada medida de modernización con la estructura de servicio público establecida. En

conclusión, esta prueba pretendía alinear los procesos y las estrategias de la organización, en concreto, la estrategia de modernización.

c. Descripción del modelo

i. En qué consiste el modelo

El modelo puesto en marcha en esta prueba de sector para solucionar el problema manifestado en el epígrafe correspondiente consistió en un método organizativo que, apoyado en la BPM, permitía, con la propia estructura de la organización, detectar, canalizar y encajar cualquier medida de modernización que la organización se planteara abordar, sin que supusiera un desequilibrio en la prestación de los servicios o un crecimiento de dicha estructura (si acaso una simplificación), es decir, con coherencia organizativa. Por lo tanto, el modelo aseguraba la coherencia organizativa y la eficacia y eficiencia de cada una de las medidas de modernización.

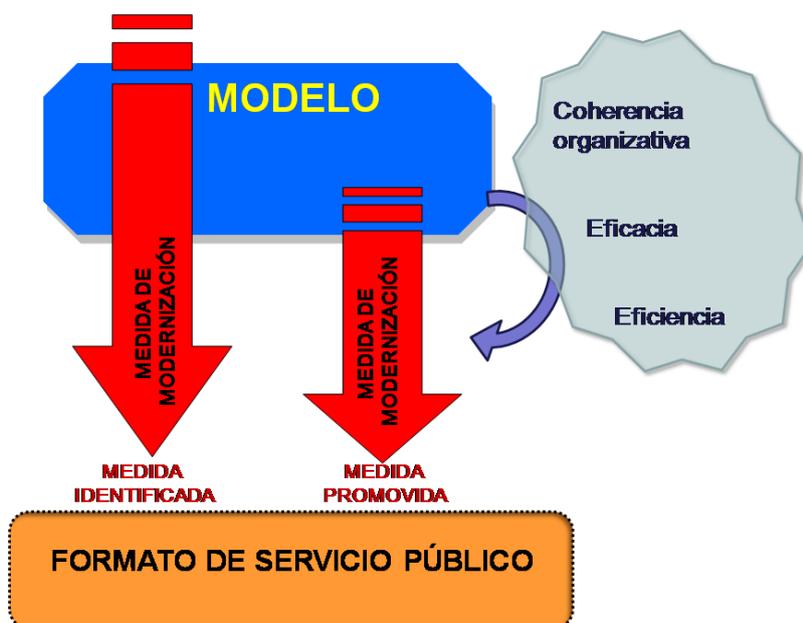


Ilustración 5.3.6. PRUEBA DE SECTOR 2: COHERENCIA ORGANIZATIVA, EFICACIA Y EFICIENCIA DEL modelo MODERNIZACIÓN CONTINUA.

Fuente: elaboración propia.

Este modelo manejaba como criterio general que las medidas de modernización sirvieran para construir y mejorar el formato de servicio público de la consejería. Dicho formato venía definido por una estructura, que denominamos de servicio público

(expuesto en epígrafes posteriores), dentro de la cual debían encajarse todas las medidas de modernización.

El modelo se configuraba por tres componentes (ver Ilustración 5.3.7):

- Los procedimientos para su desarrollo.
- Los equipos de personas.
- Los criterios sobre los que se apoya la toma de decisiones.

En otras palabras, el modelo se constituía de unos *equipos de personas* que, conforme a unos roles determinados, se responsabilizaban de aplicar los pertinentes *procedimientos* para identificar, adaptar, alinear, validar, aprobar, planificar, desplegar, hacer un seguimiento, consolidar, evaluar, corregir y promover cualquier medida de modernización, de acuerdo a los *criterios* establecidos para el modelo.

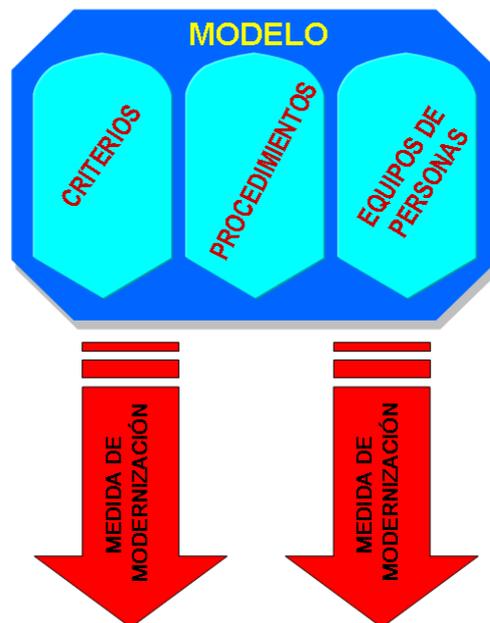


Ilustración 5.3.7. PRUEBA DE SECTOR 2: COMPONENTES DEL modelo MODERNIZACIÓN CONTINUA.

Fuente: elaboración propia.

En los epígrafes sucesivos se describe el modelo a partir de estos tres componentes que formaban su estructura. Para cada uno de los componentes se exponen las características que se tuvieron en cuenta durante el periodo de la prueba.

ii. El componente “Procedimientos”: el sistema de planificación

El funcionamiento del modelo para abordar las medidas de modernización respondía al ciclo de mejora continua de Deming o PDCA (Planificación, Despliegue, Control y Actuación) y por lo tanto los procedimientos del mismo encajaban en cada una de las fases de este ciclo. De esta forma, los procedimientos, se situaban en cada una de las fases del mencionado ciclo como se muestra en la tabla 5.3.6. Dichos procedimientos, que desarrollaban las funciones del modelo, eran revisables y el propio funcionamiento del modelo permitiría su evaluación e incorporación de mejoras, suprimiendo, modificando o añadiendo procedimientos.

PLANIFICACIÓN	CONTROL
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación • Adaptación y alineación • Validación • Aprobación • Planificación 	<ul style="list-style-type: none"> • Medición
DESARROLLO	ACTUACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> • Despliegue 	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidación • Corrección • Promoción

Tabla 5.3.6. PRUEBA DE SECTOR 2: PROCEDIMIENTOS QUE CONFORMAN EL MODELO DE LA PRUEBA DE SECTOR N°2.

Fuente: elaboración propia.

De los procedimientos mencionados, solo la *Identificación* y la *Adaptación y Alineación* se incorporaban a los estándares en este ciclo y son, a nuestro entender, los que aportaron mayor valor al modelo en tanto en cuanto eran los que permiten encajar las medidas en la organización en las mejores condiciones, o lo que es lo mismo, dar coherencia organizativa a las medidas identificadas. A continuación desarrollamos cada uno de los procedimientos:

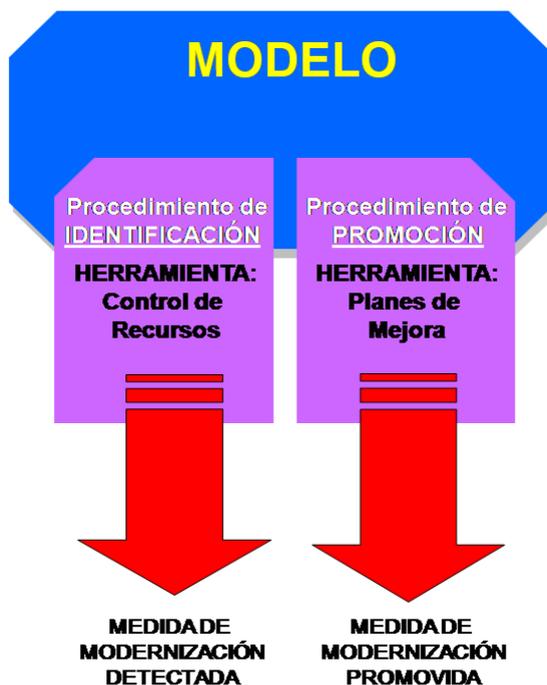


Ilustración 5.3.8. PRUEBA DE SECTOR 2: PROCEDIMIENTOS DE IDENTIFICACIÓN Y PROMOCIÓN EN EL MODELO DE MODERNIZACIÓN CONTINUA.
Fuente: elaboración propia.

Planificación

En esta fase se daban los procedimientos de *identificación*, *adaptación* y *alineación*, *validación* y *aprobación*, y *planificación*.

El procedimiento de *identificación* daba como resultado la localización de una medida que se catalogaría como 'de modernización' porque a priori suponía una mejor adaptación de los servicios a las necesidades y expectativas de las personas destinatarias de los mismos o una mejora en la eficiencia de la organización. En ocasiones las personas que promovían medidas no las catalogan previamente como 'de modernización' y no eran sometidas a los pertinentes procedimientos para implementarlas; otras veces ocurría lo contrario, se impulsaban medidas de modernización que no aportaban valor a la organización y no debían ser sometidas a los citados procedimientos. Por todo ello era importante incorporar el procedimiento de *identificación*. Este se garantizaba con controles a través de los procedimientos para la provisión de recursos (TIC, normativos, etc.). El modelo incorporaba controles a través de dos recursos: el control tecnológico, que usaba el protocolo para la planificación de soluciones TIC, que surgía además de una medida de modernización (ver anexo 10:

Medidas de modernización CEUCD); y el control normativo, que usaba el procedimiento para la elaboración de normas de carácter general regulada mediante orden de la Consejera (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010f). De la misma forma podía incorporarse controles a través del resto de recursos (económico, material o de calidad).

La *adaptación* de una medida que consistía en localizar su ubicación en la estructura de servicio público (ver apartado 2.3.1) para garantizar que su implementación no suponía una incoherencia organizativa. Por lo tanto, la *adaptación* dependía del elemento estructura de servicio público expuesto en el epígrafe “componente criterios del modelo”. La *alineación* de la medida suponía el encaje en la estructura, que se consigue a través del otro elemento del modelo: el catálogo de servicios (ver epígrafe correspondiente). A modo de ejemplo, cuando la consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad solicitaba a la CEUCD informar sobre un decreto que regulaba los criterios para el desarrollo de las páginas web de las diferentes consejerías, se informaba teniendo en cuenta, entre otros aspectos, cómo se ‘adaptaba’ la propuesta recogida en dicho decreto a la estructura de servicio público de la CEUCD y cómo se alineaba con el ‘catálogo de servicios’.

A partir de los procedimientos de esta fase, el modelo podía detectar la necesidad de promocionar otras medidas de modernización, a través de planes de mejora, que contribuyeran en la construcción de la estructura de servicio público¹⁷.

El procedimiento de *validación* incluía la valoración de criterios de recursos: económicos, tecnológicos, humanos, materiales, normativos, de conocimiento y de calidad¹⁸.

El procedimiento de *aprobación* comprendía las tareas para que la consejería validara cualquier medida de modernización. En el contexto de la integración en la estructura del Gobierno de Canarias, este procedimiento incluía la incorporación de la medida en el plan de modernización del Gobierno (Comunidad Autónoma de Canarias, 2008b) y su aprobación conforme al protocolo establecido para ello.

El procedimiento de *planificación* consistía en la incorporación de las medidas de modernización aprobadas de acuerdo al procedimiento anterior (plan anual de

¹⁷ Esta misma función de ‘promoción de medidas de modernización’ puede practicarse en el procedimiento de medición

¹⁸ Conforme a este último criterio, se estudiaba la alineación con la estrategia de la consejería, el establecimiento de indicadores, etc.

modernización de la Consejería), que se integra en el del Gobierno. La planificación incluye el establecimiento de indicadores y valores, evidencias finales, responsabilidades, plazos, etc. Para hacerse el seguimiento de la planificación era necesaria una herramienta tecnológica, para la que se usó la herramienta corporativa denominada ARTEMIS.

La temporalización de la planificación se hacía de forma anual, coincidente con el año natural por su vinculación al ciclo presupuestario de la consejería. No obstante, las iniciativas de mejora, que posteriormente se catalogan como medida de modernización, podían surgir sin responder a ningún ciclo temporal y cuando se detectaban a través del modelo se incorporaban a la planificación, independientemente de cuándo esta haya comenzado. Incluso las medidas de modernización procedentes de planes de mejora se hacían efectivas cuando dichos planes se aprobaban, que no tenía por qué coincidir con el inicio del periodo de la planificación. Solo la planificación de soluciones TIC se correspondía con el ciclo temporal de la planificación de las medidas de modernización ya que el procedimiento para su elaboración recogía que el plan debía ser aprobado de forma previa.

Desarrollo

La fase de desarrollo incorporaba el procedimiento de *despliegue*, que consistía en la ejecución de la medida conforme a lo planificado. Para el *despliegue* era fundamental la figura “responsable de la medida” descrita en epígrafes posteriores. Durante el *despliegue* era importante la aplicación de los procedimientos de la fase de control.

Control

En esta fase se daba el procedimiento de *medición*. Durante el mismo se mediría el resultado del *despliegue* de la medida y por lo tanto podrían aplicarse metodologías que permitieran evaluar su grado de eficacia y eficiencia y que se ajustarán a las directrices de los criterios de resultados de la EFQM (EFQM, 2013). La *medición* se llevaba a cabo durante el *despliegue*, la finalización del mismo y sobre el servicio consolidado. La realizada sobre el despliegue servía para valorar el grado de cumplimiento de lo planificado y para incorporar las actuaciones correctoras que procedieran; la *medición* que se practicaba al finalizar la medida de modernización se usaba para cuantificar la consecución de la misma y el resultado de su implementación en la prestación de los servicios. Dependiendo de las desviaciones respecto a los

resultados esperados, la medida podía adquirir la condición de consolidación o corrección.

Actuación

La fase de actuación incluía los procedimientos que afectan a la medida conforme al resultado de control; estos eran los de *consolidación*, *corrección* y *promoción*. El procedimiento de *consolidación* permitía que la medida de modernización se estableciera como un elemento de la organización; el anexo 11 (planificación de las medidas de modernización CEUCD) muestra el conjunto de medidas de modernización que fueron consolidados en el periodo de la prueba. El procedimiento de *corrección* incorporaba todas las fases necesarias para que la medida de modernización fuera sometida a cambios o se propusiera para comenzar el ciclo del modelo nuevamente.

El procedimiento de *promoción* se refería al impulso de medidas desde el propio funcionamiento del modelo para construir o mejorar alguna parte de la estructura de servicio público que no hubiera sido atendida por ninguna de las otras medidas detectadas. Este procedimiento usaba los planes de mejora como herramienta para generar medidas de modernización. La puesta en marcha de este procedimiento podía emanar de los resultados obtenidos en la fase de control e incluso en los procedimientos de *adaptación* y *alineación* de la fase de planificación.

iii. El componente “criterios”: Catálogo de servicios y Estructura de servicio público

Los criterios aplicados en el modelo debían servir para que las medidas de modernización dieran respuesta al formato de servicio público que la Consejería tenía establecido, entendiendo como formato la configuración de la organización para desarrollar su actividad, en este caso, la prestación de servicios públicos. Para ello el modelo se apoyaba, como se muestra en la Ilustración 5.3.9, en dos elementos: el *catálogo de servicios* y la *estructura de servicio público*.

El catálogo de servicios, elemento de la BPM, actuaba como catalizador ya que todas las medidas de modernización estaban vinculadas al mismo. Para acoplar las medidas de modernización en la organización no era suficiente con que se encontrara el lugar adecuado dentro de la estructura organizativa; además debían funcionar de forma

eficaz y eficiente; para ello debían alinearse unas con otras. Esto se conseguía con el catálogo de servicios que hacía de nexo entre cada una de dichas medidas.

La estructura de servicio público estaba definida como el conjunto de elementos que interactuaban entre sí y que determinaban el Formato de servicio público de la consejería. Dentro de esta estructura debía encajar cualquier medida de modernización.



Ilustración 5.3.9. PRUEBA DE SECTOR 2: COMPONENTE “CRITERIOS” DEL MODELO MODERNIZACIÓN CONTINUA.

Fuente: elaboración propia.

Por lo tanto, la valoración de cualquier medida de modernización de acuerdo a la estructura de servicio público permitía su correcta definición y descripción para que actuara de manera adecuada dentro de la organización; asimismo el catálogo de servicio posibilitaba su encaje en la estructura. El componente *critérios* del modelo incluía el conjunto de criterios que se aplicaban dentro de cada una de las funciones para que las medidas de modernización se ajustaran a la organización de acuerdo a estos dos elementos: catálogo de servicios y estructura de servicio público. En los epígrafes siguientes se expone cada uno de ellos.

iv. El Catálogo de servicios

Los tres elementos del catálogo de servicios

El catálogo de servicios, elemento fundamental aplicado en esta prueba de sector de acuerdo al MPI-BPM-AP, constaba de información sobre los servicios prestados por la consejería con un enfoque triple:

- El servicio propiamente dicho, que se describe por niveles. El catálogo de servicios es el inventario de los procesos o conjunto de estos que daban lugar a los servicios que proveía la consejería, tanto a los colectivos externos como internos. El anexo 12 (Catálogo de servicios CEUCD) muestra el catálogo de servicios de la consejería. Dichos procesos o conjunto de ellos se ordenan de acuerdo a unos *niveles de agregación*, distinguiéndose los siguientes:
 - o Tema: Es el nivel de agregación mayor y coincidía con el designado por la consejería de presidencia, justicia e igualdad. Se distinguían dos niveles: educación y universidades, por un lado y cultura y ocio, por otro.
 - o Subtema: Es un nivel más desagregado (o inferior) del tema. Son ejemplos de subtema los “servicios complementarios a los estudios” o “becas, ayudas y premios”.
 - o Servicio. Es un nivel más desagregado al nivel subtema y es un término más próximo a los colectivos destinatarios por lo que concretaba la demanda de los mismos.
 - o Procesos. Es el último nivel identificado en el catálogo e incluía el concepto de trámite¹⁹.
- Las personas destinatarias de los servicios, para las que se distinguían dos niveles: destinatarios y colectivos. El catálogo de servicios identificaba los siguientes grupos de personas destinatarias:
 - o Ciudadanía.
 - o Empresas, organismo y trabajadores externos.
 - o Centros educativos.
 - o Unidades de gestión.

¹⁹ Trámite: actividad o grupo de actividades relacionadas entre sí que tienen por objeto cumplir una misma función concreta dentro de cada una de las fases del procedimiento.

- Personal docente.
- Personal no docente.
- Dirección de la Consejería.

Cada grupo podía dividirse a su vez en colectivos, como por ejemplo el de ciudadanía que se dividía en familias y alumnado y demandantes de empleo. Cabe destacar también que son los procesos los que identificaban al grupo de personas destinatarias, pero no el nivel de servicios. Podía darse la circunstancia por la cual dentro de un servicio existían procesos que atendieran a un grupo de personas y procesos que también era satisfecho por otro.

- Las unidades responsables de los servicios, que se encargaban de la planificación, ejecución y seguimiento de los mismos. El formato de responsabilidad escogido para el modelo consideraba una misma responsabilidad sobre todos los procesos de un servicio; la misma era asumida por una unidad. De esta manera, cada uno de los servicios identificados en el catálogo estaba relacionado con una unidad de gestión que asumía la responsabilidad, lo que no implicaba que en la ejecución de los procesos asociados a un servicio participaran otras unidades diferentes a la responsable.

Catalizando las medidas de modernización con el catálogo de servicios

Tenía sentido desplegar cualquier medida de modernización si consideraba la actividad que desarrollaba la organización, esto es, los servicios que prestaba (si no fuera así, no se estaría ejecutando una medida realista). Por lo tanto, debía buscarse la manera de relacionar las medidas de modernización con los servicios, que se explicitaban a través del catálogo de servicios. El catálogo de servicios actuaba de esta forma como catalizador de las medidas de modernización porque permitía alinearlas con la organización y entre ellas mismas.

Atributos de un proceso o servicio en el catálogo de servicios

Un concepto fundamental asociado al catálogo de servicios era el *atributo*, variables vinculadas a los procesos y servicios y utilizadas por las medidas de modernización para funcionar en la estructura de servicio público. Son ejemplos de estos atributos la unidad responsable, las unidades participantes, el colectivo receptor, los plazos de ejecución, el número y tipo de salidas, etc.

La gestión del catálogo de servicios

La información del catálogo de servicios debía ser real y para ello se actualizada en tiempo de demora cero. Esto solo podía conseguirse mediante una herramienta tecnológica y unos procedimientos de actualización muy eficaces²⁰. En cuanto a la herramienta, debe incluirse una base de datos de los servicios así como un interfaz para gestión de esa base de datos.

Otra tarea a realizar sobre el catálogo era la validación de la información, que estaba garantizada en cuanto los procedimientos de registro de la información estaban supervisados por un equipo adecuado de personas. En el caso de la consejería dicho equipo era coordinado por la UMA²¹, que entre otros aspectos supervisaba la homogeneización de la información del catálogo. Aparte de su validación, debía realizarse la confirmación del dicho catálogo, consistente en la aceptación por parte de la unidad responsable del inventario de los servicios dispuestos en el catálogo y sus respectivos procesos. Esta confirmación se hacía cuando se ejecutaba una medida que requería del catálogo.

v. La estructura de servicio público

La finalidad de la estructura de servicio público

Disponer de una estructura de servicio público posibilitaba que la implementación de cualquier medida de modernización no supusiera un crecimiento estructural de la organización ni una mayor complejidad en la prestación del servicio. Para facilitar la ubicación de cada medida de modernización en la estructura, ésta se dividía en partes que denominamos *línea*. Asimismo, para garantizar que se contemplaban todos los aspectos de las organizaciones, hicimos coincidir las *líneas* con los criterios *agentes* del modelo de excelencia EFQM²², añadiendo una que cubre los criterios de *resultados*, de tal forma que las líneas que se distinguían en la estructura eran:

- Línea de dirección, que se corresponde con el agente “liderazgo”.
- Línea de coordinación, que se corresponde con el agente “estrategia”.

²⁰ Como se explica en el apartado 5.6, la herramienta que usamos de momento es el CPA, que tiene su propios procedimientos de uso

²¹ UMA, unidad de modernización administrativa es el grupo de personas de la consejería que da apoyo técnica a la planificación de las medidas.

²² Ver www.efqm.org

- Línea de personal, que se corresponde con el agente “personas”.
- Línea de recursos, que se corresponde con el agente “Alianzas y Recursos”.
- Línea de servicio, que se corresponde con el agente “Procesos, productos y servicios”
- Línea de resultados, que corresponde con los cuatro criterios que atañen a los “resultados”.

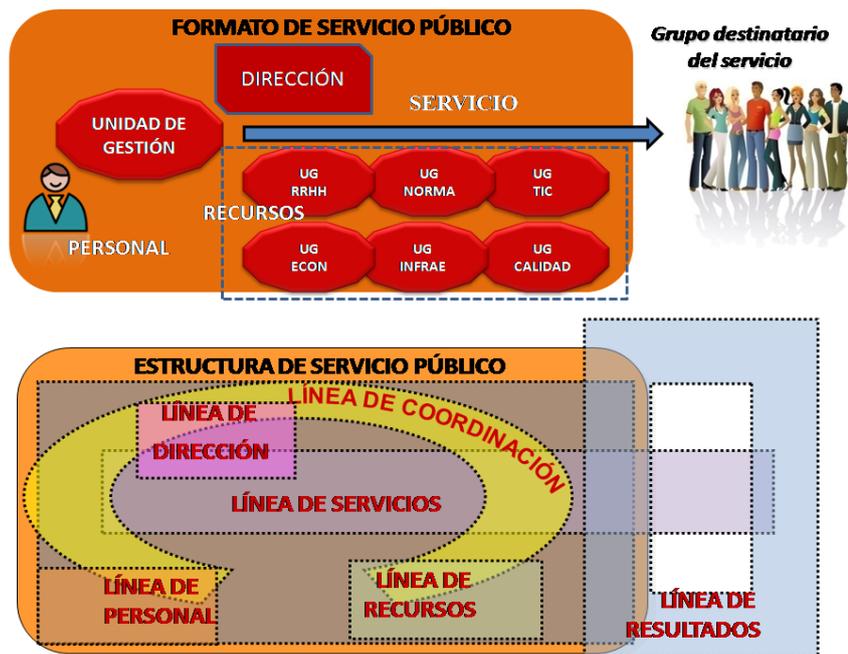


Ilustración 5.3.10. PRUEBA DE SECTOR 2: RELACIÓN ENTRE FORMATO Y ESTRUCTURA DE SERVICIO PÚBLICO DEL MODELO MODERNIZACIÓN CONTINUA.

Fuente: elaboración propia.

Estas líneas a su vez podían estar divididas en lo que denominamos *zonas*. La división en zonas permitía establecer características homogéneas dentro de las mismas configurándose así los criterios. Las características de cada *zona* se iban estableciendo conforme se identificaban medidas que se ubicaran en estas zonas.

Las líneas y las zonas de la estructura

Las distintas líneas que formaban la estructura de servicio público eran:

- **Línea de dirección:** En esta línea se ubicaban aquellas medidas de modernización que tenían que ver con el papel de la dirección de la CEUCD,

en tanto desarrollaban la misión, visión, valores y principios éticos y su implicación personal para garantizar la implantación del modelo. En esta línea se distinguían las zonas de comunicación y estrategia.

- **Línea de coordinación:** Se ubicaban las medidas que tenían que ver con el desarrollo y despliegue de las políticas, planes, objetivos y procesos para hacer realidad la estrategia de la consejería. En esta línea se distinguían zonas como ‘órganos’, ‘protocolo’ o ‘políticas’.
- **Línea de personas:** Se ubicaban las medidas que hacían que aflorara todo el potencial de las personas que integraban la consejería a través de la planificación, gestión y mejora de los recursos humanos. Se distinguía la zona de formación.
- **Línea de recursos:** Se ubicaban aquellas medidas relacionadas con alianzas externas, proveedores y recursos internos (recursos económicos y financieros, de información y de conocimiento, la tecnología, los materiales, jurídicos y de calidad). Las zonas en esta línea eran: recursos, alianzas y TIC.
- **Línea de servicios:** La línea de servicios era una de las más importantes porque la mayoría de las medidas de modernización apuntaban hacia la mejora de los servicios. Por este motivo hubo que desarrollar con más profundidad las zonas en esta línea. De esta forma se distinguían tres, que coincidían con los elementos del catálogo de servicios: unidad de gestión, destinatarios y servicios.
- **Línea de resultados:** En esta línea se acogían las medidas relacionadas con la medición del funcionamiento de la organización.

vi. El componente “equipos de decisión”: los equipos de personas

Los equipos de decisión que participaron en el modelo son:

- Consejo de dirección de la Consejería. Estaba presidido por la persona titular del departamento y tenía las competencias para aprobar la *planificación* de medidas de modernización.
- Unidad de modernización administrativa. Era dirigida por la persona titular de la secretaria general técnica y coordinaba el funcionamiento del modelo; basaba su composición en las personas responsables de las unidades que gestionan recursos de carácter transversal.
- Responsable de planes de mejora. Era la persona que impulsaba y coordinaba los planes de mejora, conformados por un conjunto de medidas de

modernización. Esta responsabilidad solía ser asumida por la persona titular de un centro directivo.

- Coordinación funcional. Era asumida por una persona que coordinaba el procedimiento de *despliegue* de las medidas de modernización dentro de un centro directivo. La UMA hacía el seguimiento de las medidas de modernización aprobadas. Era designada por la persona titular del centro directivo.
- Responsable de la medida. Era la persona responsable del despliegue de la medida de modernización.
- Equipo de medida: Eran las personas que participaban en el despliegue de la medida y que coordinadas por la responsable de la misma.
- Jefe de servicio. Era la persona responsable del servicio o servicios afectados por la medida de modernización que se desplegaba.

Para que el modelo funcionara, el equipo de personas que lo coordinaba debía tener competencias sobre los recursos de la organización para garantizar la efectividad de los procedimientos y practicar el liderazgo de forma adecuada. Por ello, el máximo órgano de decisión en el modelo es el consejo de dirección y la UMA era coordinada por la persona titular de la secretaría general técnica.

vii. Las medidas de modernización en el modelo

Las medidas suponían el elemento más tangible de la estrategia de modernización de la consejería y esta prueba de sector se basó en alinear los procesos con dicha estrategia.

Podemos clasificar las medidas de modernización sometidas al modelo en dos grandes tipos: las que detectaba el modelo (procedimiento de *Identificación*), impulsadas desde distintas fuentes, y las que promueve el propio modelo, que principalmente obedecían a planes para la mejora de alguna parte de la estructura de servicio público.

Medidas procedentes de la *identificación*

Las medidas que detectaba el modelo a través de los procesos podían proceder de diferentes fuentes y aparecer en cualquier momento del periodo planificado, debiéndose someter al modelo para tomar las decisiones que procedieran conforme al

mismo. En ocasiones interesaba que la medida se integrara en algún plan de mejora para acometer la gestión de dicha medida de manera más eficaz.

Medidas promovidas por el modelo

Las medidas promovidas por el modelo surgen de la aplicación de planes de mejora, que se aplicaban sobre las *líneas* o *zonas* de la estructura de servicio público, por lo tanto podían aplicarse sobre los servicios, las unidades de gestión, las personas destinatarias de los servicios, los recursos, la dirección, etc. No obstante, el modelo promovía, en menor volumen, otro tipo de medidas que no apuntaban hacia la estructura de servicio público sino al propio modelo, pues su implantación requería de la ejecución de actuaciones que iban acompañadas de medidas de esta naturaleza, es decir como promovidas por el modelo. Al igual que las medidas procedentes de la identificación, estas podían incorporarse a alguno de los planes de mejora establecidos, que pretendían actuar sobre la estructura de servicio público.

Los planes de esta naturaleza promovidos en la consejería incluyeron los siguientes grupos de medidas:

- Medidas para la regulación de los servicios.
- Medidas para la definición de servicios transversales.
- Medidas para la mejora de las unidades.
- Medidas para la organización de recursos.
- Medidas para la satisfacción de las personas destinatarias de servicios.

Medidas de futuro

Las medidas de futuro que debían preverse eran aquéllas que consolidaban el modelo, bien porque completaban o mejoraban el formato de servicio público de la consejería, bien porque contribuían en la implementación de los componentes del modelo. Con relación al primer propósito (completar o mejorar el formato de servicio público), las medidas eran las contempladas en los planes de mejora, destacando la que hacían referencia a compromisos de servicio, seguridad jurídica u organización económica.

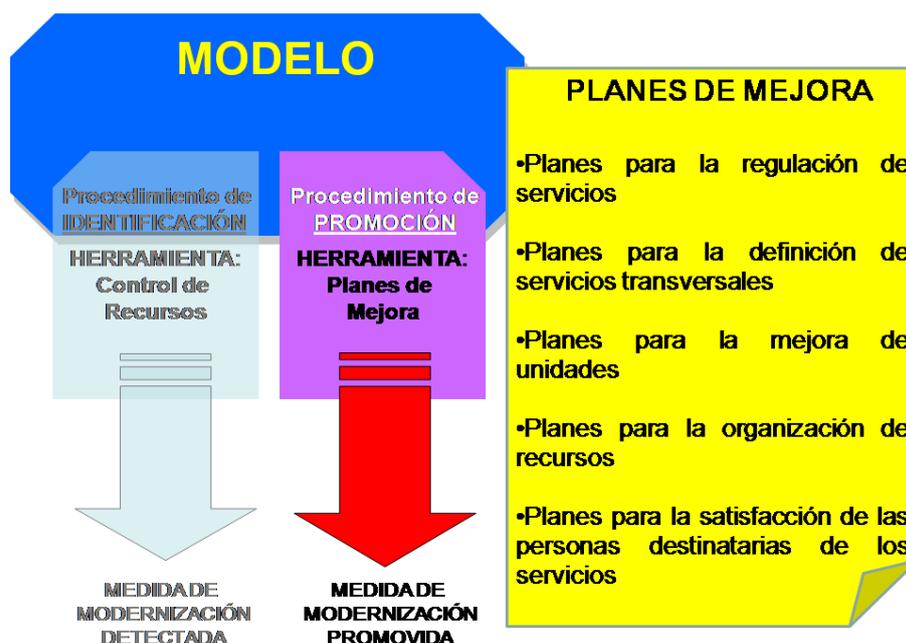


Ilustración 5.3.11. PRUEBA DE SECTOR 2: PLANES DE MEJORA EN EL MODELO DE MODERNIZACIÓN CONTINUA.

Fuente: elaboración propia.

Con relación al segundo propósito (implementar los componentes del modelo), destacamos aquéllas que debían servir para medir resultados, contemplando de esta forma todos los criterios del modelo de excelencia EFQM. En este sentido el modelo debía incorporar herramientas para la medición de la percepción de las personas, tanto destinatarias de servicios, como personal y sociedad en general. También debía incorporar herramientas para la evaluación del rendimiento de la organización. Este tipo principalmente daría cobertura a otra iniciativa importante: la elaboración de un cuadro de mando de excelencia.

Funcionamiento del modelo

El funcionamiento del modelo se conseguía con el tratamiento de las medidas de modernización a través de los tres componentes del mismo. Por ello, este funcionamiento se describirá explicando los dos apartados siguientes:

- Puesta en funcionamiento de los componentes: Cómo se pusieron en marcha los componentes del Modelo y qué hubiera quedado por hacer con respecto a los mismos.

- La Planificación de las medidas de modernización: Cuál fue la planificación de las medidas tratadas con el Modelo y cuál debía ser para los próximos años.

PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

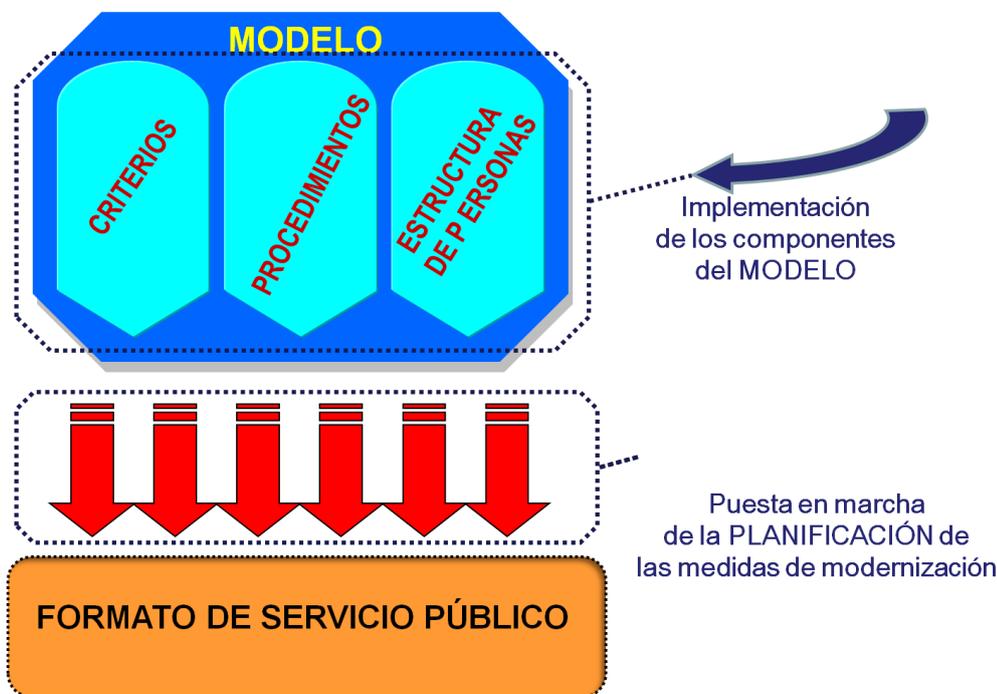


Ilustración 5.3.12. PRUEBA DE SECTOR 2: PUESTA EN FUNCIONAMIENTO DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN CONTINUA.

Fuente: elaboración propia.

viii. Implementación de los componentes del modelo

Las actuaciones más importantes que configuraron la puesta en funcionamiento del modelo se citan a continuación:

- Para el catálogo de servicios. Definición del catálogo de servicios, y definición de los procedimientos para su gestión, validación técnica, confirmación, aprobación y desarrollo de una herramienta tecnológica para la gestión del mismo.
- Para la estructura de servicio público. Definición y aprobación de dicha estructura.
- Para los procedimientos. Definición y documentación de los procedimientos, puesta en marcha del procedimiento de *Identificación*, implantación de una herramienta tecnológica para el registro y seguimiento de la medida de modernización, puesta en marcha de los procedimientos de *Adaptación* y

Alineación, Validación, Aprobación, Planificación, Despliegue, Medición, Consolidación, Corrección, Promoción y definición de un sistema para desarrollar planes de mejora y para documentar el modelo e implantación de una herramienta tecnológica para la gestión del conocimiento del modelo.

- Para los equipos de personas. Designación de todos los equipos y formación de las personas afectadas por el modelo.

La implantación de cada una de estas actuaciones se realizó sobre la base de una planificación de actuaciones del modelo (implementación de los componentes del modelo). Cada una de estas actuaciones podía requerir abordar un conjunto de medidas concretas que se incluyeron en el plan de modernización, por ejemplo, la actuación denominada 'puesta en marcha del procedimiento de *identificación*', requirió acometer las siguientes medidas: diseño y puesta en marcha de un protocolo para la planificación de soluciones TIC y procedimiento para la elaboración de disposiciones de carácter general.

ix. La planificación de las medidas de modernización

Cada año debía elaborarse la planificación anual de modernización que incluyera las medidas de modernización que pretendían abordarse y que obedece al procedimiento *planificación* del propio modelo. Esta planificación incluía las medidas que fueron previstas abordar con antelación y las que hubieran surgido del propio procedimiento de *identificación*.

El anexo 11 (Planificación de las medidas de modernización CEUCD) muestra las planificaciones realizadas durante los años 2008, 2009 y 2010, que lógicamente casaban con la planificación del gobierno de la Comunidad Autónoma de Canarias.

d. Otros elementos del modelo

i. Técnicas de gestión de las organizaciones

Las técnicas regladas de gestión de organizaciones manejadas en el modelo fueron:

- Modelo europeo de excelencia EFQM. A partir de EFQM se señalan las líneas y zonas de la estructura de servicio público, que es uno de los criterios del modelo. De los criterios que configuran EFQM, el modelo contemplaba los denominados 'agentes'; estaba previsto incorporar los de 'resultados' durante

el año 2011. Con relación a la dimensión REDER de EFQM, el componente procedimientos del modelo incluye un sistema de planificación PDCA que es complementario a REDER. Finalmente, el modelo se basaba en 3 de los 8 conceptos fundamentales de EFQM: Añadir valor para los clientes, liderar con visión, inspiración e integridad y gestionar por procesos. Estaba previsto ir incorporando el resto de conceptos fundamentales EFQM al modelo en las siguientes revisiones.

- Ciclo PDCA. Como adelantábamos, el componente procedimientos del modelo se basaba en este ciclo de planificación.
- Enfoque a procesos. El catálogo de servicios, como elemento del componente criterio del modelo estaba basado en el sistema de gestión por procesos.
- Certificaciones de normalización de la calidad. Dentro de las medidas promovidas por el propio modelo se encontraban aquéllas que evaluaban a las unidades, para las que se podían usar iniciativas como las certificaciones de calidad.
- Gestión del cambio. El impulso de medidas de modernización que no fueron propuestas por la propia unidad o requirieron una adaptación, exigió una gestión del cambio importante, usando todo tipo de herramientas para llevarlo a cabo.
- Cuadro de mando y evaluación de satisfacción (resultados). Algunas medidas de modernización previstas para el año 2011 estaban destinadas al diseño del cuadro de mando y la evaluación de satisfacción de usuarios.

ii. Las tecnologías de la información y comunicación

Las tecnologías de la información y comunicación suponían un catalizador indispensable por su múltiple protagonismo dentro del modelo. Por un lado, fue un recurso fundamental para cualquier medida de modernización ya que servía de apoyo para el funcionamiento de esta. Por otro lado, para algunas medidas las TIC fueron el punto fuerte de sus objetivos ya que lo que pretendían es incorporar estas tecnologías en la propia prestación del servicio. Ejemplos de estas medidas son aquéllas que aspiraban a prestar los servicios de forma electrónica.

De una forma u otra las TIC participaban en una parte importante de las medidas de modernización por lo que ocupan una zona importante en la estructura de servicio público que configuraba el modelo. Por este motivo, es sobre las TIC donde se aplica el primer plan de organización de recursos.

iii. La implicación de la dirección

El principal factor de éxito de la puesta en práctica del presente modelo es el liderazgo asumido por la Dirección de la Consejería; Por un lado la propia Consejera, que validaba el plan de modernización, por otro la persona titular de la Secretaría general técnica, que, en atribución de sus competencias conforme al reglamento orgánico del departamento, asumía el impulso de la modernización; también participaron en el liderazgo del proyecto las personas titulares de los centros directivos que impulsan sus propios planes de mejora. En este papel de liderazgo destacan las siguientes funciones:

- El impulso del propio modelo, apoyando cada una de las actuaciones para implementar los componentes del modelo.
- La comunicación a los colectivos internos y externos de todas las medidas de modernización.
- La coordinación directa de los planes de mejora, e incluso medidas de gran trascendencia, todo ello en el contexto de un plan único de Consejería.

Los recursos utilizados para asumir este liderazgo fueron la celebración de reuniones, a distintos niveles (con cargos directivos, con responsables de unidades, etc.), y los comunicados, que se practicaron principalmente por correo electrónico.

iv. La participación de las personas

Dado que este modelo perseguía la mejora en la prestación de los servicios públicos, cualquier medida de modernización requería la participación de las personas pertenecientes a las unidades responsables de esos servicios. La implementación de medidas de medición de resultados y percepción posibilitaría la participación más activa de las personas destinatarias de los servicios.

v. Medios usados en el modelo

Los medios usados para el funcionamiento del modelo fueron:

- Herramienta para el registro de las medidas de modernización: Se usó la herramienta corporativa ARTEMIS.

- Herramienta para el seguimiento de proyectos: La propia herramienta ARTEMIS fue usada con esta finalidad aunque la consejería.
- Herramienta para gestionar el conocimiento: Se usó un repositorio de documentación al que tenían acceso todas las personas participantes en el modelo.
- Herramienta para gestionar el catálogo de servicios: Aunque en el momento de la prueba de sector, la APCAC puso a disposición de los departamentos la herramienta CPA, no disponía de todas las prestaciones necesarias para llegar al alcance definido para el catálogo de servicios definido en este modelo.
- Herramientas para la dinámica de equipos de trabajo: Se practicaron múltiples metodologías para conseguir la eficacia de los grupos de trabajo, así como para asegurar la gestión del cambio para cada una de las medidas y planes de mejora.
- Documentación del modelo: La documentación del modelo fue una herramienta imprescindible que se puso en práctica tanto para la implementación de los componentes del modelo como para el despliegue de la planificación.

e. Aportaciones del modelo a la organización

Hemos visto que la CEUCD se encontraba ante la necesidad de gestionar de manera adecuada sus mejoras. La solución a esta necesidad fue un modelo, descrito en los apartados precedentes, que abordó dichas mejoras en formato de medidas de modernización. Además de alcanzar los objetivos descritos anteriormente, este modelo aportó a la Consejería las siguientes ventajas:

- Mayor coordinación entre sus diferentes estamentos y por lo tanto un mayor conocimiento de la organización.
- Garantía de acometer medidas que redundan en una auténtica mejora de la calidad en la prestación de servicios.
- Focalización de la gestión de la modernización en un punto único: los órganos de decisión de la Consejería.
- Mínimo coste posible para llevar a cabo las medidas.
- Posibilidad de visualizar cualquier mejora que emane desde la Consejería e incorporarla al modelo.

Conforme a estas ventajas el modelo expuesto se puede configurar como un sistema de gestión de la modernización de un departamento, donde una estructura formada

por tres componentes (procedimientos, criterios y equipos de personas) aborda todas las medidas que impliquen mejoras.

F. DESARROLLO DE LA PRUEBA DE SECTOR

El modelo descrito en los epígrafes anteriores se construyó por etapas que duraron tres años:

- AÑO 2007: Se perseguía detectar las medidas de modernización y ordenarlas. Para ello se puso en marcha el protocolo para priorizar las necesidades tecnológicas que emanó del plan para la mejora de los servicios TIC.
- AÑO 2008: Se trazó el objetivo de ordenar con las partes implicadas. Para ello se constituyó el equipo técnico de la SGT, primero, y luego el equipo transversal a continuación que se denominó UMA.
- AÑO 2009: Se planteó establecer criterios consensuados y se definió la estructura de servicio público y el catálogo de servicios.

Un aspecto importante para el éxito del desarrollo del modelo fue la coordinación del departamento con el resto de departamentos. La conexión del modelo con el resto del Gobierno se realizó a través de la Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad, alineando los componentes del mismo con los recursos organizativos que dicha consejería pone a disposición de todos los departamentos. Estos recursos organizativos son:

- A nivel de conceptos organizativos: Catálogo de procedimientos (que casaba con el catálogo de servicios del modelo) y plan de modernización del Gobierno (que casa con el plan de modernización del modelo).
- A nivel de roles: Responsable SIAC (sistema de información y atención ciudadana), responsable de modernización, responsable de simplificación, etc. que son responsabilidades asumidas por miembros de la UMA de la consejería.
- A nivel de equipos: SIAC, oficina de modernización administrativa, unidad web, etc. que son equipos que participaban en las mejoras recogidas en las medidas de modernización de la Consejería.
- A nivel de herramientas: ARTEMIS, CPA (catálogo de procedimientos administrativos), etc. que son herramientas tecnológicas de la Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad que se utilizaron en el desarrollo del modelo.

G. ANÁLISIS MPI-BPM-AP DEL SECTOR

Revisados los distintos elementos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC-I) y sus valores, conforme al detalle de la tabla 5.2.11, se detecta la conveniencia de realizar las siguientes adaptaciones:

- **Asegurarse el liderazgo técnico de la secretaría general técnica.** Al igual que se observó en la ULPGC para la gerencia, en la CEUCD también se constató el protagonismo técnico de la secretaría general técnica como órgano de la dirección por su condición de responsable en las materias organizativas. Esto implica la conveniencia de que sea este órgano el que asuma el liderazgo del desarrollo de la BPM en cada departamento y por ende de la aplicación del MPI-BPM-AP (CAC).
- **Apoyo técnico en materia de BPM por una unidad especializada de la propia organización.** Se repite asimismo en esta experiencia que existe la necesidad de contar con personal propia de la organización con conocimientos en planificación y BPM.
- **Distinción entre procesos administrativos de doble naturaleza: generales y sectoriales.** Se identifican dos tipos de procedimientos administrativos: los que atañen a cualquier departamento de la APCAC, independientemente de la competencia que desarrolle, y los sectoriales, que solo afectan al departamento que desarrolla una competencia en concreto (matrículas, preinscripciones, elaboración de proyectos curriculares, etc.). El nivel de desarrollo de los elementos BPM identificados en la APCAC a partir del análisis realizado en la “adaptación BPM-Normativa” solo afectaba al primer grupo; el segundo tipo obedece a otros patrones que no siguen las mismas pautas reglamentarias. Por ello, a efectos de definir el MPI-BPM-AP (CAC) debe tenerse en cuenta esta distinción.
- **Distinción entre procesos administrativos y procesos materiales.** Al igual que la observación anterior, la revisión de la norma realizada durante la “adaptación BPM-Normativa” refleja un nivel de desarrollo de los elementos BPM para los procesos administrativos, pero en determinadas competencias

sectoriales (educación²³, sanidad, seguridad, transporte, vivienda, justicia, emergencia y seguridad, deporte y ocio; o internos como los tecnológicos), se dan importantes procesos materiales, como son los educativos, que siguen un proceso evolutivo diferente a los primeros. Esta condición nos lleva a sugerir hacer esta distinción en el MPI-BPM-AP (CAC).

- **Constatación de la recomendación referente a la evaluación por órgano y/o competencias.** Se constató en esta prueba que se daban diferencias en el grado de desarrollo de los s-CSF entre los centros directivos, entre otros motivos por la diferencia entre culturas organizativas dentro de los propios centros directivos. Esto supondría que la evaluación de los mismos conforme al MPI-BPM-AP (CAC) daría resultados diferentes.

5.3.3. PRUEBA DE SECTOR 3: MODELO PARA LA PLANIFICACIÓN DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES EN LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y SEGURIDAD

A. DATOS GENERALES DE LA PRUEBA DE SECTOR

Los datos más relevantes de la prueba de sector descrita en esta apartado son los siguientes:

- **Nombre del sector de análisis:**
Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad. Gobierno de Canarias (CEHS en adelante).
- **Periodo de prueba:**
2012-2015.
- **Ineficiencia que debía solucionarse:**
Dotación ineficiente de los recursos y capacidades necesarios para que las unidades y órganos de la CEHS puedan prestar los servicios.
- **Solución propuesta:**

²³ Aun cuando en el área educativa y sanitaria se han llevado a cabo implantación de sistemas de calidad, que les requiere de la implementación de manuales de procedimientos, estos se han ceñido a los académicos y hospitalarios, de naturaleza documental pero no material.

Sistema de planificación de los recursos y capacidades apoyado en la BPM.

- **Nombre del modelo:**

Sistema de planificación de recursos y capacidades.

- **Número de personas implicadas directa e indirectamente:**

El número de personas que han participado directamente llevando la coordinación de la prueba ha sido de nueve personas, todas ellas de *staff* directivo. Las personas que han intervenido directamente en su desarrollo han sido unas cincuenta.

- **Número de personas afectadas:**

Las personas afectadas directamente son las que participan en la prestación de los servicios que necesitan de los recursos y capacidades, que son aproximadamente 400 personas. Indirectamente podrían verse afectadas las que pertenecen a los grupos de interés receptores de esos servicios que son principalmente las pertenecientes a otras consejerías, porque la CEHS presta servicios económicos financieros y de contratación administrativa a otros departamentos. Son colectivos destinatarios la policía canaria y la pequeña y mediana empresa.

- **Elemento BPM principal empleado en el modelo:**

Los elementos BPM principales empleado en el modelo han sido:

- A.1. Plan de mejora de procesos.
- A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio.
- A.3. Arquitectura de procesos de empresa.
- A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI).
- A.5. Prioridad de grupos de interés.
- B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM.
- B.2. Roles y responsabilidades de procesos.
- C.1. Diseño y modelado de procesos.
- C.2. Implementación y ejecución de los procesos.
- C.4. Innovación y mejora de los procesos.
- D.1. TI para el diseño y modelado de procesos.
- D.2. TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos.
- D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos.
- D.5. TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas.

- E.1. Destrezas y pericias en procesos.
- E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos.
- F.2. Valores y creencias sobre los procesos.
- F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos.
- **Evidencias finales:**
Mapa competencial, catálogo de procesos, sistema de planificación, protocolos de líneas de servicio y regulación (TIC) y equipos de trabajo permanentes.

B. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR DE ANÁLISIS. LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y SEGURIDAD DEL GOBIERNO DE CANARIAS

En el momento de realizar la prueba (2012-2015), la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad era una de las ocho que conformaban el Gobierno de Canarias. Esta estaba formada por los siguientes órganos:

- Viceconsejería de economía y asuntos económicos con la Unión Europea.
- Dirección general de asuntos económicos con la Unión Europea.
- Dirección general de relaciones con África.
- Dirección general de promoción económica.
- Viceconsejería de hacienda y planificación.
- Dirección general de planificación y presupuestos.
- Dirección general del tesoro y política financiera.
- Dirección general de patrimonio y contratación.
- Intervención general de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- Dirección general de seguridad y emergencias.

Además contaba con dos organismos autónomos:

- La agencia tributaria canaria.
- El instituto canario de estadística.
- Ente Público Radiotelevisión Canaria.

Asimismo forman parte de este departamento la siguiente empresa pública:

- Sociedad para el Desarrollo Económico de Canarias, S.A. (SODECAN).

Toda esta estructura cuenta con más de cincuenta unidades administrativas, para la cual trabajan más de cuatrocientas personas.

a. Alcance de la prueba de sector

La prueba se ha ceñido a los servicios, administrativos y operativos, prestados por la secretaría general técnica de la CEHS cuya finalidad es la de dotar de medios a todos los órganos o centros directivos²⁴ que conforman el departamento. Estos órganos o centros directivos están formados a su vez de unidades²⁵; en el texto que describe esta prueba haremos referencia en todo momento a la dotación de las unidades, aunque esto tenga como efecto el objetivo de la secretaría general técnica: proveer a los órganos y centros directivos.

b. Las unidades y sus funciones

Las unidades que se describen en este epígrafe son las pertenecientes a la secretaría general técnica porque son las que intervienen en el desarrollo del modelo.

- **Servicio²⁶ de informática.** Es la unidad responsable de gestionar los servicios tecnológicos y de comunicación del departamento. Uno de los productos más importantes es el denominado SEFLOGIC porque gestiona los procedimientos económicos financieros donde intervienen todos los departamentos del Gobierno de Canarias. Se divide en dos secciones: de explotación y de desarrollo.
- **Servicio de régimen jurídico y relaciones institucionales.** Es la unidad responsable de asesorar y tramitar los aspectos relacionados con la normativa que regula la actividad del departamento. Se encarga asimismo de la relación con otras instituciones y de la preparación de los asuntos que el departamento tiene que tratar en las reuniones de gobierno.
- **Servicio de contratación y asuntos generales.** Es la unidad responsable de la tramitación de los contratos administrativos que realiza el departamento, de la dotación de materiales y mantenimiento del edificio y del registro de documentación administrativa así como de los traslados de personas y

²⁴ En la descripción de esta prueba, nos referiremos indistintamente a centro directivo, órgano, dirección general o viceconsejería.

²⁵ En la descripción de esta prueba, nos referiremos indistintamente a unidad o unidad administrativa.

²⁶ Las unidades administrativas son denominadas servicios en el ámbito de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.

enseres. Dispone de dos secciones: de contratación administrativa y de mantenimiento.

- **Servicio de medios de personal.** Es la unidad responsable de las relaciones contractuales del personal que trabaja en el departamento.
- **Oficina presupuestaria.** Es la unidad responsable de la gestión de los procedimientos económicos-financieros, que incluye la presupuestación, de la consejería.
- **Servicio de archivo.** Es la unidad responsable de la gestión de la custodia de la documentación administrativa.
- **Servicio de organización y gestión del conocimiento.** Es la unidad responsable de la gestión de la planificación y de los procesos así como la gestión del conocimiento, que incluye la formación de los empleados del departamento.

c. Los servicios prestados

Las competencias de la secretaría general técnica vienen recogidas en el reglamento orgánico del departamento (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010e). No obstante, a partir del trabajo realizado en esta prueba se obtuvo el mapa competencial de la secretaría y recogemos en la tabla 5.3.7.

COM 1	COMPETENCIAS 2	COMPETENCIAS 3
GOBIERNO Y DIRECCION	ACTIVIDAD ELECTORAL	1 expedientes de procesos electorales
	COOPERACIÓN	1 expedientes de convenios y acuerdos marco 2 expedientes de asesoramiento de las entidades locales
	ELABORACIÓN DE NORMAS Y DIRECTRICES ADMINISTRATIVAS	1 expedientes de tramitación de anteproyectos de ley 2 expedientes de elaboración y aprobación de disposiciones normativas con rango reglamentario 3 disposiciones internas
	ÓRGANOS COLEGIADOS	Constitución de órganos y entidades
	PARTICIPACIÓN EN SESIONES DE ÓRGANOS COLEGIADOS	1 expedientes de sesiones de órganos colegiados 2 actas de sesiones de órganos colegiados
	PLANIFICACIÓN	1 expedientes de planes, programas y proyectos con carácter general
	PROTOCOLO Y REPRESENTACIÓN	Organización y representación en eventos institucionales
Z U W COMUNICACIÓN Y PUBLICACIÓN		2 registros de entrada y salida de documentos

COM 1	COMPETENCIAS 2	COMPETENCIAS 3
		Promoción de servicios
	CONTRATACIÓN	1 expedientes de contratación administrativa 3 expedientes de contratación de trabajos específicos y concretos no habituales 4 encomiendas de gestión Contrato patrimonial Entidades bancarias
	GESTIÓN DE PROCESOS	Mejora de procesos y servicios
	GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	10 expedientes de prevención de riesgos laborales 2 expedientes de selección y provisión de personal 3 expedientes de régimen y registro de personal 4 expedientes disciplinarios 6 expedientes de formación Ayudas económica para el personal Jornada laboral Retribuciones
	GESTIÓN DE RECURSOS MATERIALES (PATRIMONIO)	1 registros/inventarios de bienes 6 partes de control de instalaciones y medios Autoprotección en edificios corporativos Bienes no inventariable Habilitación y uso de espacios Seguridad física de las personas Servicios básicos
	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE LA INFORMACIÓN	1 expedientes de identificación y valoración de series documentales 6 registros y expedientes de control documental Canales de comunicación Gestión del conocimiento Información y asesoramiento Registro /inventario de entidades
	SERVICIOS TECNOLÓGICOS	Atención a necesidades de soluciones informáticas Soporte a sistemas de información (en explotación)
ADMINISTRACIÓN FINANCIERA	ELABORACIÓN PRESUPUESTARIA	1 propuesta de elaboración del anteproyecto de presupuestos del departamento, sus organismos autónomos, otros entes públicos, empresas públicas 2 expedientes de información y tramitación de propuestas de modificaciones de crédito y otras actuaciones con repercusión presupuestaria
	GESTIÓN DE GASTOS	1 gestión de gastos de personal 2 gestión de pagos
	GESTIÓN DE INGRESOS	1 liquidación de ingresos 2 recaudación de ingresos 7 activos financieros 8 pasivos financieros ingresos centralizados
REVISIÓN Y CONTROL	CALIDAD DEL SERVICIO	Evaluación de la satisfacción
	CONTROL PARLAMENTARIO	1 iniciativas parlamentarias 2 expedientes de quejas al defensor del pueblo

COM 1	COMPETENCIAS 2	COMPETENCIAS 3
		3 expedientes de quejas al diputado del común
	INSPECCIÓN INTERNA	4 informes de evaluación y seguimiento Control económico-financiero
	PROCEDIMIENTOS EN VÍA JUDICIAL	1 expedientes de contencioso-administrativo 2 expedientes de la jurisdicción civil 3 expedientes de la jurisdicción penal 4 expedientes de la jurisdicción social
	REVISIÓN EN VÍA ADMINISTRATIVA	2 reclamaciones y recursos
	SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	1 expedientes en materia de reclamaciones

Tabla 5.3.7. PRUEBA DE SECTOR 3: COMPETENCIAS DE LA SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA.

Fuente: elaboración propia.

C. JUSTIFICACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL SECTOR

Los motivos que justifican la conveniencia de practicar la prueba de sector en la CEHS son los siguientes:

- Es un sector cuya influencia llega a toda la organización porque presta servicios que van destinados a la totalidad de consejerías (es un departamento²⁷ de los que denominamos horizontales).
- El problema que pretende resolverse es común en todos los departamentos por lo que su análisis aportará información BPM de toda la organización y la solución que proponemos puede ser utilizable en el resto de consejerías.
- El problema afecta directamente a elementos BPM, los servicios que se conforman con los procesos, por lo que la prueba revelará información de interés para el MPI-BPM-AP.
- Existía un alto interés por parte de la dirección en abordar el problema e implementar la iniciativa BPM, en este caso, de la persona titular de la secretaría general técnica.
- Se contaba con el equipo de dirección operativa (personas titulares de las unidades) para impulsar el modelo, conformado por personas con una alta

²⁷ En la descripción de esta prueba, nos referiremos indistintamente a consejería o departamento.

preparación y con mucho interés en las herramientas de la nueva gestión pública.

D. PROBLEMA QUE SE PRETENDE RESOLVER

Los recursos y capacidades que necesitan las unidades de los departamentos para prestar sus servicios²⁸, tanto externos (dirigidos a colectivos como la ciudadanía, empresas, etc.) como internos (otros órganos y unidades, personal, proveedores, etc.), son los siguientes: personas, tecnologías de la información y las comunicaciones, normativa, económicos y financieros, materiales, organizativos, del conocimiento, etc. En cada consejería, existen unidades con la finalidad concreta de gestionar estos medios²⁹ para ponerlos a disposición de las otras (aunque ellas mismas sean a su vez receptoras de recursos y capacidades) a las que denominaremos 'unidades proveedoras de medios'. En la APCAC, dichas unidades están adscritas a las secretarías generales técnicas de los departamentos y, aunque pueden experimentar algún cambio de un departamento a otro, suelen responder a la siguiente denominación:

- Servicio de informática. Es la unidad responsable de las tecnologías de la información y la comunicación.
- Servicio de contratación. Es la unidad responsable de la contratación de bienes y servicios a las empresas proveedoras.
- Servicio jurídico. Es la unidad responsable de la tramitación de la normativa que regula la actividad del departamento.
- Servicio de personal. Es la unidad responsable de la relación contractual del personal del departamento.
- Oficina presupuestaria. Es la unidad responsable de la tramitación de los procedimientos económicos-financieros de la Consejería.
- Servicios generales. Es la unidad que asume el resto de responsabilidades no acometidas por las anteriores: coordinación administrativa, atención material, relación con la ciudadanía, gestión del conocimiento, etc.

²⁸ Denominaremos 'unidades demandantes de medios' a aquellas que necesita y solicita recursos o capacidades a otras unidades para la prestación de los servicios que son su responsabilidad.

²⁹ En la descripción de esta prueba de sector nos referiremos indistintamente a 'recursos y capacidades' y 'medios'.

La asignación de estos recursos y capacidades a las unidades no contaban con criterios homogéneos en la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad hasta el año 2012. Para algunos de estos recursos y capacidades, las unidades comunicaban a la secretaría general técnica la cantidad y tipo de medios que necesitaban en cada momento, según fueran detectando carencias de los mismos, en incluso podían establecer las características técnicas de esos recursos y capacidades. Esta situación daba lugar a múltiples inconvenientes entre los que citamos los siguientes:

- Las unidades proveedoras de medios hacían una previsión de estos para un periodo de tiempo concreto, generalmente el año natural, pero estas cantidades se agotaban antes de la finalización dicho periodo. Esto suponían que durante el tiempo restante del periodo programado, algunas unidades que necesitaban de medios no disponían de los mismos para la prestación de sus servicios. En ocasiones, cuando se daba estas circunstancias, se realizaban modificaciones en la planificación que suponía que había que proveer de más fondos para las unidades de recursos lo que podía ocasionar que se llegara a déficit presupuestario.
- Para evitar quedarse sin existencias, algunas unidades proveedoras de medios restringían la dotación de éstos sin aplicación de criterios, ocasionando que unidades con necesidades reales pudieran quedarse sin dichos medios. Esta praxis generaba un mal clima de relación porque las unidades con necesidades no encontraban justificadas las medidas de racionalización.
- Dado que en algunos casos las unidades proveedoras de medios permitían que las unidades demandantes establecieran las características técnicas de los recursos o capacidades que necesitaban, se producía una alta heterogeneidad de dichos medios, complicándose así su gestión.
- La falta de coordinación entre las unidades proveedoras de medios daba lugar a que estos recursos o capacidades no tuvieran vinculación unos con otros, produciéndose ineficiencias importantes a la hora de su aplicación. Podía publicarse una norma regulatoria de un servicio prestado por una unidad (en este caso, el medio es la “normativa”) que contemplara la puesta en funcionamiento de un nuevo aplicativo web para el colectivo destinatario de dicho servicio y al mismo tiempo no haberse solicitado la dotación del recurso tecnológico a la unidad de informática; esto suponía que entrara en vigor el

procedimiento y las personas interesadas en el mismo no pudieran ejercer el derecho que contemplaba dicho procedimiento.

- Al margen del ámbito específico que estábamos estudiando en esta prueba de sector, la dotación de recursos y capacidades, durante el análisis de la organización detectamos una deficiencia de carácter general en la asunción de responsabilidades para atender las necesidades de cualquiera de los colectivos destinatarios de los servicios. Dicha responsabilidad se disipaba en ocasiones porque las unidades no asumían todas las tareas necesarias para prestar el servicio. A nuestro entender, esta responsabilidad se difuminaba porque no se había trabajado con enfoque hacia procesos, ya que es este enfoque el que otorga a las unidades que asumen la responsabilidad en determinada materia la posibilidad de asegurarse de que todas las tareas se realicen de manera adecuada para que el resultado de las mismas aporte valor a las personas destinatarias, esto es, atienda de manera acertada la necesidad.

E. SOLUCIÓN BASADA EN BPM

a. Denominación y característica principal

El modelo que se plantea como solución para los problemas de dotación de recursos detectados en la CEHS se denomina “Sistema de planificación de recursos y capacidades”.

Como solución para la situación descrita en el epígrafe anterior, se plantea un sistema alineado de planificación de los recursos y las capacidades, que incluya unos criterios de asignación comunes para cada tipo de medio de tal forma que puedan salvarse los inconvenientes que existían.

Para diseñar este sistema que permitiera la alineación de los diferentes planes de recursos y capacidades nos planteamos atender las carencias detectadas con enfoque hacia los procesos teniendo en cuenta que el sistema estaba orientado para atender las necesidades de medios de los órganos y unidades.

b. Relación entre el modelo y la BPM

Son varios los motivos que justifican la estrecha relación entre el modelo y la BPM:

- Dos de los elementos que conforman el modelo solución son las líneas de servicio, que obedece al concepto de proceso, y los procedimientos, que

atiende a la clasificación de subproceso o desagregación del anterior. Este último ayuda a establecer la arquitectura de proceso del departamento.

- Los recursos y las capacidades que se proponen como solución a las necesidades que plantean las unidades se diseñan con enfoque a procesos, es decir, solo pueden ser aplicado sobre procesos y no sobre tareas o funciones.
- Los criterios de priorización para ordenar la planificación de las soluciones antes las necesidades de medios se apoyan en la gestión por procesos.

c. Descripción del modelo basado en BPM

Los elementos principales que conforman el modelo solución basado en BPM propuesto para esta prueba de sector son la línea de servicio, los procedimientos, el mapa competencial y el sistema de planificación. En este epígrafe describiremos los tres primeros de ellos; el sistema de planificación se desarrollará en el epígrafe estándar de las pruebas de sector que denominamos “funcionamiento del modelo”. Asimismo, para ilustrar los elementos que conforman el modelo de solución y sus conceptos usaremos como ejemplos dos de las unidades de la secretaría general técnica: el servicio de informática y el servicio de organización y gestión del conocimiento.

Antes de comenzar con la descripción de los elementos mencionados (línea de servicio, procedimientos y mapa competencial) describiremos las características más importantes de las necesidades de servicio, que suponen los activadores del modelo.

i. Necesidades de recursos y capacidades

Para acercar lo máximo posible el modelo propuesto a la realidad del funcionamiento de la consejería, durante la prueba de sector se hizo previamente un análisis de las necesidades (ver epígrafe “desarrollo de la prueba de sector”, identificando dos tipos principalmente:

- Necesidades no programables. Son aquéllas para las que no es previsible conocer con antelación cuándo va a ocurrir, quiénes la van a plantear y en qué medida se manifestarán. Son ejemplos los siguientes: incorporación de una nueva trabajadora sustituta que requiere de medios diferentes a los existentes para trabajar (espacios, ordenadores, etc.), sugerencia de un ciudadano sobre

el funcionamiento de un servicio, rotura del sistema del aire acondicionado de la planta de uno de los edificios, etc.

- Necesidades programables. Son aquéllas que se puede prever con anticipación cuándo se pueden dar porque se plantean para posibilitar la prestación de la actividad de una unidad que sí es programable. Son ejemplos: una aplicación informática para dar apoyo a un nuevo procedimiento, el soporte a la tramitación de un contrato público, la declaración de series documentales³⁰ de la actividad de una unidad, etc.

Las necesidades programables posibilitan una planificación más ajustada de recursos y capacidades; la no programables pueden atenderse con una previsión aproximada de medios.

Con respecto a las necesidades programables, el modelo distingue otros dos tipos atendiendo al criterio de urgencia. Esto es, las necesidades programables pueden ser ordinarias o urgentes. Las ordinarias son aquellas necesidades que requieren las unidades para el desarrollo de una actividad que puede preverse cuándo se va a desarrollar. Las necesidades urgentes se dan cuando la unidad no podía prever la actividad. Las primeras se pueden incluir en la planificación de recursos y capacidades de la línea de servicio que correspondan en las fases previas a su aprobación (ver epígrafe “funcionamiento del modelo”); las urgentes podrán incorporarse en cualquier momento del ciclo de planificación. No obstante, el procedimiento de planificación para cada línea de servicio establecerá en qué condiciones exactas una necesidad se considera urgente.

ii. Línea de servicio

El primer elemento que conforma el modelo es la línea de servicio, que consistía en la agregación de necesidades por tipología de las mismas. Para el servicio de organización y gestión del conocimiento se identificaron las siguientes líneas de servicio:

- Plan del departamento
- Planes operativos de unidades
- Evaluación de políticas públicas
- Planes estratégicos
- Grupos y roles
- Certificaciones de calidad

³⁰ Serie documental es la validación del procedimiento para la generación de la documentación archivística según los criterios de la APCAC (REFERENCIA A NORMA).

	(Autoevaluación de unidades)
- Catálogo de procedimientos	- Cartas de servicio
- Estructura y RO	- Simplificación administrativa
- Formación	- Gestión bibliográfica y documental
- Business Intelligence	- Comunidades de prácticas
- Información pública (transparencia)	- Información y atención ciudadana
- Internet	- Intranet
- Sede electrónica	- Imagen corporativa
- Medio ambiente	- Igualdad
- Evaluación de la satisfacción	- Sugerencias y reclamaciones

Estas líneas de servicio se corresponden con procesos en la clasificación BPM de acuerdo a Fernández (2007). Asimismo, no todas las necesidades que pudieran tener que ver con una misma línea de servicio podían atenderse con el mismo flujo de tareas, lo que daba lugar a que existieran diversas secuencias de tareas y por lo tanto distintos procedimientos. De esta manera, el modelo incorporó el concepto de subproceso, que coincidía con concepto de procedimiento manejado por el departamento. Dichos subprocesos se tipificaron atendiendo a la clasificación recogida en el cuadro 5.2.1³¹. La ilustración 5.3.13 representa diferentes líneas de servicio, con sus respectivos procedimientos. Una unidad proveedora de medios puede atender distintas líneas de servicio³².

Un aspecto importante de las líneas de servicio es lo que denominamos en el modelo solución la “estrategia o modelo de producto”. Con el ánimo de ganar en eficiencia y aprovechar las economías de alcance, los productos (recursos y capacidades) que satisfacen las necesidades deben obedecer a unos estándares que estarán definidos por las unidades proveedoras de medios de acuerdo a las estrategias que en esta

³¹ Esta tabla debía incluir algunos tipos de subprocesos añadidos a los ya establecidos por la APCAC, que detectamos durante la prueba de sector.

³² Los procedimientos identificados para la secretaría general técnica se compararon con los contenidos en el cuadro de clasificación funcional de la APCAC (tabla 5.2.4). En dicha clasificación pueden apreciarse los tres tipos de procesos según Fernández (2007): estratégicos, clave y de apoyo.

materia establezca la APCAC. Las estrategias o modelos de producto aportan las siguientes ventajas a la gestión de los recursos y capacidades:

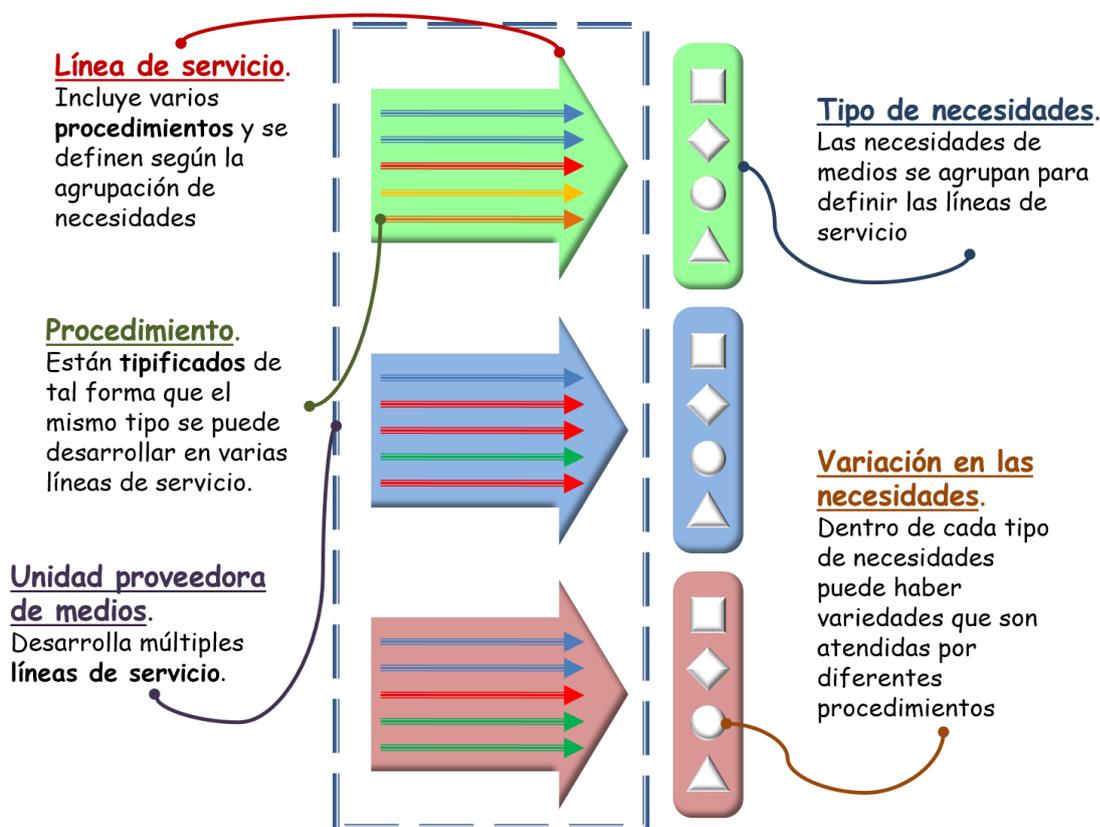


Ilustración 5.3.13. PRUEBA DE SECTOR 3: LÍNEAS DE SERVICIO EN EL modelo PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Fuente: elaboración propia.

- Homogeneización de las soluciones. Facilita el conocimiento organizativo, no solo para las unidades proveedoras sino para las demandantes también.
- Economía de alcance. Se da un ahorro importante porque la misma solución puede satisfacer diferentes necesidades; además, las capacidades utilizadas para la generación de cualquier solución son aprovechables en otras.
- Tipificación de los medios para abordar las soluciones. Esta tipificación posibilita en gran medida el cálculo de los medios necesarios para acometer las soluciones.
- Compromiso de la dirección. La dirección participa en la validación de los criterios para definir la estrategia o modelo del producto. Esto le hace más partícipe de la gestión de los medios.

Téngase en cuenta que la APCAC cuenta con centros directivos con competencias en materia de medios y establecen los criterios generales que afectan a todas las consejerías, dejando en todo caso margen para que éstas concreten cómo aplicarlos para sus unidades y órganos. Por ejemplo, el instituto canario de administración pública establece que los productos para capacitar al personal son cursos de formación (presencial, a distancia o semipresencial), seminarios, jornadas, talleres, conferencias o comunidades de aprendizaje; identificando para cada uno de estos las características de los mismos (horas, profesorado, lugar, etc.).

iii. Procedimientos

Como hemos comentado, las líneas de servicios se conforman con subprocesos o procedimientos; en la tabla 5.3.8, podemos ver un ejemplo de los procedimientos para las líneas de servicio de la unidad de organización y gestión del conocimiento. Estos subprocesos pueden ser tipificados respondiendo así a la estructura propuesta por la APCAC como familias y subfamilias (ver tabla 5.2.1). No obstante, esta clasificación solo contempla aquellos procedimientos de naturaleza administrativa, dejando fuera a los materiales.

LÍNEAS	PROCEDIMIENTOS
Plan del departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Programación de planes • Seguimiento de planes
Planes estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> •
Planes operativos de unidades	<ul style="list-style-type: none"> •
Grupos y roles	<ul style="list-style-type: none"> • Constitución de roles y grupos • Nombramiento de roles
Evaluación de políticas públicas	<ul style="list-style-type: none"> •
Certificaciones de calidad (Autoevaluación de unidades)	<ul style="list-style-type: none"> •
Catálogo de procedimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Homologación de procedimiento
Cartas de servicio	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de carta de servicio • Evaluación de carta de servicio
Estructura y RO	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio organizativo
Simplificación administrativa	<ul style="list-style-type: none"> • Simplificación de procedimientos
Formación	<ul style="list-style-type: none"> • Atención a necesidad formativa
Gestión bibliográfica y documental	<ul style="list-style-type: none"> • Ordenación bibliográfica por materia • Atención a documentación bibliográfica • Ordenación documental de una unidad
Business Intelligence	<ul style="list-style-type: none"> •
Comunidades de prácticas	<ul style="list-style-type: none"> •
Información pública	<ul style="list-style-type: none"> • Publicación de indicadores de transparencia

LÍNEAS	PROCEDIMIENTOS
(transparencia)	• Atención de información pública
Información y atención ciudadana	• Incorporación de actuación en SIAC • Atención de información
Internet	• Homologación de sitio web
Intranet	• Rediseño de sitio web
Sede electrónica	• Incorporación de procedimiento en sede
	•
Imagen corporativa	•
Medio ambiente	•
Igualdad	•
Evaluación de la satisfacción	•
Sugerencias y reclamaciones	• Sugerencia y/o reclamación

Tabla 5.3.8. PRUEBA DE SECTOR 3: EJEMPLO DE LÍNEAS DE SERVICIO Y PROCEDIMIENTOS.

Fuente: elaboración propia.

Con relación a la clasificación de los procedimientos que utilizan las secretarías generales técnicas para el desarrollo de sus líneas de servicio tenemos la casuística siguiente:

- Procedimientos horizontales gestionados en exclusiva por la secretaría general técnica y por lo tanto son completamente descentralizados.
- Procedimientos horizontales gestionados por órganos horizontales donde la secretaría general técnica actúa como participante en la gestión.
- Procedimientos horizontales gestionados por la secretaría general técnica donde los órganos horizontales, propietarios de los mismos actúan como participantes.

En la descripción de esta prueba, llamaremos “exposición” a la activación de un procedimiento para generar una salida. Es posible conocer cuál es el máximo de exposiciones que puede atender una procedimiento en un periodo determinado si se conoce cuántos recursos se necesarios para una exposición y la cantidad de recursos disponibles para un procedimiento.

iv. Mapa competencial

Cada línea de servicio a su vez debía responder a una responsabilidad o competencia material del departamento al que pertenece la unidad. Para la unidad que estamos tomando de ejemplo, la unidad de organización y gestión del conocimiento, las líneas de servicio corresponden a las competencias recogidas en la tabla 5.3.9. Asimismo la

ilustración 5.3.14 representa la relación entre los procedimientos, las líneas de servicio, las unidades y las competencias.

COMP. 1	COMPETENCIA 2	COMPETENCIA 3	LÍNEAS DE SERVICIO
GOBIERNO Y DIRECCIÓN	PLANIFICACIÓN	1 EXPEDIENTES DE PLANES, PROGRAMAS Y PROYECTOS CON CARÁCTER GENERAL	Plan del departamento
			Planes estratégicos
			Planes operativos de unidades
			Grupos y roles
ADMINISTRACIÓN GENERAL/GESTIÓN	GESTIÓN DE PROCESOS	CATÁLOGO DE PROCESOS	Evaluación de políticas públicas
			Certificaciones de calidad (Autoevaluación de unidades)
	MEJORA DE PROCESOS Y SERVICIOS	Catálogo de procedimientos	
		Cartas de servicio	
	GESTIÓN DE RRHH	6 EXPEDIENTES DE FORMACIÓN	Estructura y RO
			Simplificación administrativa
	GESTIÓN DOCUMENTAL Y DE LA INFORMACIÓN	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	Formación
			Gestión bibliográfica y documental
			Business Intelligence
			Comunidades de prácticas
	CANALES DE COMUNICACIÓN Y DIFUSIÓN	WEB	Información pública (transparencia)
			Información y atención ciudadana
Internet			
Intranet			
Sede electrónica			
PRESENCIAL Y TELEFON.			
RESPONSABILIDAD CORPORATIVA	SOSTENIBILIDAD SOCIAL	Imagen corporativa	
		Medio ambiente	
REVISIÓN Y CONTROL	CALIDAD DEL SERVICIO	EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN	Igualdad
			Evaluación de la satisfacción
			Sugerencias y reclamaciones
SUGERENCIAS Y RECLAMACIONES	1 EXPEDIENTES EN MATERIA DE RECLAMACIONES		Sugerencias y reclamaciones

Tabla 5.3.9. PRUEBA DE SECTOR 3: EJEMPLO DE RELACIÓN COMPETENCIAS VS LÍNEA DE SERVICIOS.

Fuente: elaboración propia.

Dado que la secretaría general técnica era el órgano responsable de la dotación de los recursos y capacidades y sus procesos responden al tipo “de apoyo”, según la clasificación BPM de Fernández (2007), dedujimos del cuadro de clasificación funcional (cuadro 5.2.3) que las competencias de la secretaría debían ser las recogidas en la tabla 5.3.7. Este mapa está formado por las competencias a tres niveles:

- De gobierno, que se le atribuye al departamento.
- De departamento, que se le atribuyen a cada órgano o centro directivo. Supone una desagregación de los anteriores.
- De centro directivo, que se le atribuyen a cada unidad. Igualmente supone una desagregación de los anteriores. A partir de este nivel se establecen las líneas de servicio.

No obstante, se han añadido a dicha clasificación competencial algunas otras que detectamos en la prueba de sector pero que no se incluían en la clasificación funcional. Estas competencias incorporadas en el mapa competencial de la secretaría general técnica no se incluían en el cuadro de clasificación funcional por dos motivos:

- No obedecían a procedimientos administrativos porque eran materiales, como por ejemplo los procesos relacionados con la materia de las TIC.
- No estaban establecidas en la norma, por lo que no habían generado procedimientos administrativos que se pudieran incluir en la clasificación funcional.

Si aplicamos el mismo criterio para cada uno de los órganos de la consejería, obtenemos lo que denominamos en este modelo “mapa competencial del departamento” (ver anexo 13). Con respecto a las competencias a nivel de gobierno, se ha procurado que coincida con la propuesta de temas y subtemas establecido por la APCAC (ver tabla 5.2.2) para minimizar los criterios de clasificación de las materias.

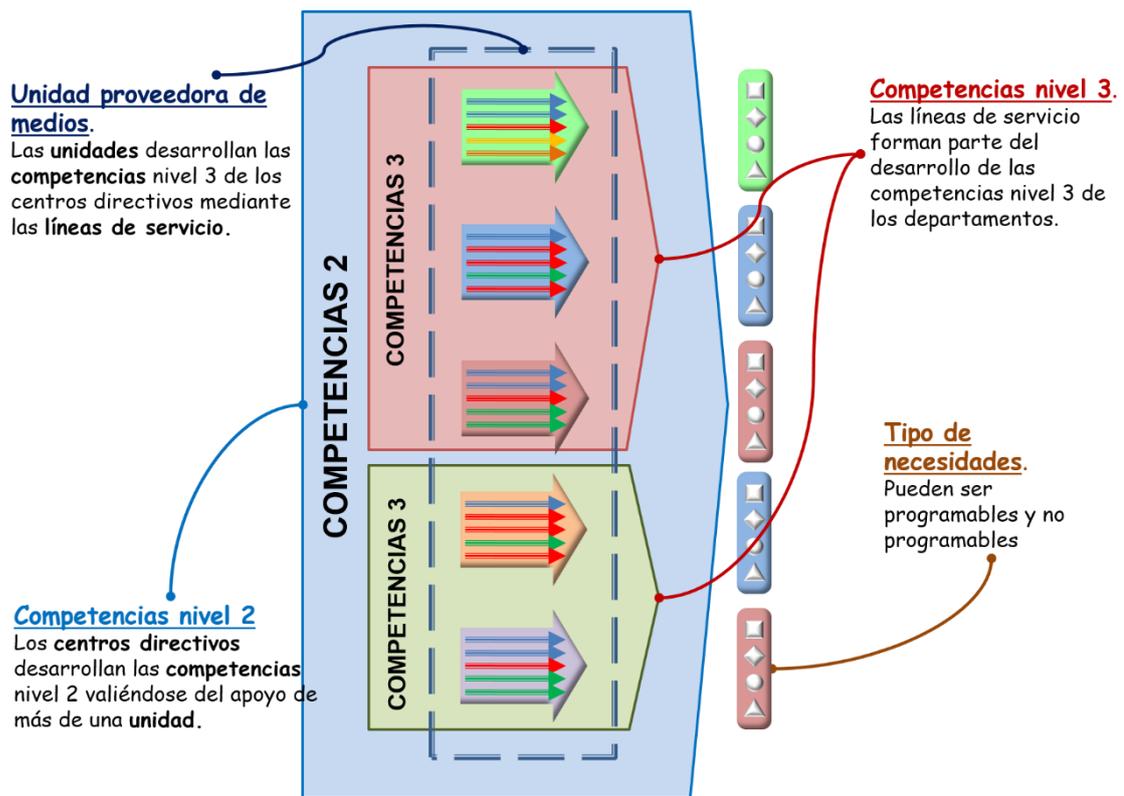


Ilustración 5.3.14. PRUEBA DE SECTOR 3: COMPETENCIAS EN EL MODELO PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.
 Fuente: elaboración propia.

Atendiendo a la clasificación de los procesos que hace Fernández (2007), las competencias de la APCAC podrían dividirse asimismo en estratégicas, clave y de apoyo. Si bien la clasificación por temas y subtemas antes mencionadas (ver tabla 5.2.2) no incluye las competencias que puedan englobarse como estratégicas ni las de apoyo (competencias desarrolladas por las secretarías generales técnicas), la clasificación funcional de los procedimientos (ver tabla 5.2.3) sí da pie para distinguir todos los tipos. De esta manera establecemos la relación mostrada en la tabla 5.3.10.

CLASIFICACIÓN BPM DE LOS PROCESOS	CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS
ESTRATÉGICOS	1
CLAVE	5, 6 y 7
DE APOYO	2, 3 y 5

Tabla 5.3.10. PRUEBA DE SECTOR 3: RELACIÓN CLASIFICACIÓN DE PROCESO EN BPM Y CLASIFICACIÓN FUNCIONAL DE LOS PROCEDIMIENTOS.
 Fuente: elaboración propia.

Para las distintas competencias se distinguen dos tipos de responsabilidades: los propietarios, que son los centros directivos con competencias horizontales, y los gestores, que son las secretarías generales técnicas. No obstante, esta dualidad de las responsabilidades se puede dar también en los procesos clave como las subvenciones, los registros, etc.

En este punto planteamos que los parámetros definidos para las líneas de servicio y de las competencias, son aplicables no solo desde la perspectiva de las unidades proveedoras de medios sino desde la óptica de las unidades demandantes de medios. De esta forma se pueden establecer las líneas de servicio y competencias para todo el departamento. De cualquier manera, este modelo solo lo desarrollaremos desde el punto de vista de las unidades proveedoras de medios.

d. Funcionamiento del modelo

El funcionamiento del modelo propuesto en esta prueba de sector se explica por la puesta en marcha del sistema de planificación. Partiendo de los elementos principales que forman el modelo (competencias y mapa competencial y líneas de servicio y procedimientos) este sistema de planificación de los recursos y capacidades se plantea como la gestión de los planes por líneas de servicio. Para cada uno de estos planes de líneas de servicio se establece los que hemos denominado “protocolo de planificación de la línea” y consta para cada una de ellas de las fases siguientes:

- Detección de las necesidades de servicio.
- Reformulación de las necesidades de servicio.
- Priorización de las necesidades de servicio.
- Establecimiento de la solución.
- Elaboración del plan operativo.
- Aprobación del plan operativo.
- Ejecución de la medida.
- Seguimiento y evaluación de la medida.



Ilustración 5.3.15. PRUEBA DE SECTOR 3. SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPERATIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.
Fuente: elaboración propia.

Para el adecuado funcionamiento del sistema, cada fase debe ir acompañada de algunos parámetros como son los periodos de ejecución, las responsabilidades sobre cada una de dichas fases, etc. Para la definición de estos parámetros, debemos tener en cuenta que el sistema de planificación que se propone debe estar alineado con la planificación general de la organización que, en el momento de la prueba, era principalmente el presupuesto de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a). En este sentido, la distribución temporal de las fases responde al esquema mostrado en la ilustración 5.3.16, donde se ve que en el mismo año se ejecutan fases de dos ciclos distintos. Puede apreciarse como en el año 1 se ejecutan las medidas del plan para ese año, que se han aprobado al principio del mismo, y se evalúan, mientras que se detectan y se diseña el plan para el año siguiente 2; estos se repiten de forma cíclica cada año. También puede observarse como en el segundo año se muestra la actividad de la organización sobre la base de la cual se había realizado la planificación desde el año anterior.

En los epígrafes siguientes desarrollaremos cada fase y expondremos estos parámetros. Para reforzar la descripción de cada una de las fases, nos apoyaremos en la planificación de las necesidades tecnológicas, que supone la línea de servicio de la secretaría general técnica de la CEHS para la que se más se desarrolló el modelo puesto en marcha en la prueba.

PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LAS LÍNEAS DE SERVICIO

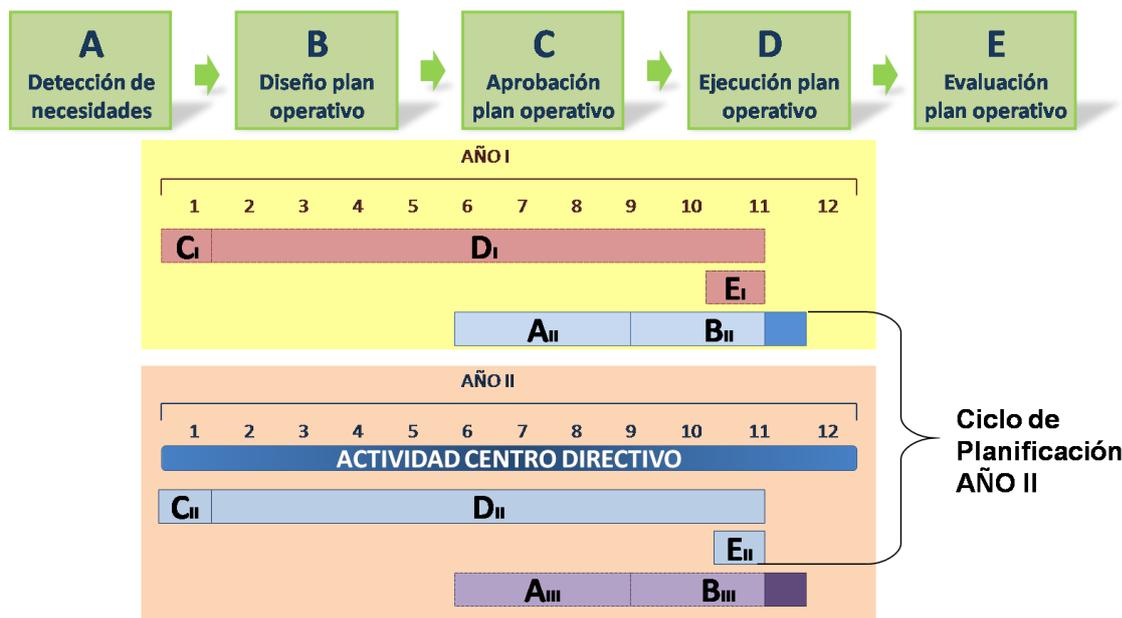


Ilustración 5.3.16. PRUEBA DE SECTOR 3: PLANIFICACIÓN DE LÍNEAS DE SERVICIO EN EL modelo DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

En esta ilustración se considera concentradas en la fase B las siguientes: reformulación de las necesidades de servicio, priorización de las necesidades de servicio, establecimiento de la solución y elaboración del plan operativo.

Fuente: elaboración propia.

i. Detección de las necesidades de servicio

La detección de las necesidades de servicio se puede hacer por las vías siguientes:

- Solicitud expresa de atención a la necesidad por parte de la unidad. Para ello se habilita un procedimiento por el cual las unidades manifiestan cuáles son sus necesidades. Estas solicitudes deben trasladarse a la persona titular de la secretaría general técnica, aunque son las responsables de las unidades proveedoras de medios las que gestionarán las mismas. El periodo dentro del cual debe trasladarse la necesidad debe ser previo al comienzo del procedimiento para elaborar y aprobar el presupuesto de la Consejería y dicha necesidad debe venir avalada por la persona titular del órgano al que se adscriben las unidades demandantes. El anexo 13 (Procedimiento para la detección de necesidades TIC CEHS) muestra el procedimiento para la detección de necesidades tecnológicas dentro de la planificación de esta línea de servicio en la CEHS.

- Identificación de la necesidad en otras actuaciones relacionadas con los medios. La detección de necesidad de un medio concreto también se puede dar cuando la unidad demandante haya planteado necesidades de otro medio. Esta detección se produce porque existe coordinación entre las unidades proveedoras de medios y cuando alguna de ellas detecta que las necesidades que les presentan también requieren de medios de otras unidades proveedoras, estas segundas se incorporan al sistema de planificación.
- Dentro de este segundo formato de detección se encuentran las necesidades identificadas cuando se realiza un análisis de la planificación de la actividad presentada por el órgano o unidad. Las unidades de organización de las secretarías generales técnicas deben evaluar si las medidas propuestas en su planificación por parte de los órganos pueden ser acometidas con los recursos previstos; si no, deben instar a incluirlas en la planificación de los recursos.
- Localización de la necesidad durante el análisis de los servicios. Cuando la actividad de la unidad u órgano se analiza porque se somete a un proceso de evaluación, pueden detectarse necesidades directamente o como fruto del estudio de las medidas que han resultado del propio proceso de evaluación.

En todos los casos, la detección de la necesidad incluye la identificación de los atributos que posibilitan aplicar el resto de fases del sistema de planificación, es decir, hace falta conocer los datos para reformular, aplicar criterios de priorización, ejecutar, etc. A estos datos los llamamos en el modelo "Atributos de la necesidad". El protocolo de planificación de necesidades tecnológicas contempla como atributos los siguientes: unidad demandante de la necesidad, problemática que se quiere resolver, impacto del servicio en los costes del departamento, unidades participantes en la prestación del servicio, colectivo destinatario del servicio, sistemas tecnológicos utilizados en la actualidad, etc.

ii. Reformulación de las necesidades de servicio

La primera vía de detección de necesidades vista en el epígrafe anterior, solicitud expresa, da pie a que la unidad demandante pueda plantear sus necesidades en términos de solución, es decir, expresar cuál es la solución que resolvería su necesidad. En el sistema propuesto, son las unidades proveedoras de medios las que proponen la solución más adecuada para esa necesidad (ver epígrafe de

“establecimiento de la solución”), por lo que la petición debe reformularse en términos de necesidades ya que es la forma de poner en práctica el resto de fases del modelo, es decir, solo puede acometerse la solución de una necesidad cuando esta se plantea en los términos a los que puede dar respuesta las soluciones que se tengan validadas.

También es necesario reformular necesidades cuando la unidad solicitante tiene una percepción errónea de cuál es su necesidad. El análisis de la necesidad que se hace en esta fase incluye valorar cuál es la actividad para la que se plantea la misma. Ese análisis puede revelar que la necesidad propuesta por la unidad demandante no es la adecuada, por lo que se reformularía dicha necesidad.

¿En qué consiste la reformulación? Consiste en plantear la necesidad teniendo en cuenta su repercusión en la actividad que desarrolla la unidad demandante, esto es, en su propia línea de servicio o subproceso, dependiendo del nivel de profundización con la que se quiera detallar la necesidad. La tabla 5.3.11 contempla un ejemplo de reformulación.

NECESIDAD	DESCRIPCIÓN	OBSERVACIONES
Necesidad detectada	Necesidad de impresora de color en despacho de jefa de servicio	<i>La unidad demandante este comunicando qué solución requiere para una necesidad</i>
Necesidad reformulada	Necesidad de imprimir documentos en color de los documentos generados por la jefa de servicio	<i>Se plantea solo la necesidad para que la unidad responsable de medios proponga la solución más adecuada</i>

Tabla 5.3.11. PRUEBA DE SECTOR 3: EJEMPLO DE FORMULACION DE NECESIDADES.

Fuente: elaboración propia.

iii. Priorización de las necesidades de servicio

En muchas ocasiones no existen medios suficientes para satisfacer todas las necesidades que se detectan. Otras veces estas necesidades no son acordes con las estrategias de los recursos (ver epígrafe “línea de servicio”); existen además situaciones en las que determinadas servicios prestados por las unidades demandantes de medios tienen una influencia fundamental en la estrategia de la organización y debe ponerse a disposición de estos todas los recursos disponibles. Estas y otras situaciones donde debe decidirse la importancia de unas necesidades frente a otras pueden darse a la hora de pretender atenderlas. Para ordenar estas necesidades indicando cuáles son más importantes, cuáles menos y cuáles no pueden

abordarse, es necesario establecer el orden de prioridad de acuerdo a unos criterios objetivos, entendibles y aceptados por todos los grupos de interés.

En este modelo, los criterios que establecen la prioridad de las necesidades de medios priman el alineamiento con la estrategia de la organización, la cultura de la planificación, de la gestión por procesos y del enfoque de proyectos, así como la eficiencia general de los sistemas. De esta forma se valora que las necesidades detectadas sean para llevar a cabo alguna medida que contribuya en la consecución de los objetivos estratégicos de la Consejería, que esté dispuesta en la planificación operativa de la unidad u órgano, que se hace para dar cobertura a servicios o subprocesos orientados hacia los grupos de interés clave o más numerosos, que se plantea como un proyecto o que contribuyen directamente al ahorro de costes.

Si bien los criterios de priorización deben obedecer a las finalidades antes descritas, la concreción de los mismos pueden variar para la planificación de las diferentes líneas de servicio de recursos y capacidades porque estas pueden tener características singulares.

La tabla 5.3.12 muestra los criterios para priorizar las necesidades tecnológicas incluidas en el protocolo de planificación de esta línea de servicio. Cada necesidad de servicios tecnológicos detectada y reformulada se somete a dichos criterios de acuerdo a los cuáles obtendrá una puntuación, que le servirá para quedar ordenada en el inventario de necesidades que pueden ser acometidas en su planificación. Como podemos ver son varios los criterios que consideran el enfoque hacia los procesos en los servicios para los que se plantea la necesidad.

CRITERIOS	VALOR	CUANTIFICACIÓN	PONDERACIÓN
1. La necesidad presentada está planificada	<i>No, Sí plan secundario, Sí Plan general</i>	0,1,2	5
2. La necesidad se puede atender con una solución TIC estratégica	<i>No, parcialmente, Sí</i>	0,1,2	2
3. Número de objetivos del aplicativo	<i>Pocos, muchos, medios,</i>	0,1,2	3
4. La necesidad se plantea sobre procesos o servicios que tramitan recursos económicos	<i>No, Sí</i>	0,1	5
5. El proceso o servicio sobre el que se plantea la necesidad facilita la recaudación o produce un ahorro	<i>No, Sí</i>	0,1	4
6. Número de unidades gestoras	<i>Ninguna, 1, 2, >2</i>	0,1,2,3	3

CRITERIOS	VALOR	CUANTIFICACIÓN	PONDERACIÓN
afectadas por la necesidad			
7. El proceso o servicio sobre el que se plantea la necesidad está vinculado con otro proceso o sistemas	<i>No, Sí</i>	0,1	2
8. Los procesos o servicios sobre los que se plantea la necesidad van orientados hacia agentes externos (ciudadanía, empresas e instituciones)	<i>No, Sí</i>	0,1	4
9. Fracción de destinatarios potenciales dentro del colectivo concreto (personal, unidades, ciudadanía, empresa, instituciones)	<i>Pocos, medios, todos</i>	0,1,2	4
10. Número de salidas gestionadas con los procesos o servicios sobre los que se plantea la necesidad	<i>(0,10), (11,100), (101, 500), >501</i>	0,1,2,3	2
11. El proceso o servicio sobre el que se plantea la necesidad requiere la interoperabilidad con otro sistema	<i>No, Sí</i>	0,1	2
12. El proceso o servicio sobre el que se plantea la necesidad requiere reportar datos a otro sistema	<i>No, Sí</i>	0,1	2
13. El proceso o servicio sobre el que se plantea la necesidad provee de datos de transparencia	<i>No, indirectamente, Sí</i>	0,1,2	1

Tabla 5.3.12. PRUEBA DE SECTOR 3: CRITERIOS PARA PRIORIZAR NECESIDADES TECNOLÓGICAS.

Fuente: elaboración propia.

iv. Establecimiento de la solución

Una vez se hubiera decidido afrontar una necesidad planteada, debe establecerse qué solución se va a dar a la misma, esto es, dependiendo de la necesidad hay que establecer qué tipo de aplicación informática (si hablamos de medios tecnológicos), qué zonas o espacios en el edificio (si hablamos de medios materiales o espaciales), qué modalidad de contratación pública (si hablamos de medios de contratación pública) o qué producto formativo (si hablamos de medios del conocimiento) se va a poner en marcha para que la unidad demandante pueda desarrollar su actividad. El establecimiento de la solución es fundamental para conocer qué medios son necesarios a su vez para abordarla (cuántos recursos, en qué momento, con qué personas, etc.), de tal manera que pueda incluirse la realización de esta solución como medida en la planificación de la línea de servicio (de recurso o capacidad) si existe disponibilidad de medios.

Las soluciones que se establezcan para cada línea de servicio deben respetar la estrategia o modelo de producto (ver epígrafes “líneas de servicios”. Asimismo, la

definición de dichas soluciones se establece por medio de unos campos, a los que denominamos en el modelo, atributos de la solución. La finalidad de estos atributos es principalmente la de posibilitar el seguimiento de la ejecución de la solución; de esta manera, los atributos de la solución pueden contener las tareas más importantes para su ejecución, los plazos temporales, los medios necesarios, las personas que participan o los entregables del proyecto.

v. Elaboración del plan operativo

Teniendo en cuenta todos los medios de los que dispone, cada unidad proveedora propone una planificación de las soluciones que va a acometer, pudiendo dejar fuera aquéllas para las que no dispone de cantidad suficiente de medios. Asimismo, cada solución que vaya a abordarse para atender alguna necesidad genera un proyecto que se plantea en su plan como medida.

La propuesta de plan realizada por la unidad proveedora de medios debe incluir una temporalización de las medidas que se van a acometer y se someterá a las personas titulares de los órganos (responsables de las unidades que han planteado las necesidades), para que se manifiesten sobre la solución o soluciones que se les pretende ofrecer, así como los momentos en que se abordarán.

Las necesidades no programables (ver epígrafe “necesidades de recursos y capacidades”) deben generar también una medida o solución cuya temporalización es todo el periodo de planificación generalmente. La dimensión de la solución para este caso (número de procedimientos que se activarán o “exposición”) vendrá dada por la previsión de la demanda; se establecerá para ello una serie de indicadores que permitan aproximar el número de demandas que pueden darse.

Cada unidad proveedora de medios elaborará una propuesta de plan por cada una de sus líneas de servicio; el conjunto de estos planes conformará su plan operativo. Los planes operativos de cada unidad proveedora de la consejería constituirán el plan operativo de la secretaría general técnica y será este órgano quien finalmente el que asegure el alineamiento entre ambos. No obstante, el modelo expuesto en esta prueba incorpora instrumentos para asegurar el alineamiento entre los planes operativos de todas las unidades de la secretaría general técnica (ver el epígrafe “equipo de coordinación del sistema de planificación”).

vi. Aprobación del plan operativo

La persona titular de la secretaría general técnica podrá aprobar el plan operativo de cada una de las unidades por separado y el plan único de la propia secretaría. La aprobación del plan operativo (de la unidad o del órgano) tiene como finalidad principal validar la decisión del órgano, lo que otorga la obligatoriedad de ser acometido.

Para asegurar el alineamiento de los planes operativos con el presupuesto de la APCAC, estos deben aprobarse antes de la aprobación de dicho presupuesto, por lo que todas las fases vistas hasta aquí deberán ser previas a estas fechas.

vii. Ejecución de la medida

La ejecución de cada una de las medidas, y por lo tanto de las soluciones propuestas para cada necesidad, implica la ejecución del plan operativo. Ejecutar cada una de ellas consiste en crear y poner en marcha cada una de las soluciones planificadas. Teniendo en cuenta las necesidades programables, existen tres tipos de soluciones:

- Solución expresa diferenciada. Aun cuando existe un “modelo de producto” para cada línea de servicio cuya finalidad es homogeneizar, las soluciones expresas diferenciadas se ofrecen para necesidades que requieren una adaptación del recurso (por ejemplo, la mecanización de un procedimiento administrativo mediante un gestor electrónico de expediente o el desarrollo de una actividad formativa en una materia específica). Esto significa que la propia ejecución de la medida exige un diseño de producto previo (producto adaptado) para luego desarrollarlo e implementarlo.
- Solución expresa homogénea. Este tipo de solución son para las necesidades que pueden ser atendidas con productos estándares y que no requieren diseños previos. Un ejemplo de solución de este tipo es la simplificación administrativa de procedimientos que se realiza siempre siguiendo la misma secuencia³³.
- Solución de convocatoria. Son aquellas soluciones estandarizadas que dan respuesta a las necesidades que se planteen dentro de un plazo cerrado que establecen las unidades proveedoras de medios. Un ejemplo puede ser las

³³ Téngase en cuenta que la consejería de economía, hacienda y seguridad tiene establecidos tres niveles de simplificación. Cada uno de ellos supone una solución tipificada.

convocatorias para la solicitud de cursos de formación para las personas de las unidades; la solución a esta necesidad es sencilla: prestar el derecho al trabajador o trabajadora para que asista a una actividad formativa.

Durante la ejecución de las medidas se puede dar una desviación respecto de la planificación temporal o de alguno de los atributos que definen la solución. Esto puede exigir un ajuste en la planificación o replanificación que requeriría repetir algunas fases, dependiendo la naturaleza de la desviación.

viii. Seguimiento y evaluación de la medida

Durante la ejecución de las medidas debe hacerse un seguimiento del cumplimiento de lo planificado, así como de los atributos de la solución. Por este motivo es importante que dichos atributos incluyan cualquier información necesaria para un adecuado seguimiento, tal y como se recordó en el epígrafe “establecimiento de la solución”. El seguimiento del cumplimiento del plan puede realizarse de manera puntual, esto es, en cualquier momento del ciclo, o periódica, con una temporalidad que va a depender de la línea de servicio y del tipo de solución.

Asimismo, al final de la ejecución de la medida y del propio plan debe revisarse cuál es el nivel de ejecución de ambos, emitiéndose para ello su correspondiente informe. Además de la validación de la conclusión de la planificación y su nivel de ejecución, el resultado de la evaluación final puede dar lugar a la revisión del propio modelo puesto en marcha; de los atributos, de los tipos de solución, de los criterios, etc. También se podrán establecer nuevas necesidades que deben incorporarse a la fase de detección en el siguiente ciclo.

e. Otras características del modelo

i. La planificación de las unidades

La planificación de las unidades proveedoras de medios se conforma en dos partes principalmente: la operativa y la estratégica. La primera está determinada por la planificación de las líneas de servicio desarrollada en los epígrafes anteriores en aras de conseguir cambios estratégicos en el departamento. La segunda incluye las medidas que suponen cambios en las propias líneas de servicio.

Determinadas unidades, aquellas que sean responsables de procesos tipo, incluirán en su planificación un tercer tipo: los denominados planes de procesos. Estos consisten principalmente en el diseño del proceso, seguimiento de su implantación en las diferentes unidades y evaluación final.

ii. Los criterios del modelo

El modelo de solución propuesta en esta prueba de sector apoya todos los procesos de decisión en criterios que contribuyen en la transparencia de la gestión. Como hemos mencionado anteriormente, estos criterios refuerzan la cultura del enfoque hacia procesos, entre otros formatos de gestión. Se aplican criterios en las siguientes decisiones:

- Identificación de las competencias
- Identificación de las líneas de servicio y de los procedimientos
- Identificación de las necesidades
- Establecimiento de la solución
- Establecimiento de la priorización

iii. La regulación normativa de la planificación de las líneas de servicio

Con el objetivo de consolidar el modelo, este debía apoyar en un sustento normativa. La manera práctica de conseguir este objetivo ha sido dar el sustento normativo a las líneas de servicio. Por ello, en el primer año de funcionamiento del protocolo para la planificación de soluciones TIC se dictó una instrucción de la persona titular de la secretaría general técnica indicando cuál era su funcionamiento.

f. Aportación del modelo a la Consejería

Además de resolver la situación de partida de la CEHS incorporando en este departamento un modelo basado en los elementos antes descritos (línea de servicio, procedimiento, mapa competencia y sistema de planificación, la solución propuesta en esta prueba de sector aporta también los siguientes valores:

- El mapa competencial. La carencia del enfoque a procesos ha provocado que los reglamentos orgánicos³⁴ se convirtieran en un reparto de tareas o funciones entre los distintos órganos, y no una identificación clara de materias competenciales sobre las que desplegar políticas, provocando de esta manera una dilución del compromiso de la dirección para atender el servicio. El mapa competencial, como un conjunto de materias, separadas en tres niveles, sobre las que atender las necesidades de los diferentes grupos de interés, se convierte en un elemento clarificador de la misión de cada centro directivo y una herramienta adecuada para componer reglamentos orgánicos que faciliten conocer de manera clara las responsabilidades de cada órgano que constituye la consejería.
- Modelo aplicable a todas las competencias. El modelo desarrolla un sistema que asegura, apoyándose en el formato de la planificación, la prestación eficiente de los recursos y capacidades, siendo estos los productos de salida de los servicios ofrecidos por las unidades proveedoras de medios. Teniendo en cuenta esta definición, este modelo sería aplicable a cualquier tipo de servicio, no solo a los que proveen de recursos y capacidades internas, sino a los que satisfacen necesidades externas a la organización. Por lo tanto, a nuestro entender es un modelo que facilitaría la planificación del desarrollo de las competencias de cualquier órgano. En este sentido, la prueba de sector nos permitió elaborar el mapa competencial de la totalidad de la CEHS (ver anexo 13).
- Mapa de procesos. El modelo ha permitido a la CEHS disponer de un mapa de procesos real que incluye no solo aquéllos de naturaleza administrativa, sino también los materiales.
- Planificación estratégica. El modelo ha facilitado a las personas que han participado en el mismo entender la planificación estratégica y apreciarla como una ventaja para ordenar su actividad.

³⁴ Documentos normativas que establece qué competencias materiales tiene un departamento, sus órganos y sus unidades.

F. DESARROLLO DE LA PRUEBA DE SECTOR

Articular todos los elementos que conforman el modelo propuesto como solución en esta prueba de sector exigía la implantación de componentes más pequeños que debían abordarse de forma paulatina y secuenciada. Observamos que la mejor manera de llevar a cabo este cometido era desarrollando un plan estratégico. Para ello, el primer año del periodo de la prueba, 2012, se elaboró un plan que se denominó plan estratégico de la secretaría general técnica (PESGT) que tendría su vigencia hasta 2015.

Para facilitar la orientación del PESGT hacia el modelo que daría solución a los problemas que habíamos detectado en el análisis se establecieron como misión y visión las siguientes:

MISIÓN: Proveer a los centros directivos del Departamento, teniendo en cuenta el contexto global de Canarias así como las directrices del Gobierno de la Comunidad autónoma, de los recursos y medios, de capital intelectual, tecnológicos, materiales, económicos y organizativos, necesarios para que puedan llevar a cabo su cometido de manera eficiente, eficaz y económica, garantizando el cumplimiento del principio de legalidad y promoviendo la mejora continua de todos los servicios públicos como fórmula para adaptarlos a los requerimientos de todos los grupos de interés.

VISIÓN: Facilitar a los centros directivos los recursos y medios que necesitan, con sistemas ágiles y transparentes, promover y asegurar, mediante herramientas organizativas, la planificación y la evaluación de los servicios públicos competencia de la Consejería y actuar como catalizador para que los departamentos del Gobierno cuenten con los medios presupuestarios y financieros, material y de infraestructura adecuados de tal manera que, con patrones de eficiencias, centren sus esfuerzos en la prestación de los servicios.

Este plan se desagregaba en más de cincuenta medidas que obedecía a seis objetivos estratégicos (ver anexo 15: Plan estratégico SGT-CEHS). Algunas de las medidas que apuntaban de manera más significativa hacia el modelo propuesto en esta prueba son:

- Implementación del gestor de expediente corporativo
- Inventario del equipamiento tecnológico
- Rediseño de los servicios estratégicos del Departamento: Modificación de créditos
- Elaboración del catálogo de servicios
- Diseño e implementación de un modelo de gestión del conocimiento
- Rediseño de los servicios estratégicos del Departamento: Caja de depósitos
- Diseño e implantación de un modelo para la simplificación de procedimientos
- Elaboración del Reglamento Orgánico del departamento de acuerdo al enfoque de gestión por procesos

- Propuesta de rediseño del Decreto 212
- Implementación efectiva los servicios de sugerencias y reclamaciones
- Elaboración y puesta en marcha del protocolo para detectar y priorizar necesidades TIC
- Creación de una base de datos para el registro de los planes estratégicos de los centros directivos y protocolo para su recopilación
- Diseño e implementación del Modelo de seguimiento de la planificación en el dpto.
- Puesta a disposición y coordinación de un gestor de proyectos
- Elaboración del mapa de necesidades de recursos humanos
- Diseño y puesta en funcionamiento de un modelo para la gestión de la formación del personal
- Habilitación del Punto de información y atención ciudadana (PIAC)
- Rediseño de la página web con enfoque a servicios
- Adaptación los procesos del Servicio de Informática a ITIL
- Elaboración y seguimiento de los planes operativos anuales de las unidades de la SGT
- Puesta a disposición de manuales para la elaboración, ejecución y seguimiento de planes estratégicos
- Análisis competencial del departamento
- Adaptación normativa en materia de RRHH para aplicación del acuerdo de Gobierno sobre criterios para la ordenación de RRHH
- Elaboración de un modelo para la identificación de las competencias profesionales de las personas y del cuadro de competencias

Cada medida estratégica recogía una serie de indicadores que facilitaba su implementación y seguimiento como unidad responsable, año y mes de conclusión, estado, observaciones y meta y evidencias para cada año de duración de la medida.

Tanto en la elaboración del plan como en el seguimiento del mismo participó el equipo de coordinación (desarrollado en el epígrafe con el mismo nombre), lo que le permitió además realizar la coordinación de la puesta en marcha del modelo. El seguimiento del plan se hacía de forma periódica cada quince días y se elaboraba un informe trimestral de cumplimiento³⁵.

³⁵ Con el PESGT se daba cumplimiento a la recomendación de la Intervención General de la APCAC que había instado a la secretaría general técnica en su informe de control permanente del año 2012 a realizar un plan estratégico del centro directivo.



Ilustración 5.3.17. PRUEBA DE SECTOR 3: RELACIÓN PLAN ESTRATÉGICO CON SISTEMA DE PLANIFICACIÓN OPEATIVA DE RECURSOS Y CAPACIDADES.

Fuente: elaboración propia.

El plan estratégico fue adaptándose en sus revisiones a la realidad de la implantación del modelo y al desarrollo puntual de la actividad de la CEHS. Esta adaptación permitió que se fueran incorporando medidas estratégicas por línea de servicio que no estaban inicialmente establecidas. De esta manera se posibilitó consolidar las líneas de servicio y añadir las medidas estratégicas a la planificación de cada unidad.

La ilustración 5.3.18 refleja como el PESGT no solo propició la construcción del modelo solución sino contribuyó para que los centros directivos pudieran disponer de sus planes generales que incluyen las medidas operativas (propias del sistema de planificación de recursos y capacidades) y las medidas estratégicas.

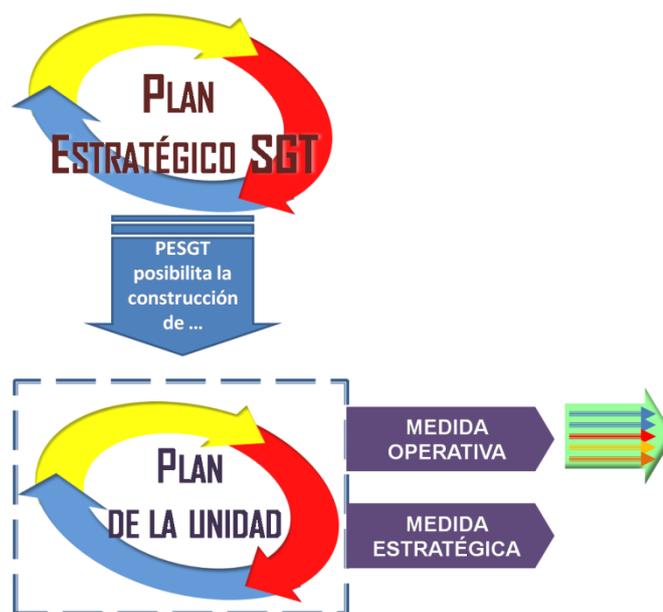


Ilustración 5.3.18. PRUEBA DE SECTOR 3: RELACIÓN PLAN ESTRATÉGICO CON PLANES DE UNIDADES.

Fuente: elaboración propia.

Como hemos comentado anteriormente, el objetivo del modelo es poner en funcionamiento un sistema de planificación de los recursos y capacidades para la CEHS que estuviera conformado por los protocolos de planificación para las líneas de servicio de este departamento (ver anexo 13). Durante el periodo de prueba de sector pudo desarrollarse los protocolos para las siguientes líneas de servicio:

- Soluciones TIC.
- Capacitación del personal.
- Simplificación administrativa.
- Dotación de recursos humanos.

Aún cuando los elementos básicos del modelo (líneas de servicio, procedimientos y competencias) fueron definidos de manera inicial por ser un condicionante fundamental, el nivel de desarrollo para las diferentes líneas de servicio no fue igual. La línea de servicio de soluciones TIC tuvo un desarrollo completo y actuó de punta de lanza de las demás. El protocolo de planificación para esta línea, que ha servido para ilustrar la descripción del sistema de planificación en los epígrafes anteriores, se puso en marcha en todas sus fases y repitió el ciclo de planificación dos veces (en la actualidad en un protocolo muy consolidado). Además se establecieron los criterios de decisión (ver epígrafe “los criterios del modelo”) en todos los hitos del protocolo y en el

último año se incorporó la evaluación de satisfacción por parte de las personas, cuyo resultado contribuiría a mejorarlo. Destaca la iniciativa de la regulación normativa de este protocolo desde el primer año de funcionamiento.

La línea de servicio de capacitación profesional (formación del personal) también fue desarrollada en su totalidad, repitiéndose igualmente dos ciclos, y se establecieron todos los criterios de evaluación. Respecto a los procesos de decisión, el protocolo de planificación de esta línea de servicio se diferenciaba del anterior en que en algunos participaban grupos de interés diferentes como las personas responsables de los centros directivos o el órgano con competencias horizontales en esta materia, el instituto canario de administración pública (ICAP). Otra diferencia respecto del anterior protocolo de “soluciones TIC” estribó en que no llegó a regularse normativamente dicho protocolo.

El protocolo para la línea de servicio de simplificación administrativa se puso en marcha con un nivel de desarrollo igual al de la capacitación profesional. La ilustración 5.3.19 muestra algunos aspectos del protocolo de planificación de la simplificación como la detección de necesidades por otros canales, los criterios de producto que distinguen entre una simplificación que actúa sobre el formulario de inicio y otra que lo hace sobre el flujo por completo, el equipo de simplificación y el ciclo del protocolo de planificación.

El protocolo de la línea de servicio de dotación de recursos humanos es la más compleja de las desarrolladas porque el establecimiento de los criterios va más allá de las competencias de la persona titular de la secretaría. Estos solo pueden establecerse en la legislación que afecte a toda la APCAC y exigía además la modificación de leyes como la de función pública (Comunidad Autónoma de Canarias, 1987), que se hizo finalmente a través de una ley de medidas tributarias, administrativas y sociales (Comunidad Autónoma de Canarias, 2014c). Para este protocolo se llegó hasta un nivel de desarrollo de elaboración de la norma³⁶ y establecimiento de las fases y de los criterios, aunque no se ha puesto en marcha aún.

³⁶ Se elaboró un proyecto de decreto del Gobierno de Canarias para regular este protocolo que en el momento de elaboración de este documento está en fase de estudio por el órgano competente en materia de recursos humanos.

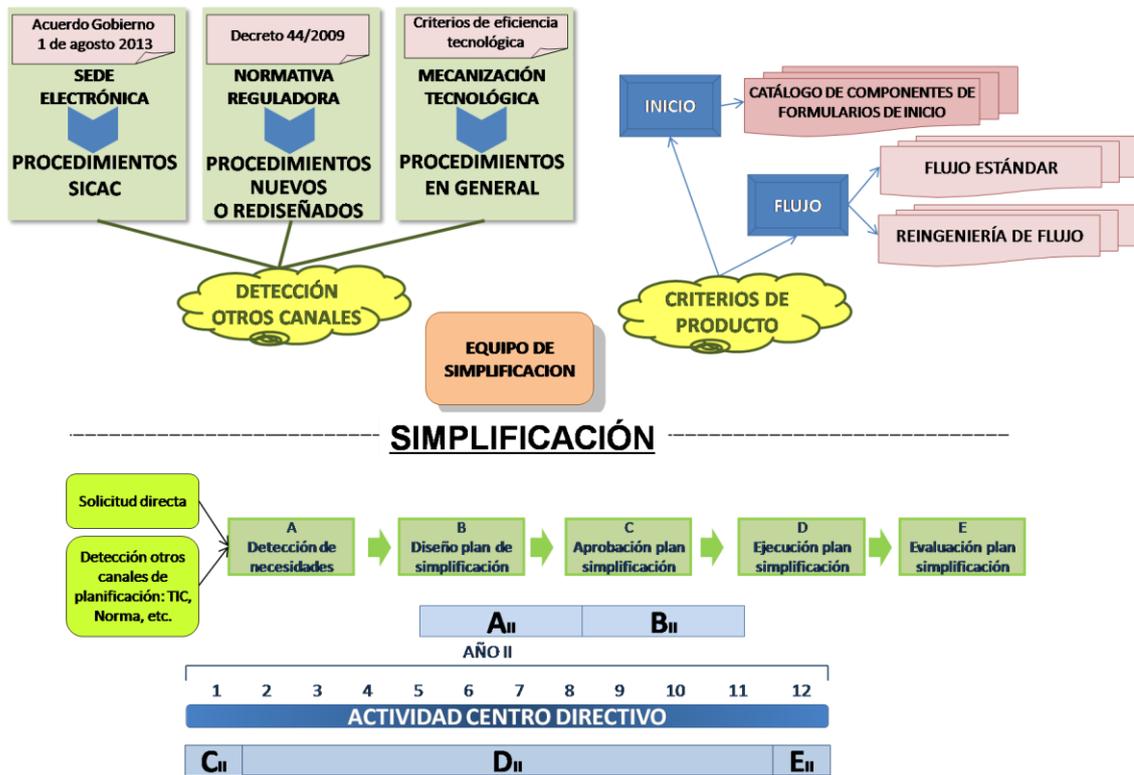


Ilustración 5.3.19. PRUEBA DE SECTOR 3: PLANIFICACIÓN DE UNA LÍNEA DE SERVICIO DEL modelo DE PLANIFICACIÓN DE RECURSOS Y CAPACIDADES.
 Fuente: elaboración propia.

a. Análisis de desarrollo competencial

Como hemos expuesto anteriormente, para desarrollar el modelo que aporta la solución a la situación inicial debía llevarse a cabo el PESGT. Diversas medidas de este plan requerían un análisis de la situación actual de la CEHS; se necesitaba identificar qué materias desarrollaba cada unidad de la consejería (competencias) y cómo (procesos). Para ello se realizó un análisis de desarrollo competencial del departamento a partir de las fichas que denominamos de análisis competencial (ver anexo 13), que fueron cumplimentadas por todas las personas responsables de las unidades. Se celebraron varias reuniones con estas personas para confirmar que las fichas recogían su realidad; posteriormente el contenido de las mismas se sometió a un proceso de homogeneización antes de su aceptación por parte de las responsables de las unidades. Esta homogeneización tenía, entre otras, la finalidad de hacer comparables y poder establecer de manera tipificada las líneas de servicio, los procedimientos y las competencias.

A partir de la información contenida en las fichas se elaboró un primer borrador de líneas de servicio, procedimientos y competencias conforme a lo expuesto en los epígrafes anteriores. Esta información se cruzó con lo incluido en la clasificación de los procedimientos en familias y subfamilias³⁷ (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010b), el cuadro de clasificación funcional (Comunidad Autónoma de Canarias, 2012a) y el reglamento orgánico de la CEHS (Comunidad Autónoma de Canarias, 2010e), lo que dio como resultado lo recogido en las tablas del anexo 13.

b. El equipo de coordinación de la secretaría general técnica

El equipo de coordinación para la implantación del modelo estaba formado por las personas responsables de las unidades de informática, régimen jurídico y relaciones institucionales, contratación y asuntos generales, oficina presupuestaria, medios de personal y organización y gestión del conocimiento y era coordinado y dirigido por la secretaria general técnica. El trabajo de coordinación se hacía principalmente con el desarrollo del PESGT, es decir, con su elaboración y seguimiento. Este último se hacía a través de reuniones de seguimiento quincenales convocadas y dirigidas por la propia secretaria y documentadas por la unidad de organización y gestión del conocimiento.

Además se constituyó un equipo técnico formado por las personas responsables y otros miembros de las unidades de informática, de régimen jurídico y relaciones institucionales, de contratación y asuntos generales y de organización y gestión del conocimiento, cuya finalidad fue el desarrollo de la medida denominada “elaboración y puesta en marcha del protocolo para detectar y priorizar necesidades TIC” que daría lugar al protocolo para la planificación de la línea de servicio soluciones TIC. Este equipo mantuvo reuniones semanales para diseñar y desarrollar el protocolo, lo que permitió no solo implementarlo sino evaluarlo e incorporar adaptaciones.

c. Implicación de la dirección

La implicación de la dirección en esta prueba de sector se manifiesta por las siguientes actuaciones:

³⁷ Se adaptó el resultado de las fichas de análisis competencial a las denominaciones dadas en esta clasificación.

- Promoción de normas regulatorias de los protocolos de planificación de las líneas de servicio.
- Impulso de actuaciones complejas que eran requeridas por ciertas medidas, como por ejemplo la modificación de Ley de función pública (Comunidad Autónoma de Canarias, 1987).
- Defensa del modelo de planificación ante el equipo de dirección de la CEHS.
- Presentación de las iniciativas del modelo como los protocolos de planificación a las personas titulares de las unidades demandante de recursos así como seguimiento de las mismas ante las mismas personas.
- Liderazgo del equipo de coordinación de la secretaría general técnica (ver epígrafes anteriores).
- Adaptación del modelo de dirección incorporando toda la actividad de la secretaría general técnica en la planificación propuesta en el modelo.
- Modificación de la estructura orgánica de la secretaría general técnica para adaptarla al nuevo modelo.

d. La comunicación en el modelo

Para facilitar el desarrollo del modelo en la CEHS la comunicación de todas las actuaciones del mismo se hacían llegar a las personas del departamento canalizándolas a través de los miembros de la UMA. Estos trasladaban cualquier novedad respecto al modelo tanto de manera escrita como informal, según las sugerencias dadas al respecto desde la secretaría general técnica.

G. ANÁLISIS MPI-BPM-AP DEL SECTOR

Revisados los distintos elementos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC-I) y sus valores, conforme al detalle de la tabla 5.2.11, solo se replican las observaciones realizadas para la prueba en la CEUCD siguientes:

- Asegurarse el liderazgo técnico de la secretaría general técnica.
- Apoyo técnico en materia de BPM por una unidad especializada de la propia organización.
- Constatación de la recomendación referente a la evaluación por órgano y/o competencias.

Además, se detectan estas otras observaciones:

- **Constatación del Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC como el regulador de la metodología BPM.** La regulación normativa del Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b) es una norma que contempla en gran medida procesos de la propia gestión por procesos, por lo que puede convertir en el regulador de la BPM. Para ello, debía incorporar los procesos de la BPM que faltan así como recoger los procesos materiales y los administrativos sectoriales.
- **Constatación de la diferencia en el grado de desarrollo entre los procesos administrativos y los de proveedores.** La relación de alianzas con otros proveedores solo está parcialmente desarrollada para las empresas con las que existe contratación administrativa, pero no con empresas públicas y otras entidades con las que se dan otro tipo de alianza. Asimismo no se tiene en consideración los procesos internos de estas organizaciones aliadas que participan en el servicio vital de los servicios públicos.
- **Necesidad de considerar estratégica la capacitación en materia de planificación y gestión por proyectos, además de BPM.** El desarrollo de gran parte de los s-CSF requiere que las personas que participen en su desarrollo, que serán casi todas las personas de la organización, actúen que enfoque a proyectos y en un entorno de planificación, por lo que la capacitación en esta materia es estratégica para la puesta en marcha de la MPI-BPM-AP (CAC).

5.3.4. RESULTADOS DE LAS PRUEBAS DE SECTOR

Sobre la base del MPI-BPM-AC (CAC-I), en este epígrafe se incorporarán las conclusiones obtenidas de las pruebas, resultando el MPI-BPM-AC (CAC-II), que es el modelo para la implantación de la BPM en una organización pública presentado en este trabajo adaptado a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias a partir de dos de sus tres elementos adaptadores. No obstante, en este punto faltaría añadir las metas que, recordemos, es uno de los componentes del modelo cuyos valores son propios de la organización pública donde se quiera aplicar. Por ello, en este epígrafe se abordará los siguientes cometidos: incorporación de las conclusiones de la realización de las pruebas de sector en la APCAC e identificación de las metas para esta administración.

Podemos sintetizar las observaciones realizadas durante las pruebas de sector y desarrolladas en los respectivos epígrafes denominados “análisis MPI-BPM-AP del sector” de la siguiente forma:

- Liderazgo técnico del MPI-BPM-AP por parte del órgano directivo con responsabilidad en materia organizativa. En los departamentos serán las secretarías generales técnicas y en el resto de entidades serán los puestos homónimos. Esta observación implica adaptación de los valores del MPI-BPM-AP siguientes:
 - o Modificación de la tabla 5.2.7 sobre ajustes por recomendación incorporando en el s-CSF F.4 (liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos) lo siguiente: “constituir a las secretarías generales técnicas, o puestos homónimos, como dirección técnica del MPI-BPM-AP (CAC)”.
- Apoyo técnico para el desarrollo del MPI-BPM-AP por parte de una unidad especializada de la propia organización. Se debe conformar una unidad especializada de organización BPM que coordine el MPI-PBM-AP y otras descentralizadas en cada departamento que dependa de la secretaría general técnica. Esta observación implica adaptación de los valores del MPI-BPM-AP siguientes:
 - o Modificación de la tabla 5.2.7 sobre ajustes por recomendación incorporando en el s-CSF B.2 (roles y responsabilidades de procesos) lo siguiente: “crear equipos de organización con personas expertas en BPM en las secretarías generales técnicas y en la dirección general de modernización y calidad de los servicios, desde donde coordinarían el MPI-BPM-AP (CAC)”.
- Identificación de ámbitos de procesos con diferente nivel de desarrollo: administrativos generales, administrativos sectoriales, materiales y de proveedores. Deben señalarse criterios de despliegue del MPI-BPM-AP teniendo en cuenta que en la APCAC existen procesos de diferentes ámbitos que siguen ritmos de desarrollo diferentes. Esta observación implica adaptación de los valores del MPI-BPM-AP siguientes:
 - o Dividir el estado 3 (establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados) en dos subestados. El primero referente a

- los procesos internos de la APCAC y el segundo teniendo en cuenta a todos las alianzas.
- Distinguir dos ámbitos de madurez: el general y el sectorial. En el primero irán las líneas de servicio que puedan ser comunes para todos los departamentos. Son claramente identificables porque responden a las competencias horizontales. En el segundo se incluyen las líneas de servicio específicas para cada departamento con competencias verticales. En ambos casos deben incluirse los administrativos y los materiales.
- Vinculación entre contratos de relación y los valores del MPI-BPM-AP aplicables a las organizaciones aliadas. Las organizaciones que realizan actividad de servicio público por mandato de la APCAC pero que no forman parte del sector público de esta deberán aplicar el MPI-BPM-AP con valores que se contemple en sus contratos, sea convenio, contrato público, encomienda de gestión, etc. Esta observación implica adaptación de los valores del MPI-BPM-AP siguientes:
- Modificación de la tabla 5.2.7 sobre ajustes por recomendación incorporando en el s-CSF B.5 (Control de la gestión de procesos) lo siguiente: “incluir en los contratos de relación entre la APCAC y otras entidades indicadores de adecuación al MPI-BPM-AP (CAC)”.
- Aplicación de la evaluación MPI-BPM-AP por órgano y/o competencias. Los diferentes procesos de evaluación que incluye el modelo para diagnosticar su estado no se aplicarán sobre la organización en general, sino de forma sectorial, respetando los límites de la estructura (centro directivo) o de la materia competencial dada en los reglamentos orgánicos (competencia); esto implica que las metas deban establecerse competencias por competencias, procesos por procesos o unidades por unidades. Esta observación implica adaptación de los valores del MPI-BPM-AP siguientes:
- Modificación de la tabla 5.2.10 sobre “etapas, tareas y consideraciones del sistema de planificación del MPI-BPM-AP” incorporando en la etapa de planeamiento (tarea diseño de la verificación) la consideración siguiente: “se evaluará el cumplimiento del plan de implantación BPM de acuerdo a la estructura orgánica, esto es, por centro directivo o departamento, o a la distribución de competencias materiales, según sea el caso”.

- Consolidación del sistema de información de las actuaciones administrativas de la APCAC y del Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC como documentos básicos para la regulación del MPI-BPM-AP. La norma que regulan estas disciplinas asumirán la organización jurídica de los procesos de gobernanza así como el resto de criterios a los que obedecen los factores críticos de éxito. Esta observación implica adaptación de los valores del MPI-BPM-AP siguientes:
 - o Modificación de la tabla 5.2.7 sobre ajustes por recomendación modificando la primera de ellas (documentar y normalizar la BPM) en el s-CSF E.4 (comunicación y colaboración en los procesos) por la siguiente: “documentar y normalizar la BPM de la APCAC adaptando el decreto 37/2015 para que sea el regulador de los procesos de este sistema”.
- Consideración estratégica de la capacitación en materia de BPM, planificación y gestión por proyectos. Se debe asegurar la capacitación de las personas en esta materia teniendo en cuenta los estados de responsabilidad, que son, dirección, coordinación técnica y operativa. Esta observación implica adaptación de los valores del MPI-BPM-AP siguientes:
 - o Modificación de la tabla 5.2.7 sobre ajustes por recomendación incorporando en el s-CSF E.3 (enseñanza y aprendizaje en procesos) lo siguiente: “establecer como estratégica la capacitación en materia de BPM, planificación y gestión por proyectos”.

De acuerdo a lo expuesto, la tabla 5.3.13 recoge los nuevos valores de los componentes del MPI-BPM-AP afectados por las pruebas de sector.

COMPONENTE MPI-BPM-AP	DESCRIPCIÓN DEL NUEVO VALOR	tabla	TIPO
Ajustes por recomendación: s-CSF F.4	constituir a las secretarías generales técnicas, o puestos homónimos, como dirección técnica del MPI-BPM-AP (CAC)	5.2.7	Nuevo
Ajustes por recomendación: s-CSF B.2	crear equipos de organización con personas expertas en BPM en las secretarías generales técnicas y en la dirección general de modernización y calidad de los servicios, desde donde coordinarían el MPI-BPM-AP (CAC)	5.2.7	Nuevo
Ajustes por recomendación: s-CSF B.5	incluir en los contratos de relación entre la APCAC y otras entidades indicadores de adecuación al MPI-BPM-AP (CAC)	5.2.7	Nuevo

COMPONENTE MPI-BPM-AP	DESCRIPCIÓN DEL NUEVO VALOR	tabla	TIPO
Etapas, tareas y consideraciones del sistema de planificación: Etapa de planeamiento (tarea diseño de la verificación)	Se evaluará el cumplimiento del plan de implantación BPM de acuerdo a la estructura orgánica, esto es, por centro directivo o departamento, o a la distribución de competencias materiales, según sea el caso	5.2.10	Nuevo
Ajustes por recomendación: s-CSF E.4	Donde dice “documentar y normalizar la BPM” debe decir “Documentar y normalizar la BPM de la APCAC adaptando el decreto 37/2015 para que sea el regulador de los procesos de este sistema”	5.2.7	Modificar
Ajustes por recomendación: s-CSF E.3	establecer como estratégica la capacitación en materia de BPM, planificación y gestión por proyectos	5.2.7	Nuevo
Estados de madurez	Dividir el estado 3 (establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados) en dos subestados. El primero referente a los procesos internos de la APCAC y el segundo teniendo en cuenta a todos las alianzas.		Nuevo
Estados de madurez	Distinguir dos ámbitos de madurez: el general y el sectorial. En el primero irán las líneas de servicio que puedan ser comunes para todos los departamentos. Son claramente identificables porque responden a las competencias horizontales. En el segundo se incluyen las líneas de servicio específicas para cada departamento con competencias verticales. En ambos casos deben incluirse los administrativos y los materiales.		Nuevo

Tabla 5.3.13. NUEVOS VALORES PARA LOS COMPONENTES MPI-BPM-AP TRAS LAS PRUEBAS DE SECTOR.

Fuente: elaboración propia.

El segundo aspecto abordado en este epígrafe está formado por las metas s-CSF, con las que quedaría completo el MPI-BPM-AP (CAC). Para establecer las metas, hemos tenido en cuenta que estas son las medidas establecidas por el modelo para aumentar la madurez BPM de la organización pública, donde los aspectos característicos de los estados son los objetivos y los elementos identificativos son indicadores. Por lo tanto, una vez identificados y adaptados a la organización pública concreta los elementos vinculantes de los s-CSF y los aspectos característicos y los elementos identificativos de los estados de madurez, pueden señalarse las metas de manera más acertada. Se advierte no obstante que los objetivos que marcan para cada s-CSF su grado de desarrollo, y por lo tanto la relación con el estado del modelo de madurez, pueden variar en cada revisión del plan de implantación, pudiendo también variar el grado de desarrollo que puede indicar un objetivo.

Teniendo en cuenta los valores obtenidos en el trabajo para el MPI-BPM-AP (CAC-I), las metas para el s-CSF A1 (plan de mejora de los procesos) son las indicadas en la tabla 5.3.14.

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS			
	ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS	METAS
ESTADO 0	Necesidad de enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> Proceso tipo y coordinación Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de la simplificación administrativa en los procedimientos orientados a agentes externos Desarrollo de planes de mejora de unidades procedentes de programas de autoevaluación
	Uso de indicadores para medir el rendimiento de su actividad	<ul style="list-style-type: none"> Dación de cuenta sobre la actividad o memorias de gestión Evaluación del desempeño Gestión por objetivos 	
	Planteamiento de mejoras en la actividad	<ul style="list-style-type: none"> Planes de mejora Programas de autoevaluación Planes estratégicos por unidades 	
	Visión del proceso como un aspecto que va más allá de la propia unidad	<ul style="list-style-type: none"> Vinculación de los procesos a los recursos Reconocimiento de la participación de los proveedores en los procesos 	
ESTADO 1	Modelado de procesos, desde el principio al fin	<ul style="list-style-type: none"> Registro de la actividad con enfoque a procesos Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de los procesos Planificación y evaluación de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de la simplificación administrativa en los procedimientos internos y de proveedores Desarrollo de planes de mejora por centros directivos con enfoque a procesos
	Objetivo de mejorar el rendimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de los procesos en los planes de mejora 	
	Asunción de la responsabilidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> Designación formal de las responsabilidades de los procesos 	
	Establecimiento de ciertos procesos de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de algún proceso de la tabla 5.2.4 	
ESTADO 2	Control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de procesos Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de la simplificación administrativa en los procedimientos para publicación en sede electrónica e intranet Planes de mejora con adaptación electrónica de los procesos
	Mecanización tecnológica de subprocesos, posteriormente procesos hasta llegar a suites BPM	<ul style="list-style-type: none"> Gestores electrónicos de procesos Interoperabilidad de los sistemas de información vinculados a la gestión 	
ESTADO 3	Importancia a los vínculos entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> Equipos de proceso Comisiones de coordinación de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de la simplificación administrativa en los macroprocedimientos para

PLAN DE MEJORA DE PROCESOS			
	ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS	METAS
	Control de la interconexión entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> Indicadores de macroprocesos Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos 	su mecanización tecnológica <ul style="list-style-type: none"> Implantación de la simplificación administrativa de la unidad
ESTADO 4.	Establecimiento de las cadenas de valor y vinculación de estas con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> Necesidades vitales Planes estratégicos por procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de la simplificación administrativa de los servicios vitales
	Creación de instrumentos para alinear procesos y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> Cuadro de mando integral 	
ESTADO 5	Preocupación por la detección de los cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de satisfacción Participación ciudadana 	<ul style="list-style-type: none"> Implantación de la simplificación administrativa de los servicios vitales con incorporación automática de datos externos
	Monitorización del mercado	<ul style="list-style-type: none"> Análisis macroeconómico 	

Tabla 5.3.14. METAS DEL s-CSF A1 A PARTIR DE LOS ASPECTOS CARACTERÍSTICOS Y ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP (CAC-I) SEÑALADOS EN LA TABLA 5.2.9.

Fuente: elaboración propia.

Si aplicamos la misma lógica para cada s-CSF obtenemos la tabla A.8 del anexo 1, que configura la ficha de metas.

Para la identificación de las metas se han aplicado los siguientes criterios:

- Las metas son medidas cuyos objetivos son los aspectos característicos y los indicadores los elementos identificativos.
- Todo proceso en la administración pública tiene un componente que es el procedimiento administrativo. En este tipo de organización, dicho procedimiento se convierte en un estadio del propio proceso, hasta el punto de que muchas veces el mismo no se desarrolla más allá del establecimiento del procedimiento administrativo. Teniendo en cuenta que es un estadio del proceso, para determinados estados de madurez algunas metas se establecen solo para el procedimiento administrativo.
- Para señalar las metas de los CSF Método y TIC se ha tenido en cuenta la “aplicación del ciclo de vida BP y ciclo TIC a la secuencia de madurez de los procesos” descrito en el capítulo 4 (epígrafe 4.3.1.2), donde los procesos obedecen a los siguientes tipos por cada estado:
 - Estado 0. Actividades, no procesos.

- Estado 1. Procesos correctamente definidos.
- Estado 2. Procesos planificados.
- Estado 3. Macroprocesos planificados
- Estado 4. Procesos de cadena de valor planificados.
- Estado 5. Procesos de anticipación.

A partir de las incorporaciones resultantes de las pruebas de sector y de las metas establecidas para cada s-CSF, el MPI-BPM-AP (CAC) queda conformado con los valores de sus elementos que figura en el anexo 1.

<p style="text-align: center;"><u>RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN:</u></p> <p style="text-align: center;">PRUEBAS DE SECTOR</p> <p><i>La aplicación de las pruebas de sector supone la modificación de los valores de los componentes del MPI-BPM-AP como se indica en la tabla 5.3.13 y la incorporación de los valores de las metas señalados en la tabla A.8 del anexo A1.</i></p>

Cuadro 5.3.7 RESULTADO DE LA ADAPTACIÓN: PRUEBAS DE SECTOR.

5.3.5. APORTACIÓN DE LAS PRUEBAS DE SECTOR

Durante la realización de las pruebas de sector se observaron las siguientes características que pueden mejorar el MPI-BPM-AP.

- **Finalidades de las pruebas de sector.** Se confirma que las pruebas de sector, así como la implantación de la BPM en la generalidad de la organización, deben tener finalidades concretas desde la perspectiva de los diferentes grupos de interés.
- **Coordinación de las pruebas de sector.** Debe haber un equipo experto que lleve la coordinación técnica del MPI-BPM-AP.
- **Incorporación de elementos BPM en las pruebas de sector.** Es fundamental incluir los elementos BPM del MPI-BPM-AP (gobernanza, método y TIC) para que las pruebas de sector aporten valor al análisis.
- **Plazo para obtener resultados de las pruebas de sector.** Es complicado que se perciban los beneficios del modelo aplicado al sector antes de dos años,

pero es imprescindible conseguirlo lo antes posible para que no se pierda la confianza en la BPM; no es necesario esperar a tener desarrollado por completo el modelo para que se perciban ciertos beneficios. En definitiva, esta consecuencia nos lleva a sugerir que las pruebas de sector se implementen de manera madura dentro de los tres primeros años desde su puesta en funcionamiento.

- **Liderazgo de la dirección sobre la prueba de sector.** Es imprescindible contar con la implicación de la dirección para las pruebas de sector; se ha observado que los puestos directivos gerenciales, como las propias secretarías generales técnicas, son responsabilidades directivas muy adecuadas.
- **Institucionalización de las pruebas de sector.** Debe saberse que es un proyecto institucional porque condiciona el alineamiento con directrices corporativas.
- **Distribución de las pruebas de sector.** El planteamiento inicial de escoger una experiencia vertical, otra horizontal y otra en externo es procedente porque siendo bastante representativo de la realidad de la organización, permite comprobar que en todas ellas se obtienen los mismos resultados en cuanto a metas.
- **Simultaneidad de las pruebas de sector.** Al realizar las pruebas de sector en momentos temporales distintos se dio la ventaja de permitir al grupo investigador adquirir experiencia en la primera prueba que fue muy válida para las sucesivas. Por otro lado, presentaba los siguientes inconvenientes:
 - o No permite la comparativa simultánea de la evolución de los diferentes proyectos por ser asíncrona.
 - o Posibilita que la evolución de la cultura organizativa fruto del tiempo pueda modificar algunas de las conclusiones de las primeras pruebas.

Por ello se propone que las pruebas se realicen de manera simultánea y con la máxima coordinación de los equipos que lo lleven para asegurar un adecuado traspaso de conocimiento.

Sobre la base de lo expuesto, el cuadro 5.4.1 contempla las aportaciones al MPI-BPM-AP de las pruebas de sector.

<p><u>APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP:</u></p> <p><i>PRUEBAS DE SECTOR</i></p>

- Finalidades de las pruebas de sector.
- Coordinación de las pruebas de sector.
- Incorporación de elementos BPM en las pruebas de sector.
- Plazo para obtener resultados de las pruebas de sector.
- Liderazgo de la dirección sobre la prueba de sector.
- Institucionalización de las pruebas de sector.
- Distribución de las pruebas de sector.
- Simultaneidad de las pruebas de sector.

Cuadro 5.3.8. APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP: PRUEBAS DE SECTOR.

5.4. INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA AL MODELO

El tercer elemento de adaptación del MPI-BPM-AP es la incorporación de la perspectiva directiva en dicho modelo con la finalidad de obtener la mayor implicación posible en el desarrollo del mismo por parte de la dirección de la organización. El diseño del modelo desarrollado en el capítulo 4 nos indicaba que este trabajo debía llevarse a cabo mediante el instrumento de investigación cualitativo de la entrevista en profundidad semiestructurada, cuya ejecución se vio en el epígrafe 3.2.5. En el presente apartado desarrollaremos los siguientes epígrafes:

- a) Objetivos y preguntas. Formularemos las preguntas que se formularán en la entrevista semiestructurada con la finalidad de alcanzar el objetivo de la prueba expuesto en este mismo epígrafe.
- b) Criterios de selección de las personas a entrevistar. Se recogerán los criterios para elegir a las personas que mejor pueden representar a la dirección y aportar su perspectiva al modelo; se indicará el nombre de las personas seleccionadas y su vinculación a los objetivos de la entrevista.
- c) Resultados de las pruebas. Se describen qué aportaciones realiza cada una de las personas entrevistadas, se presenta resumidamente el resultado de las entrevistas y se indica cómo queda adaptado el MPI-BPM-AP para la APCAC.
- e) Evaluación realizada mediante la perspectiva directiva como elemento del MPI-BPM-AP. Se presenta también las conclusiones que afectan al modelo.

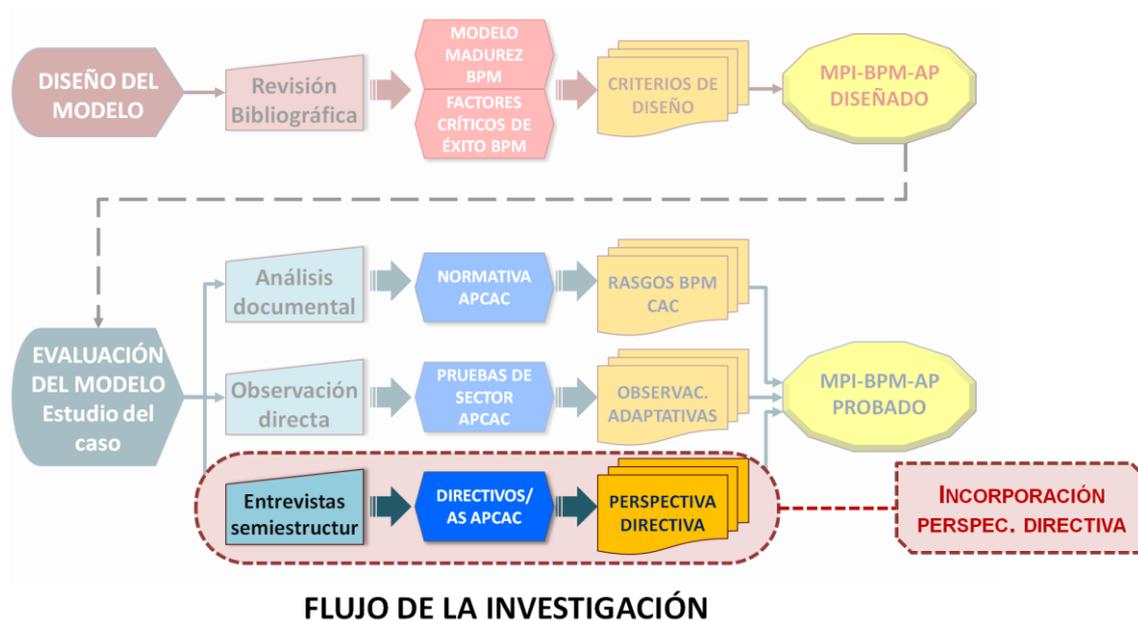


Ilustración 5.4.1. FLUJO DE LA INVESTIGACIÓN: ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA.
Fuente: elaboración propia.

5.4.1. OBJETIVOS Y PREGUNTAS DE LA ENTREVISTA

El objetivo de este elemento del MPI-BPM-AP es identificar qué actuaciones deben incorporarse a dicho modelo para adaptarlo a las características de la cultura directiva de la organización donde se implementa a partir de la aportación que puedan hacer sus propios directivos.

Las preguntas que se harán durante las entrevistas, siguiendo las rutinas descritas para este instrumento de investigación en el epígrafe 3.2.5, son las siguientes:

- PREGUNTA GENERAL:
 - ¿Qué cuestiones se ven en el modelo que dificultan la implicación de la dirección?
- PREGUNTAS ESPECÍFICAS:
 - ¿Qué debería hacerse para implicar a la dirección de la organización en la implantación de la BPM?
 - ¿Qué debería hacerse para asegurar el mantenimiento del conocimiento entre legislaturas?
 - ¿Qué se debería hacer en materia de formación?

5.4.2. CRITERIOS DE SELECCIÓN DE LAS PERSONAS A ENTREVISTAR

Los criterios de selección han sido:

- Liderazgo de las actuaciones más significativas desde el punto de vista del MPI-BPM-AP. Durante la ejecución del elemento del MPI-BPM-AP, adaptación BPM-Normativa, se identificó que destacaban los siguientes ámbitos por su relación con el propio modelo:
 - o La planificación presupuestaria, materializada en la Ley de presupuesto (Comunidad Autónoma de Canarias, 2014d) y Ley de hacienda pública canaria (Comunidad Autónoma de Canarias, 2006a), por su relación con las tareas de planificación del sistema de planificación del modelo.
 - o La planificación de la actividad, materializada en la elaboración, impulso, seguimiento y ejecución de proyectos de la "Estrategia para la Modernización y Mejora de los Servicios Públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias 2012-2014 (PEMAC)" (Comunidad Autónoma de Canarias, 2012b) y en el Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a), por su relación con las tareas de planificación del sistema de planificación del modelo.
 - o La gestión de las actuaciones administrativas, materializada en el decreto que aprueba y regula el Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la APCAC (Comunidad Autónoma de Canarias, 2015b), por su relación con la gobernanza de los procesos.
 - o El control de la actividad de los departamentos, materializada en las actuaciones de control financiero permanente sobre las áreas de gastos (Comunidad Autónoma de Canarias, 2009c), por su relación con las tareas de verificación del sistema de planificación.

Los miembros de la dirección responsables de estos ámbitos son las personas titulares de los siguientes órganos directivos:

- o Dirección General de Planificación y Presupuesto.

- Inspección General de Servicios³⁸.
- Intervención General de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- Liderazgo de las pruebas de sector. Las personas de la dirección que han podido participar como líderes directivos disponen de un conocimiento real sobre cómo funciona la BPM y por lo tanto pueden hacer un análisis más próximo de su repercusión en la cultura directiva e identificar las medidas para alcanzar el objetivo trazado con la incorporación de la perspectiva directiva. Estas personas ocuparon los siguientes órganos directivos:
 - Gerencia de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
 - Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, Cultura, Deportes y Universidades³⁹.
 - Secretaría General Técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad⁴⁰.
- Experiencia directiva y en liderazgo de proyectos de innovación. Las personas que participen en la entrevista deben disponer de experiencia en el desempeño de puestos directivos, condición que se da por los criterios anteriores, y en la gestión de proyectos de innovación para facilitar su evaluación respecto a la puesta en marcha del MPI-BPM-AP como iniciativa innovadora.

Sobre la base de estos criterios, las personas seleccionadas para llevar a cabo las entrevistas han sido seis. A continuación las citamos y las identificamos con un código (E-x, hace referencia a entrevistado/a seguido de un número que indica el orden) con el ánimo de facilitar el análisis de sus aportaciones:

- E.1. Arturo Melián González. Desempeñó el puesto de director general de planificación y presupuesto en la legislatura 2011-2015 durante tres años;

³⁸ Actualmente denominada dirección general de modernización y calidad de los servicios públicos de acuerdo al DECRETO 183/2015, de 21 de julio, por el que se determina la estructura central y periférica, así como las sedes de las Consejerías del Gobierno de Canarias - BOC Nº 142. Jueves 23 de Julio de 2015 - 3493.)

³⁹ Actualmente denominada consejería de educación de acuerdo al DECRETO 183/2015, de 21 de julio, por el que se determina la estructura central y periférica, así como las sedes de las Consejerías del Gobierno de Canarias - BOC Nº 142. Jueves 23 de Julio de 2015 - 3493.)

⁴⁰ Actualmente denominada consejería de educación de acuerdo al DECRETO 183/2015, de 21 de julio, por el que se determina la estructura central y periférica, así como las sedes de las Consejerías del Gobierno de Canarias - BOC Nº 142. Jueves 23 de Julio de 2015 - 3493.)

- promovió la incorporación de criterios de eficacia y eficiencia para la elaboración del presupuesto y ha coordinado diversos proyectos de innovación.
- E.2. Cándida Hernández Pérez, desempeñó el puesto de inspectora general de servicios cuando se promovieron la estrategia, el marco y el catálogo. Desde el inicio de su carrera profesional, ha coordinado diversos proyectos de innovación.
 - E.3. María del Pino Martínez Santana. Ha desempeñado el puesto de interventora general de la Comunidad Autónoma de Canarias desde el año 2011 hasta la actualidad. Ha coordinado diversos proyectos de innovación.
 - E.4. Francisco Quintana Navarro. Desempeñó el puesto de gerente de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria en los mandatos 1998-2002 y 2002-2007. Ha dirigido múltiples proyectos de innovación.
 - E.5. Pilar Herrera Rodríguez. Desempeñó el puesto de secretaria general técnica de la Consejería de Educación, Cultura, Deportes y Universidades. Ha liderado diferentes proyectos de innovación.
 - E.6. Cristina de León Marrero. Desempeñó el puesto de secretaria general técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad. Ha impulsado múltiples proyectos de innovación.

El anexo 16 (Currículos directivos de las personas entrevistadas) contempla los currículos de las personas entrevistadas en la parte que afecta a los criterios de selección.

5.4.3. RESULTADOS DE LA INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA

En este epígrafe mostramos el resultado de cada una de las entrevistas. La aportación de cada persona se ha identificado con un enunciado para asemejarla a una actuación. Cada enunciado tiene un código (obedece a la codificación dada para la persona entrevistada y un segundo número que indica el orden de la aportación realizada) y una breve justificación.

E.1. Arturo Melián González.

- E.1.1. Comunicación de experiencias exitosas sobre BPM en otras administraciones a la dirección y su entorno. Antes de poner en marcha

cualquier iniciativa de innovación, como la BPM, debe transparentarse los beneficios y bondades de la misma a través de las experiencias exitosas en otras organizaciones similares, de tal forma que tanto a la alta dirección como al personal directivo en general queden convencidos.

- E.1.2. Implantación previa de la BPM en un sector de la organización con las finalidades de los grupos de interés como resultado de la experiencia. Hasta demostrar su éxito, las iniciativas de innovación como la BPM deben implementarse en sectores pequeños antes de extrapolarlo a otros sitios con resultados válidos para todos los grupos de interés. Estas primeras experiencias deben servir para capacitar a personas de carácter técnico que asuman el despliegue del cambio en los otros sectores de la organización.
- E.1.3. Constitución de un grupo técnico de personas que den soporte a los departamentos durante la puesta en marcha del MPI-BPM-AP (CAC). Los procesos de gobernanza del sistema BPM deben tener apoyo técnico suficiente y con carácter permanente y exclusivo; esto exige la dotación de medios para asegurar su eficaz funcionamiento.
- E.1.4. Regulación normativa de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC). Es necesario dar soporte jurídico a los nuevos sistemas una vez hayan sido probados y aceptados.

E.2. Cándida Hernández Pérez.

- E.2.1. Identificación de las secretarías generales técnicas (SGT) como dirección operativa en la puesta en funcionamiento de la BPM. Este tipo de dirección tendrá como finalidad principal liderar todas las actuaciones necesarias para ejecutar el MPI-BPM-AP. Supondrá el nexo entre la alta dirección y la siguiente capa directiva donde se encuentran las personas que ocupan los puestos de responsables de unidad.
- E.2.2. Establecimiento de protocolos de liderazgos *ad hoc* para las personas titulares de las SGT y para el resto de la dirección. En el caso de las personas titulares de las SGT, pueden aplicar una metodología de dirección de su propio equipo adaptada a su departamento con el objetivo de facilitar la implicación vertical en la implantación de la BPM; la norma no es suficiente para implicar por su cualidad de incompleta. En el caso del resto de personal directivo, los protocolos se apoyarán en los procedimientos de planificación.
- E.2.3. Desarrollo de un plan de formación sobre el MPI-BPM-AP (que incluye lógicamente la BPM) para el personal (directivos y resto del personal). Entre

otras, este plan tendrá dos características: permanente (que implica actualización de las capacitaciones ya adquiridas) y evolutivo (que significa que tendrá niveles de capacitación que case con los estados de madurez de la organización).

- E.2.4. Valoración de las medidas de MPI-BPM-AP en los criterios de elaboración de los presupuestos. El cumplimiento de los objetivos del MPI-BPM-AP, teniendo en cuenta los aspectos característicos y los elementos significativos de los estados de madurez -a partir de la ejecución de las medidas incluidas en la planificación del MPI- debe ser un condicionante para la validación de los presupuestos de los departamentos.

E.3. María del Pino Martínez Santana.

- E.3.1. Elaboración de manuales de servicio reglamentarios por cada centro directivo para facilitar las labores de dirección. Estos manuales describirán con detalle los procesos de gestión que son propios del centro directivo así como los del gobernanza del modelo de gestión. Esto facilitará a la dirección su función coordinadora, eliminando interpretaciones que le exigen intervenir y ocuparse.
- E.3.2. Refuerzo de la capacitación en BPM para las capas directivas y operativas. Capacitando al personal de la organización en BPM se asegura la transmisión de conocimiento entre departamentos, independientemente de la movilidad del personal, y entre legislaturas.
- E.3.3. Incentivación económica para el personal que participe en el MPI-BPM-AP. La vinculación de gratificación económica para las personas que se involucren en el MPI-BPM-AP supondrá al mismo tiempo un empuje para que los responsables directivos de los diferentes órganos vean la necesidad de participar en el modelo.

E.4. Francisco Quintana Navarro.

- E.4.1. Dación de cuenta en los consejos de dirección sobre los logros conseguidos gracias a las iniciativas BPM por los distintos departamentos. La emulación y la competitividad directiva es una manera muy adecuada de irradiar cultura organizativa.

- E.4.2. Establecimiento de indicadores de evaluación del rendimiento de los servicios vitales dentro de cada departamento. Debe identificarse los servicios vitales dentro de cada departamento y establecerse indicadores de cumplimiento y satisfacción de la ciudadanía para luego transparentarlos. Los equipos técnicos de BPM deben establecer la vinculación entre los resultados en la prestación de los servicios vitales y la ejecución del MPI-BPM-AP.
- E.4.3. Fomento de comunidades técnicas sobre BPM. A diferentes niveles directivos debe promoverse grupos de personas capaces de promover la BPM, que adquieran, mantengan y difundan el conocimiento sobre esta materia en su día a día a lo largo de toda la organización.
- E.4.4. Obtención de al menos un objetivo de mejora apoyado en la BPM por centro directivo y periodo de ciclo. Este tipo de actuaciones consigue mantener viva la confianza en las bondades de la BPM y facilita los contagios positivos de las personas o unidades que todavía no se hubieran implicado en el MPI-BPM-AP.
- E.4.5. Reconocimiento de incentivos económicos a la dirección vinculados a la consecución de objetivos. Aun cuando la vocación del directivo público no tiene naturaleza pecuaria sino de interés social, la dirección en las administraciones deben experimentar un aumento de la profesionalización hacia el *management*; la vinculación de la retribución a la consecución de objetivos es una medida que contribuye a esa profesionalización.

E.5. Pilar Herrera Rodríguez.

- E.5.1. Constitución de una comunidad técnica sobre BPM. Antes de implementar cualquier iniciativa de innovación, como el sistema BPM, en toda la organización debe contarse con un grupo de personas con categoría directiva capaz de impulsar la implantación de dicha iniciativa en la totalidad de la administración, incluso más allá de los cambios del personal de la alta dirección. Este grupo, al que puede llamarse masa crítica de la innovación, estará formado por el personal de las unidades de organización, los responsables de las unidades de la SGT, los responsables de archivo, etc.
- E.5.2. Vinculación entre el cumplimiento de las medidas del MPI-BPM-AP y los objetivos de buen gobierno. Aun teniendo en cuenta que los valores reconocidos por la sociedad como buen gobierno (transparencia, honestidad, igualdad de género, buena gestión, etc.) pueden variar con el transcurso del tiempo, debe vincularse el cumplimiento de las medidas del modelo con

aquellos criterios de buen gobierno que estén en vigencia y en relación con la gestión. La evaluación del cumplimiento de estos criterios por parte de la dirección debe venir de la mano de órganos como el Parlamento o la Audiencia de Cuentas.

- E.5.3. Regulación normativa de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC). Se debe normalizar y regularizar los procedimientos del modelo MPI-BPM-AP, habiendo o haciendo antes una definición de los mismo.

E.6. Cristina de León Marrero.

- E.6.1. Implantación consolidada del MPI-BPM-AP con finalidades visibles para todos los grupos de interés en el tercer año de legislatura. Durante el periodo de legislatura (periodo de su equipo directivo) se debe implementar conforme al modelo la parte del BPM que resuelva alguna de las necesidades importantes de los diferentes grupos de interés.
- E.6.2. Identificación de las finalidades del BPM para los distintos grupos de interés. Tanto la alta dirección, como la dirección formada por los jefes y jefas de servicio, como el resto del personal de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, deben apreciar las bondades de la BPM de acuerdo a sus intereses. Asimismo el personal y los directivos deben sentir que la iniciativa es suya para mantener el vínculo sobre la misma tras la finalización de la legislatura.
- E.6.3. Desarrollo sectorizado de la BPM atendiendo a la naturaleza de las competencias. La cultura organizativa tiene un funcionamiento diferenciado entre los ámbitos de educación, sanidad y resto de áreas competenciales; asimismo es desigual la asignación de recursos económicos y humanos para las áreas de educación y sanidad, y el resto de áreas. Por lo tanto, el sistema BPM debe implementarse por separado en estos tres ámbitos competenciales.
- E.6.4. Desarrollo de un plan formativo para la dirección basada en las herramientas para la nueva gestión pública. Debe haber un plan de capacitación para el personal directivo sobre nuevas herramientas de *management*, con sistemas de actualización continua y válida para las personas que se incorporan a estos puestos.

Con el objeto de extraer las actuaciones que debemos incorporar al modelo a partir de las aportaciones obtenidas de las entrevistas, agruparemos éstas de acuerdo a los siguientes criterios:

- **Motivación:** Incluye las actuaciones que apuntan a motivar a la dirección en la aplicación del modelo, motivación que se extiende al mismo tiempo otros grupos de interés.
- **Estructura de responsabilidades:** Son las actuaciones orientadas a conformar la estructura de responsabilidades más adecuada para lograr la implicación de la dirección.
- **Adecuación normativa:** Incluye las actuaciones donde la normativa contribuye en la implicación de la dirección.
- **Capacitación:** Supone las actuaciones orientadas a capacitar a las personas de la organización para asegurar la implicación de la dirección; esto significa que dicha capacitación va destinada a la propia dirección y al personal no directivo.
- **Estrategia de desarrollo:** Son las actuaciones relacionadas con el desarrollo del MPI-BPM-AP que revierten en una implicación de la dirección.

Las aportaciones relacionadas con la motivación son:

- E.1.1. Comunicación a la dirección las experiencias exitosas en otras administraciones sobre BPM.
- E.1.2. Implantación previa de la BPM en un sector de la organización con las finalidades de los grupos de interés como resultado de la experiencia.
- E.3.3. Incentivación económica para el personal que participe en el MPI-BPM-AP.
- E.4.1. Dación de cuenta en los consejos de dirección sobre los logros conseguidos gracias a las iniciativas BPM por los distintos departamentos.
- E.4.2. Establecimiento de indicadores de evaluación del rendimiento de los servicios vitales dentro de cada departamento.
- E.4.4. Obtención de al menos un objetivo de mejora apoyado en la BPM por centro directivo y periodo de ciclo.
- E.4.5. Reconocimiento de incentivos económicos a la dirección vinculados a la consecución de objetivos.
- E.5.2. Vinculación entre el cumplimiento de las medidas del MPI-BPM-AP y los objetivos de buen Gobierno.

- E.6.1. Implantación consolidada del MPI-BPM-AP con finalidades visibles para todos los grupos de interés en el tercer año de legislatura.
- E.6.2. Identificación de las finalidades del BPM para los distintos grupos de interés.

Dichas aportaciones pueden sintetizarse en las siguientes actuaciones:

- Visualización de las bondades de la BPM resultantes en otras organizaciones públicas o en determinadas áreas de la propia APCAC (E.1.1; E.1.2; E.4.4; E.6.1; E.6.2).
- Transparencia de los resultados obtenidos por cada centro directivo por aplicación de la BPM (E.4.1; E.4.2; E.5.2).
- Incentivos económicos para las personas del centro directivo por la implicación en la BPM y obtención de resultados (E.3.3; E.4.5)

Las aportaciones relacionadas con la estructura de responsabilidades son:

- E.1.3. Constitución de un grupo técnico de personas que den soporte a los departamentos durante la puesta en marcha del MPI-BPM-AP (CAC).
- E.2.1. Identificación de las secretarías generales técnicas (SGT) como dirección operativa en la puesta en funcionamiento de la BPM.
- E.4.3. Fomento de comunidades técnicas sobre BPM.
- E.5.1. Constitución de una comunidad técnica sobre BPM.

Dichas aportaciones pueden sintetizarse en las siguientes actuaciones:

- Creación de los grupos operativos y de coordinación en las diferentes capas directivas conformando la estructura de responsabilidades (E.1.3; E.2.1; E.4.3; E.5.1).

Las aportaciones relacionadas con la adecuación normativa son:

- E.1.4. Regulación normativa de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC).
- E.2.4. Valoración de las medidas de MPI-BPM-AP en los criterios de elaboración de los presupuestos.
- E.3.1. Elaboración de manuales de servicio reglamentarios por cada centro directivo para facilitar las labores de dirección.
- E.5.3. Regulación normativa de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC).

Dichas aportaciones pueden sintetizarse en las siguientes actuaciones:

- Regulación normativa de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC) – (E.1.4; E.5.3).
- Valoración de las medidas de MPI-BPM-AP en los criterios de elaboración de los presupuestos (E.2.4).
- Elaboración de manuales de servicio reglamentarios por cada centro directivo para facilitar las labores de dirección (E.3.1).

Las aportaciones relacionadas con la capacitación son:

- E.2.2. Establecimiento de protocolos de liderazgos *ad hoc* para las personas titulares de las SGT y para el resto de la dirección.
- E.2.3. Desarrollo de un plan de formación sobre el MPI-BPM-AP para el personal no directivo.
- E.3.2. Refuerzo de la capacitación en BPM para las diferentes capas directivas y operativas.
- E.6.4. Desarrollo de un plan formativo para la dirección basada en las herramientas para la nueva gestión pública.

Dichas aportaciones pueden sintetizarse en las siguientes actuaciones:

- Desarrollo de un plan de formación sobre BPM y MPI-BPM-AP para todo el personal (directivo o no) (E.2.3; E.3.2).
- Establecimiento de protocolos de liderazgo para la dirección y desarrollo de un plan para formar sobre los mismos y capacitar en herramientas de *management* (E.2.2; E.6.4).

Las aportaciones relacionadas con la estrategia de desarrollo son:

- E.6.3. Desarrollo sectorizado de la BPM atendiendo a la naturaleza de las competencias.

Esta aportación se convierte por sí misma en una actuación.

Sobre la base de lo expuesto, la tabla 5.4.1 recoge las actuaciones que deben incorporarse en el MPI-BPM-AP como consecuencia de la ejecución de este elemento adaptador para la APCAC. En la misma se muestra cómo estas actuaciones se corresponden con s-CSF establecidos en el modelo, lo que refuerza la validez de los subfactores desde la perspectiva directiva y permite que se incorporen como ajustes por recomendación en la tabla 5.2.7 en sus los respetivos s-CSF indicados.

TIPO	ACTUACIONES QUE SE INCORPORAN AL MPI	s-CSF ⁴¹
MOTIVACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Visualización de las bondades de la BPM resultantes en otras organizaciones públicas o en determinadas áreas de la propia APCAC (E.1.1; E.1.2; E.4.4; E.6.1; E.6.2). 	A5
	<ul style="list-style-type: none"> • Transparencia de los resultados obtenidos por cada centro directivo por aplicación de la BPM (E.4.1; E.4.2; E.5.2). 	A5-B5
	<ul style="list-style-type: none"> • Incentivos económicos para las personas del centro directivo por la implicación en la BPM y obtención de resultados (E.3.3; E.4.5) 	B2-E5
ESTRUCTURA DE RESPONSABILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de los grupos operativos y de coordinación en las diferentes capas directivas conformando la estructura de responsabilidades (E.1.3; E.2.1; E.4.3; E.5.1). 	B2
ADECUACIÓN NORMATIVA	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación normativa de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC) – (E.1.4; E.5.3). 	B4
	<ul style="list-style-type: none"> • Valoración de las medidas de MPI-BPM-AP en los criterios de elaboración de los presupuestos (E.2.4). 	B4
	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de manuales de servicio reglamentarios por cada centro directivo para facilitar las labores de dirección (E.3.1). 	B4
CAPACITACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de un plan de formación sobre BPM y MPI-BPM-AP para todo el personal (directivo o no) (E.2.3; E.3.2). 	E3
	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de protocolos de liderazgo para la dirección y desarrollo de un plan para formar sobre los mismos y capacitar en herramientas de management (E.2.2; E.6.4). 	E3-E5
ESTRATEGIA DE DESARROLLO	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo sectorizado de la BPM atendiendo a la naturaleza de las competencias (E.6.3). 	A1-A2

Tabla 5.4.1. ACTUACIONES QUE DEBEN INCORPORARSE EN EL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

Como conclusión de este epígrafe tenemos el contemplado en el cuadro 5.4.1.

<p><u>RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN:</u> INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA</p> <p><u>Deben añadirse los siguientes ajustes por recomendación en la tabla 5.2.7</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Visualización de las bondades de la BPM resultantes en otras organizaciones públicas o en determinadas áreas de la propia. - Transparencia de los resultados obtenidos por cada centro directivo
--

⁴¹ Para algunas de las actuaciones se indican dos s-CSF porque tienen cabida en las dos. A la hora de incorporarlas en la tabla 5.2.7 puede hacerse en cualquiera de los s-CSF.

- por aplicación de la BPM.*
- *Incentivos económicos para las personas del centro directivo por la implicación en la BPM y obtención de resultados.*
 - *Creación de los grupos operativos y de coordinación en las diferentes capas directivas conformando la estructura de responsabilidades.*
 - *Regulación normativa de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC).*
 - *Valoración de las medidas de MPI-BPM-AP en los criterios de elaboración de los presupuestos.*
 - *Elaboración de manuales de servicio reglamentarios por cada centro directivo para facilitar las labores de dirección.*
 - *Desarrollo de un plan de formación sobre BPM y MPI-BPM-AP para todo el personal (directivo o no).*
 - *Establecimiento de protocolos de liderazgo para la dirección y desarrollo de un plan para formar sobre los mismos y capacitar en herramientas de management.*
 - *Desarrollo sectorizado de la BPM atendiendo a la naturaleza de las competencias.*

Cuadro 5.4.1. RESULTADOS DE LA ADAPTACIÓN: INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA

5.4.4. APORTACIÓN DE LA INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA

Durante la ejecución de este elemento adaptador del MPI-BPM-AP pudimos apreciar las siguientes características:

- **Vinculación entre la implicación de la dirección y los grupos de interés interno.** Las aportaciones para implicar a la dirección están muy relacionadas con otros grupos de interés, lo que nos lleva a deducir que la implicación de la dirección está muy relacionada con los grupos de interés internos.
- **Aportaciones conjuntas alta dirección-dirección.** Los puestos de alta dirección de las personas entrevistadas son de un perfil bastante técnico, lo que lleva a que generalmente estén ocupado por personal de la propia organización que ocupa puestos de técnicos o directivos de menor nivel. Este doble perfil que pueden tener las personas entrevistadas, alto directivo y técnico altamente capacitado, confiere gran potencialidad a esta técnica de investigación porque las aportaciones de dichas personas recogen no solo la visión alta dirección sino también la visión técnica o directiva intermedia.
- **Grupos de discusión para la incorporación de la perspectiva directiva.** Las aportaciones de las personas entrevistadas sobre un determinado aspecto se volvían más profundas cuando se le indicaba qué opinaba otra persona con

relación al mismo aspecto. Esto nos lleva a entender que la herramienta de investigación “grupo de discusión” daría mejores resultados que las entrevistas semiestructuradas (Sullivan y Foltz, 2000) por que se estimula la creatividad con la interacción y porque hace equipo para la futura implementación (Escobar y Bonilla-Jimenez, 2009).

<p style="text-align: center;"><u>APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP:</u> <i>INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Se incorporan las siguientes novedades al modelo:</i></p> <ul style="list-style-type: none">- Vinculación entre la implicación de la dirección y los grupos de interés interno.- Aportaciones conjuntas alta dirección-dirección operativa.- Grupos de discusión para la incorporación de la perspectiva directiva.
--

Cuadro 5.4.2. APORTACIÓN AL MPI-BPM-AP: INCORPORACIÓN DE LA PERSPECTIVA DIRECTIVA.

5.5. RESULTADOS GENERALES DE LA EVALUACIÓN

En este apartado sintetizamos las conclusiones obtenidas de la puesta en práctica del MPI-BPM-AP sobre la APCAC que se han descrito en los apartados precedentes de este capítulo. Estas conclusiones son de una doble naturaleza: por un lado se dispone de los resultados obtenidos de los elementos adaptadores que permiten adecuar el modelo a la organización pública donde se practican (en este caso, la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias), resultando de esta experiencia el mapa BPM de la APCAC. Y por otro lado, se cuenta con las aportaciones obtenidas a partir de los métodos de investigación para la obtención de datos aplicado como metodología propia de los elementos adaptadores (análisis documental, observación directa y entrevistas semiestructurada). Así pues, desarrollaremos estos dos tipos de conclusiones en sendos epígrafes:

- a) modelo para planificar e implementar la BPM en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias;
- b) y modelo validado para planificar e implementar la BPM en las administraciones públicas.

5.5.1. MODELO PARA PLANIFICAR E IMPLEMENTAR LA BPM EN LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA COMUNIDAD AUTÓNOMA DE CANARIAS

Los resultados obtenidos en los elementos adaptadores quedan resumidos en los cuadros 5.2.33, 5.3.13 y 5.4.1. Dichos resultados generan nuevos valores en los componentes del MPI-BPM-AP de la siguiente manera:

Secuencia de estados del modelo de madurez

Se incorporan los elementos identificativos de cada uno de los aspectos característicos de los estados de madurez y dos observaciones sobre mismos:

- Observación 1. Señala la necesidad de subdividir el estado 3 en dos subestados: el primero teniendo en cuenta todos los procesos de la organización excluyendo los pertenecientes a la gestión que las empresas que suponen alianzas con la APCAC; el segundo subestado sí debe tenerlos en cuenta. De esta forma se genera la tabla A.1 con los estados de madurez para esta organización, sus aspectos característicos (genéricos para cualquier administración) y sus elementos identificativos (propios de la APCAC y obtenidos a partir de los elementos adaptadores.
- Observación 2. Sugiere que se lleven en paralelo la puesta en funcionamiento de distintas versiones del modelo para planificar e implementar la BPM: una versión por cada una de las grandes áreas competenciales (ver tabla 5.2.2) y una más por los procesos horizontales (ver tabla 5.2.3.)

Elementos vinculantes

Se incorporan los elementos vinculantes de los s-CSF (ver tabla A.3). Los valores de este componente del modelo son específicos de la APCAC.

Metas

La tabla A.4 incorpora las metas para los elementos vinculantes detectados. Los valores de este componente igualmente son propios de la APCAC.

Ajustes por recomendación

Los ajustes por recomendación son los valores que experimentan más modificaciones. Recopilando los resultados de todas las pruebas se dispone de los valores de la tabla 5.5.1.

s-CSF	DESCRIPCIÓN DEL NUEVO VALOR	TIPO
A1	• Desarrollar de manera sectorizada la BPM atendiendo a la naturaleza de las competencias	Nuevo
A5	• Visualizar las bondades de la BPM resultantes en otras organizaciones públicas o en determinadas áreas de la propia APCAC	Nuevo
A5	• Transparentar los resultados obtenidos por cada centro directivo por aplicación de la BPM	Nuevo
B2	• Crear equipos de organización con personas expertas en BPM en las secretarías generales técnicas y en la dirección general de modernización y calidad de los servicios, desde donde coordinarían el MPI-BPM-AP (CAC)	Nuevo
B2	• Promover e incentivar económicamente para las personas del centro directivo por la implicación en la BPM y obtención de resultados	Nuevo
B2	• Crear grupos operativos y de coordinación en las diferentes capas directivas conformando la estructura de responsabilidades	Nuevo
B4	• Regular normativamente de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC)	Nuevo
B4	• Valorar las medidas de MPI-BPM-AP en los criterios de elaboración de los presupuestos	Nuevo
B4	• Elaborar manuales de servicio reglamentarios por cada centro directivo para facilitar las labores de dirección	Nuevo
B5	• Incluir en los contratos de relación entre la APCAC y otras entidades indicadores de adecuación al MPI-BPM-AP (CAC)	Nuevo
E3	• Establecer como estratégica la capacitación en materia de BPM, planificación y gestión por proyectos	Nuevo
E3	• Desarrollar un plan de formación sobre BPM y MPI-BPM-AP para todo el personal (directivo o no)	Nuevo
E3	• Establecer protocolos de liderazgo para la dirección y desarrollo de un plan para formar sobre los mismos y capacitar en herramientas de <i>management</i>	Nuevo
E4	• Donde dice "documentar y normalizar la BPM" debe decir "Documentar y normalizar la BPM de la APCAC adaptando el decreto 37/2015 para que sea el regulador de los procesos de este sistema"	Modificar
F4	• Constituir a las secretarías generales técnicas, o puestos homónimos, como dirección técnica del MPI-BPM-AP (CAC)	Nuevo

Tabla 5.5.1. NUEVOS AJUSTES POR RECOMENDACIÓN EN EL MPI-BPM-AP (CAC).
 Fuente: elaboración propia.

Estos resultados conforman la tabla A.6 incluida en el anexo 1.

Sistema de Planificación

Se obtiene el siguiente dato:

- Etapa de planeamiento (tarea diseño de la verificación): “Se evaluará el cumplimiento del plan de implantación BPM de acuerdo a la estructura orgánica, esto es, por centro directivo o departamento, o a la distribución de competencias materiales, según sea el caso”.

Esto modifica los valores iniciales de este componente según se recoge en la tabla A.7 del anexo 1.

El resto de componentes del MPI-BPM-AP no experimenta cambios. No obstante sus valores se incluyen en sus respectivas tablas dentro del mismo anexo.

- Factores críticos de éxito: Tabla A.1
- Subfactores críticos de éxito: Tabla A.1
- Ajustes por alineación: Tabla A.5

Los componentes adaptación BPM-Normativa, pruebas de sector e incorporación de la perspectiva directiva son objeto de análisis en el epígrafe siguiente.

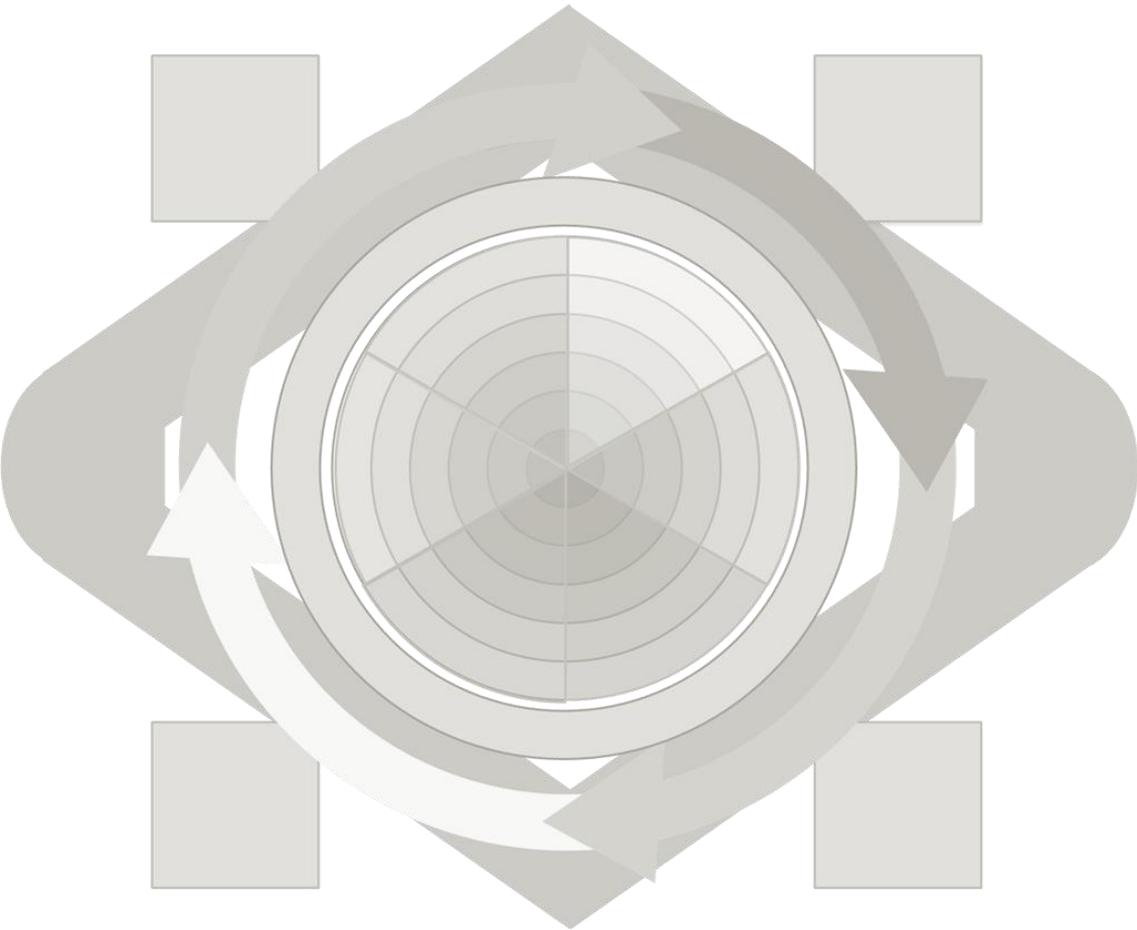
5.5.2. MODELO VALIDADO PARA PLANIFICAR E IMPLANTAR LA BPM EN LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Los cuadros 5.2.34, 5.4.2 y 5.5.2 recapitulan las aportaciones que han hecho al modelo su puesta en práctica de acuerdo a la metodología del estudio del caso. Como podemos ver en la tabla 5.2.2, dichas aportaciones acontecen a los propios elementos adaptadores, no apreciando ninguna modificación en las características generales del resto de los elementos, pudiendo entender de esta conclusión que el modelo teórico ha sido bien planteado.

COMPONENTE DEL MPI-BPM-AP AFECTADO	APORTACIÓN AL MODELO
Adaptación BPM-Normativa	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación técnica del personal que ejecute la adaptación BPM-Normativa.
Pruebas de sector	<ul style="list-style-type: none"> • Finalidades de las pruebas de sector. • Coordinación de las pruebas de sector. • Incorporación de elementos BPM. • Plazo para obtener resultados de las pruebas de sector. • Liderazgo de la dirección sobre la prueba de sector. • Institucionalización de las pruebas de sector. • Distribución de las pruebas de sector. • Simultaneidad de las pruebas de sector.

COMPONENTE DEL MPI-BPM-AP AFECTADO	APORTACIÓN AL MODELO
Incorporación de perspectiva directiva	<ul style="list-style-type: none">• Vinculación entre la implicación de la dirección y los grupos de interés interno.• Aportaciones conjuntas alta dirección-dirección.• Grupos de discusión para la incorporación de la perspectiva directiva.

Tabla 5.5.2. APORTACIONES AL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.



6. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Reservamos este capítulo para exponer el aprendizaje extraído del presente documento. No solo compilamos en el mismo la información que se ha generado del modelo para su comprensión y haremos la comparativa con los objetivos de la investigación para corroborar su validez; en este capítulo además realizamos una exposición de las aportaciones añadidas de este trabajo al mundo de la organización pública y de la investigación en general. También figura un análisis crítico de las limitaciones del trabajo y apuntamos nuevas vías de investigación que se pueden abrir a partir de este estudio.

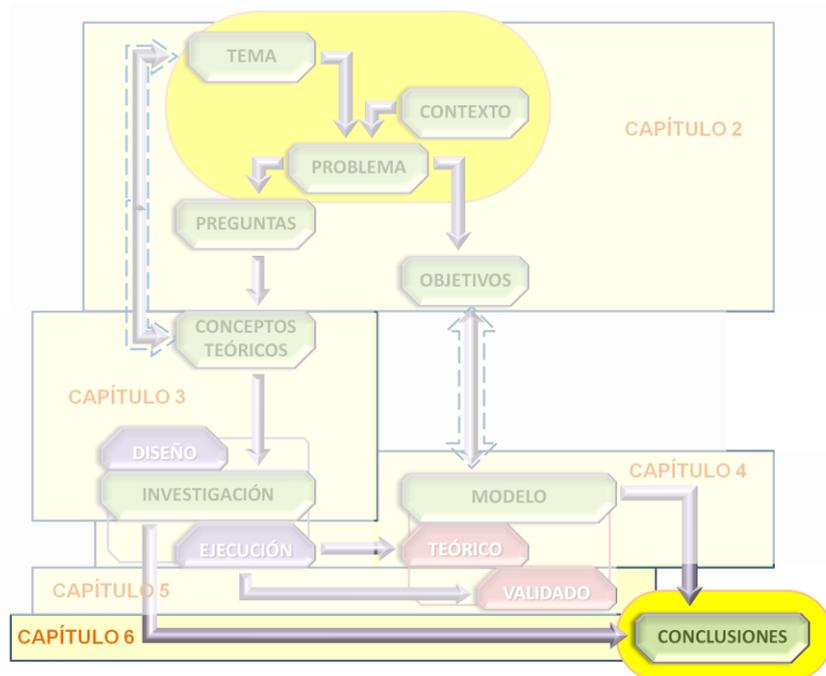


Ilustración 5.5.1. ITINERARIO DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN (CAPÍTULO 6).
Fuente: elaboración propia.

6.1. ENUNCIADO DE LA SOLUCIÓN Y CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tras el ejercicio de investigación que se describe en los capítulos anteriores, en este apartado presentamos de forma integral el modelo para planificar e implantar la BPM

en la administración pública (MPI-BPM-AP) como solución al problema de investigación. La descripción expuesta se hace con la intención de que sirva de guía para elaborar un futuro manual sobre el modelo que pueda utilizarse desde cualquier administración pública interesada en implementar la BPM. Por ello, esta parte se centra en presentar y detallar los componentes que conforman el MPI-BPM-AP, y describir cómo se engranan unos con otros, es decir, cómo funciona el modelo. Para dar una visión completa del modelo, esta descripción se apoya en el anexo 1, donde figuran las tablas con los valores de los elementos del mismo. Téngase en cuenta que toda la información que aparece en esta descripción tiene su origen en el trabajo de investigación y por lo tanto emana de conclusiones contenidas en el documento.

También en este apartado se hace una reflexión sobre la consecución de los objetivos de la investigación y una valoración global sobre la solución obtenida. De esta forma, el apartado se organiza en los siguientes epígrafes:

- (a) elementos del modelo;
- (b) funcionamiento del modelo;
- y (c) consecución de los objetivos de la investigación.

6.1.1. ELEMENTOS DEL MODELO

Sobre la base del trabajo de investigación que hemos descrito en los capítulos precedentes, el modelo que se propone para planificar e implementar la BPM en una organización pública se compone de tres grupos de componentes: mapa BPM, sistema de planificación y elementos adaptadores.

Mapa BPM

Incluye todos los elementos que constituyen la BPM que se puede implementar en la organización, así como las medidas que deben ejecutarse para llevarla a cabo y la secuencia de ejecución. Estos elementos, que se desarrollan a continuación, son los estados de madurez y su secuencia, los factores críticos de éxito y los atributos de los subfactores críticos de éxito.

- Los estados de madurez. Son los niveles organizativos que va adquiriendo la organización conforme se vaya implementado (Röglinguer *et al.*, 2012). Cada estado viene definido por sus aspectos característicos, los cuales permiten identificar cada estado para un sistema de gestión determinado, y sus elementos identificativos, que son los rasgos de la organización que permiten

conocer en qué estado de desarrollo concreto se encuentra para un sistema determinado. Los estados y sus secuencias, así como los aspectos característicos establecidos por el MPI-BPM-AP son estándares⁴² para cualquier administración pública, aun cuando pueden experimentar adaptaciones a la organización donde se desea implementar, las cuales se consiguen con los componentes del modelo denominados “elementos adaptadores” que se recordarán más adelante. Asimismo, los elementos identificativos son específicos de cada organización y, por lo tanto, se definen con los elementos adaptadores. Los aspectos característicos ayudan a identificar los objetivos que debe establecerse cada organización para alcanzar los respectivos estados de madurez. Los elementos identificativos, al ser específicos de cada organización, sirven de indicadores para conocer que se han alcanzado los objetivos previstos. La tabla A.1 del anexo 1 contempla los valores que adoptan los estados de madurez y sus variables asociadas.

- Los factores críticos de éxito (CSF). Son aquellos aspectos de la organización que deben desarrollarse de forma adecuada para que sea posible la implantación exitosa de la BPM y suponen los auténticos componentes de la BPM. El MPI-BPM-AP contempla seis CSF: alineamiento estratégico, gobernanza, método, tecnologías de la información y comunicaciones (TIC), personas y cultura. Para su mejor identificación en el ámbito de la organización y poder canalizar las intervenciones que haya que realizar en torno a estos, cada uno de los CSF se desagrega en cinco subfactores (s-CSF). La tabla A.2 del anexo 1 recoge los valores para estos componentes, que son válidos para cualquier organización pública, es decir, los CSF y los s-CSF son elementos generales del modelo. Para concretar las intervenciones que deben realizarse sobre los s-CSF de acuerdo a los protocolos que establece el MPI-BPM-AP, se ha definido una serie de atributos de estos elementos que también forman parte de los componentes del modelo.
- Atributos de los s-CSF. Son tres: los elementos vinculantes, sus metas y los ajustes. Los elementos vinculantes son aquellos aspectos organizativos para los cuales puede establecerse objetivos o metas que reflejarían el grado de

⁴² Los componentes del MPI-BPM-AP cuyos valores son válidos para cualquier administración pública se denominan componentes generales; los que tienen valores válidos para una organización en concreto se denominan componentes específicos.

desarrollo del subfactor (cada s-CSF puede tener más de un elemento vinculante), por lo tanto el grado de desarrollo de los s-CSF se podrá apreciar observando cómo progresan sus elementos vinculantes (ver tabla A.3). Para hacer que se produzca esta progresión de los elementos vinculantes, el MPI-BPM-AP contempla que se establezcan para cada uno de ellos una o más metas (son hitos que se propone alcanzar para los elementos vinculantes) por cada estado de madurez. De esta forma, cuando los elementos vinculantes de un s-CSF han alcanzado las metas establecidas para un estado, se entiende que la organización ha conseguido dicho estado para ese s-CSF en concreto; una organización ha llegado a un estado de madurez cuando se han alcanzado las metas establecidas para ese estado en la totalidad de los s-CSF. De acuerdo a lo expuesto, las actuaciones para alcanzar las metas son medidas del plan de implantación de la BPM. La tabla A.4 muestra los valores para las metas.

Los ajustes son actuaciones que se debe realizar para asegurar el efecto apropiado del s-CSF en la eficacia de la BPM. Existen de dos tipos: por combinación de s-CSF y por recomendación. Los ajustes por combinación de s-CSF establecen el orden de prevalencia en la ejecución de las metas de dos s-CSF; este orden puede ser precedente cuando las metas de un s-CSF, para un estado concreto, deben ejecutarse antes que las de otro, o indistinto cuando no existe vinculación entre la ejecución de las metas de ambos s-CSF. Los ajustes por recomendación son actuaciones orientadas para superar las barreras organizativas o para sacar provecho a determinadas ventajas, de tal forma que se pueden convertir en medidas que deben incluirse en la planificación del modelo.

Sistema de planificación

La implantación de la BPM se hará siguiendo el sistema de planificación MPI-BPM-AP. Ésta consta de las siguientes cuatro etapas: planeamiento, ejecución, verificación y actuación. Cada etapa incluye una serie de tareas para las que existen consideraciones, cuyos valores puede observarse en la tabla A.7. El sistema de planificación se sustenta en elaborar, ejecutar y evaluar el plan de periodo de ciclo, formado por medidas que obedecen principalmente a la ejecución de las metas de acuerdo al mapa BPM (que será el referente para la verificación), aunque también puede incluir llevar a cabo algún ajuste por recomendación.

Las correcciones que sean necesarias tras la verificación pueden afectar tanto a las medidas de este mismo periodo de ciclo como a las del siguiente; incluso pueden sugerir cambios en los valores del resto de los elementos del mapa BPM. Una de las primeras tareas que debe llevarse a cabo en el marco del sistema de planificación es el análisis de la madurez de la organización, que se repetirá al principio de cada periodo de ciclo para conocer cómo va evolucionando la organización respecto de la BPM. Por ello, antes de comenzar con el sistema de planificación debe elaborarse el mapa BPM específico de la organización a partir del mapa BPM estándar⁴³, lo que se hará con ayuda de los elementos adaptadores.

Elementos adaptadores

Para identificar los valores de los elementos específicos del MPI-BPM-AP (elementos vinculantes, elementos identificativos y metas), así como para adecuar los valores de los elementos generales, el modelo incorpora tres componentes: la adaptación BPM-Normativa, las pruebas de sector y la incorporación de la perspectiva directiva. Dichos elementos, que se aplican de forma secuencial, permiten obtener a partir del general el mapa BPM específico, que debe estar definido antes de comenzar con la implementación de acuerdo al sistema de planificación antes descrito.

- Adaptación BPM-Normativa. Consiste en revisar la normativa y otros documentos que tengan esa naturaleza, que contemplen aspectos relacionados con los s-CSF. A partir de esta revisión se localizan los elementos vinculantes. Además, para llevar a cabo la adaptación de los valores de los elementos del MPI-BPM-AP ya definidos, se hace una adaptación semántica a los términos de la organización.

Este componente se apoya en el análisis documental como instrumento de investigación para la obtención de datos, por lo que requiere de personas cualificadas en esta técnica y sobre todo expertas en BPM.

- Pruebas de sector. Se debe escoger al menos tres áreas de la organización para implementar en la misma una iniciativa BPM, de tal forma que cumplan las condiciones recogidas en la tabla 5.5.2. La persona con responsabilidad de alta

⁴³ Mapa BPM estándar es el conformado con los elementos generales; el específico se determina con los elementos específicos y los generales adaptados.

dirección en el área donde se lleve a cabo la iniciativa la liderará, mientras que el equipo BPM asume la coordinación técnica. La iniciativa BPM consiste en implementar un modelo, apoyado en los elementos BPM y un sistema de planificación, que dé respuesta a un problema organizativo previamente planteado y visualizado por toda el área.

Este modelo propuesta de solución se protocolizará y documentará, y experimentará adaptaciones periódicas sobre la base de las evaluaciones propias del periodo de ciclo del sistema de planificación. Las evaluaciones responderán a los elementos BPM, lo que permitirá identificar las adaptaciones que deben hacerse en los componentes del MPI-BPM-AP general. Además, este formato de experimentación permitirá hallar el valor específico de las metas, cumpliendo así con el MPI-BPM-AP. Es importante señalar que al menos una de las pruebas de sector debe completarse más allá de la implementación del modelo que resuelve su problema inicial, y debe llegar a alcanzar una parte significativa de los objetivos finalistas de la BPM. Finalmente, los resultados de estas pruebas de mostrarán a los grupos de interés como requisito previo a la aprobación directiva del MPI-BPM-AP específico. Este elemento adaptador se apoyará en el método de investigación de la observación directa.

- Incorporación de la perspectiva directiva. Un grupo de personas que ocupen o hubieran ocupado puestos de alta dirección analizan el modelo diseñado hasta ese momento y proponen incorporar las medidas que contribuyan a la implicación de la dirección y alta dirección. En los criterios de selección de estas personas pesa la experiencia en el desempeño de puestos de alta dirección y en la coordinación de proyectos de innovación. La técnica utilizada para realizar el análisis y para la obtención de los datos, por lo tanto, es la de grupos de discusión.

6.1.2. FUNCIONAMIENTO DEL MODELO

La decisión por la que una organización pública aplique el MPI-BPM-AP vendrá tomada por la alta dirección. Ésta designará un equipo de dirección técnica y un equipo técnico BPM que dependerá del primero. El equipo de dirección técnica coordinará las tareas estratégicas del modelo, el segundo las tareas operativas.

Partiendo del mapa BPM general, el equipo técnico BPM se encargará de obtener, antes del tercer año de legislatura, el mapa BPM específico coordinando la aplicación de los elementos adaptadores. Una vez ajustado el sistema de planificación del modelo, se aplicará la primera de las etapas de planificación para la cual la alta dirección aprobará el plan de medidas para el periodo de ciclo inicial, estableciendo un horizonte temporal máximo para implementar la BPM en el estado de madurez que se considere.

Teniendo en cuenta los ajustes, tanto por recomendación como por combinación, el plan incluirá las medidas consistentes en la consecución de metas, que posibilitan alcanzar el estado de madurez más bajo aún no conseguido. La implementación de la BPM consistirá por lo tanto en ejecutar las medidas para alcanzar las metas establecidas para cada s-CSF a un ritmo que permita a la organización mejorar de forma paulatina siguiendo lo planificado.

6.1.3. CONSECUCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Del epígrafe anterior podemos deducir que el MPI-BPM-AP es un modelo contrastado empíricamente sobre la base de la investigación expuesta en este trabajo con las siguientes potencialidades:

- (a) permite implementar la BPM en una organización pública haciendo uso de sus propias capacidades y considerando su singularidad frente a las organizaciones del sector privado;
- (b) guía la evolución de la implementación de acuerdo a una secuencia de estados de madurez organizativa adaptada al sector público;
- (c) identifica claramente cuáles son los elementos que conforman la BPM, distinguiendo los propios de los indirectos (ver 5.2.11);
- (d) admite que estos elementos pueden adquirir diversos grados de desarrollo consecuentes con los estados de madurez de la organización;
- (e) ilustra cómo desplegar de manera secuenciada estos elementos de acuerdo a sus grados de desarrollo;
- (f) posibilita una implementación planificada mediante la ejecución de medias que se corresponden con la puesta en marcha de los elementos BPM;
- (g) adapta los valores de sus elementos a las características específicas de la organización que lo despliega;

- (h) otorga dinamismo a estos valores en tanto se revisan continuamente en el contexto del propio modelo;
- (i) admite un despliegue sectorizado simultáneo en razón del grado de madurez del sector y de las características específicas de este;
- y (j) acopla su estructura de responsabilidades a la estructura de la propia organización.

Con el ánimo de hacer una valoración sobre la coherencia entre el objetivo principal y los específicos trazados al inicio del trabajo de investigación y las potencialidades del modelo propuesto, mostramos las correspondencias que se señalan en la tabla 6.1.1. De acuerdo a las mismas, el modelo propuesto como solución al problema de la investigación cumple los objetivos de la misma, incluso los supera ya que algunas de las potencialidades identificadas no se incluían en el alcance de los objetivos.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	POTENCIALIDADES
(GENERAL) Encontrar un método que permita implementar con éxito un sistema BPM en una organización pública.	(a)
(ESPECÍFICO) Identificar los aspectos que conforman la BPM y conocer cómo pueden implementarse en la organización del sector público.	(c) (e)
(ESPECÍFICO) Señalar la forma de conocer qué grado de desarrollo tiene cada uno de los anteriores aspectos en una determinada organización del sector público y cómo afecta al nivel de despliegue de la BPM.	(d)
(ESPECÍFICO) Diseñar un método eficaz y eficiente para ir abordando los aspectos que queden por implementar o por desarrollar.	(f) (g)

Tabla 6.1.1. CORRESPONDENCIA OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN VS POTENCIALIDADES DEL MPI-BPM-AP.
Fuente: elaboración propia.

Teniendo en cuenta otros criterios de valoración del modelo como su viabilidad o aplicabilidad, las pruebas de sector, que son antesala de la implementación del modelo en la totalidad de la organización, han demostrado que la BPM es factible en la administración pública si se tiene cuidado con los condicionantes del MPI-BPM-AP, especialmente las correcciones a partir de los elementos adaptadores, por lo que podemos afirmar que es un modelo realista y practicable.

Otro criterio de valoración es la solvencia técnica de los métodos organizativos practicados. En este sentido, debemos resaltar que el MPI-BPM-AP sigue todos los elementos de un sistema adecuado de planificación: los aspectos característicos de los estados de madurez suponen objetivos de resultados; los elementos identificativos de dichos aspectos ejercen de indicadores de logro de los objetivos; las metas para los

s-CSF son las medidas puestas en marcha para conseguir los objetivos; y por último, la finalidad que se plantee solucionar la BPM es en sí mismo el objetivo de impacto.

En definitiva, teniendo en cuenta los criterios de coherencia con los objetivos de la investigación, de viabilidad y técnicos, así como las limitaciones al estudio presentadas en el apartado siguiente, el modelo propuesto en este trabajo de investigación puede ser una solución adecuada para el problema que se había planteado.

6.2. CONTRIBUCIÓN Y LIMITACIONES DEL ESTUDIO

En este apartado concretaremos aquellos aspectos del trabajo que consideramos que aportan valor al ámbito de la gestión de empresas, algunos de los cuales servirán para identificar nuevas líneas de trabajo, y como no podía ser de otra forma en todo trabajo de investigación, expondremos sus principales limitaciones. De esta forma el apartado aborda:

- (a) contribuciones del estudio;
- y (b) limitaciones de la investigación.

6.2.1. CONTRIBUCIONES DEL ESTUDIO

Las conclusiones extraídas de este trabajo revelan que el modelo propuesto como solución y el desarrollo del propio trabajo aportan valor a los sistemas del *management* aplicados al sector público y a la misma disciplina investigadora. A continuación señalamos las contribuciones que puede hacer este trabajo a estos ámbitos.

- **Método practicable:** las organizaciones públicas demandan guías que les faciliten la incorporación del *management* al quehacer cotidiano y los diferentes trabajos de investigación han aportado poco en este sentido (King y Burgess, 2006). Nuestro modelo aporta practicidad, de gran valor teniendo en cuenta la complejidad del sector.
- **Intervención indirecta para conseguir efectos sobre los factores críticos de éxito:** si bien Fettke *et al.* (2015) plantean el desarrollo de los factores críticos de éxito en la organización a través del establecimiento de objetivos indirectos, no identifican elementos que concreten esta finalidad como los elementos vinculantes, ni plantean su desarrollo por grados. Nuestro modelo contempla el despliegue de los factores críticos de éxito en la organización de

manera gradual (señala grados de desarrollo) a través de elementos concretos y tangibles para la cultura de la misma.

- **Modelo extrapolable a otros sistemas de gestión:** a pesar de que el concepto de los CSF es extensible a distintos sistemas de gestión, existen serias dificultades para ponerlos en práctica (King y Burgess, 2006). Si aceptamos que los CSF para la BPM pueden dividirse en propios (específicos para la BPM) e indirectos (válidos para la implantación de cualquier sistema de gestión), la estructura del MPI-BPM-AP basada en desplegar los factores críticos de éxito para garantizar la implementación del sistema es exportable a cualquier sistema de gestión.
- **Incorporación de métodos de investigación en un modelo operativo:** en muchas ocasiones, la puesta en práctica de técnicas para innovar en la gestión de la organización no tiene soporte científico, lo que produce inseguridad sobre la eficacia de lo practicado (Škrinjar y Trkman, 2013; Niehaves *et al.*, 2013). Las herramientas de investigación cualitativa para la obtención de información en presente trabajo (análisis documental, observación directa y grupos de discusión⁴⁴) han pasado a formar parte de los componentes del modelo en el grupo de elementos adaptadores. Al sustentar la adaptación de la BPM en herramientas de investigación tan contrastadas se le otorga fiabilidad al modelo.
- **Conocimiento sobre BPM en la organización:** Fettke *et al.* (2015) enunciaron que la carencia de transmisión de conocimiento sobre BPM dificulta la aplicación de los métodos y las TIC propios de la BPM. El MPI-BPM-AP asegura la transmisión del conocimiento sobre BPM desde los momentos iniciales de su puesta en funcionamiento porque exige asegurar unos conocimientos mínimos de las personas antes de comenzar con la iniciativa. En cuanto se va profundizando en el despliegue del modelo, esta transmisión del conocimiento se va convirtiendo en una experiencia tácita que va calando en la cultura organizativa.
- **Pruebas de sectores:** es muy difícil que una organización visualice los beneficios que puede reportar una metodología si no la experimenta; pero se resistirá a experimentarla, si no ve sus beneficios. Las pruebas de sector confieren al modelo la garantía propia de las pruebas piloto o prototipo, pero

⁴⁴ Este método es una conclusión de la propia evaluación porque cuando se produjo esta se probó con la técnica de la entrevista semiestructurada.

además su puesta en funcionamiento cumple con una de las recomendaciones detectadas en la evaluación del modelo para implicar al personal directivo y no directivo expuesto en el capítulo 5. Efectivamente, las pruebas de sector permiten una involucración paulatina del personal, ya que van adquiriendo el conocimiento conforme se va desarrollando la prueba, y además posibilita que se transparenten los resultados que a modo de finalidad alcanzada pueden convencer de las bondades de la BPM.

- **Relación competencias *versus* procesos:** Las experiencias de las pruebas de sector han revertido una conclusión muy interesante respecto a una realidad que se da en el ámbito del sector público, la importancia de las materias competenciales. Esta conclusión consiste en que es posible relacionar las competencias con los procesos generando múltiples capacidades, como planificar los recursos (ver prueba de sector 3), o incluso, facilitar el alineamiento de los procesos con la estrategia.
- **Nuevos formatos de colaboración universidad-empresa:** las experiencias de colaboración entre el sector privado, a través de las empresas de consultoría, o de la propia universidad con la administración pública para facilitar el despliegue de nuevas metodologías en gestión en esta organización no han sido muy satisfactorias en líneas generales, lo que debería invitar a buscar nuevas formas de colaboración. En este sentido, para llevar a cabo la investigación descrita en este documento, el autor de la misma ha puesto en marcha un sistema de colaboración innovador actuando de manera simultánea como profesor universitario, impartiendo docencia en materia de organización de empresas e investigando sobre BPM, y como trabajador de la organización donde se ha realizado el estudio del caso, coordinando equipos de organización administrativa. Este formato de colaboración ha reportado diversas ventajas. Por un lado, ha aportado un importante valor a la investigación porque durante las pruebas de sector se daba uno de los requisitos establecidos para el modelo: contar con una persona con conocimientos en BPM. Este requisito es de muy difícil cumplimiento de otra manera porque formar a un miembro de la organización llevaría tanto tiempo que prolongaría en exceso el periodo de evaluación.

Por otro lado, la incorporación de la persona que coordina la investigación a la plantilla de la organización, facilita la implicación del personal de la misma y elimina la percepción de que el proyecto es externo a la cultura organizativa.

Así mismo, este formato de trabajo ha permitido que la universidad haya contado con un docente con la experiencia práctica que requiere el alumnado que se forma en gestión de empresas.

A nuestro entender, esta modalidad de participación del profesorado universitario en la actividad de una organización abre nuevas vías de colaboración entre la universidad y la empresa, en este caso el sector público, que pueden ser practicadas y evaluadas.

6.2.2. LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

En este epígrafe comentaremos las limitaciones de la investigación que hemos detectado, expondremos las causas que las han ocasionado y propondremos cómo superarlas en futuros trabajos de investigación. Así encontramos tres tipos de limitaciones en el estudio.

- **Limitada evaluación de la totalidad de componentes del MPI-BPM-AP.** La evaluación del modelo se ha realizado poniéndolo en práctica sobre una administración, aunque solo parcialmente, ya que se llevaron a cabo los componentes hasta la definición del mapa BPM específico. Aunque dimos por válido que llegar hasta aquí nos permitiría evaluar la eficacia del componente que faltaba (sistema de planificación), suponemos que si se hubiera abordado hasta el final se habría obtenido resultados que mejorarían el modelo. No obstante, se llegó hasta este punto de desarrollo porque era el máximo al que podía llegarse porque los siguientes pasos exigían la aprobación por parte del Gobierno de Canarias del plan de medidas para la implementación de la BPM, y su posterior ejecución. Al margen de que se procurará promover a partir de este punto la continuidad del modelo en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, esta labor excedería el alcance del trabajo de presente investigación. De cualquier manera, pueden plantearse futuras investigaciones que aborden todo el ciclo del MPI-BPM-AP en administraciones más pequeñas, o bien, que continúen con el modelo en la APCAC para evaluar con más profundidad el sistema de planificación.
- **Excesivo tiempo de dedicación a las pruebas de sector.** Las pruebas de sector comenzaron en el año 2002 y finalizaron en el 2015; este periodo de tiempo se antoja muy amplio para desarrollar una trabajo de investigación con el alcance establecido (definir el mapa BPM). Esto se produjo porque cada una de las pruebas exigía una dedicación completa del equipo investigador que, por

dimensión del mismo, solo le permitía abordar una sola prueba en cada momento. Con esta limitación había que terminar una de las pruebas para comenzar la otra. Aun cuando se recoge como recomendación tras la evaluación mostrada en el capítulo 5 que las pruebas de sector se realicen de manera simultánea, en el ámbito de la investigación, se debe proponer aumentar el tamaño del equipo de investigación para que se puedan hacer este tipo de evaluaciones en el mismo momento temporal.

- **Escasa revisión práctica de los s-CSF para el sector público.** Sobre la base de la revisión bibliográfica y la valoración posterior en el ámbito de la APCAC, el MPI-BPM-AP ha dado por válidos los s-CSF para cualquier administración pública, lo que puede carecer de contrastación empírica. Los objetivos de nuestro trabajo se centraban en encontrar una forma adecuada y válida de implementar la BPM en las administraciones pública, y no tanto en asegurar la certeza de la adecuación de los s-CSF en el sector público. Para el alcance de estos objetivos, los medios de investigación utilizados han sido válidos. Si se desea asegurar con más exactitud los valores de los s-CSF para el sector público, y por ende el resto de componentes del modelo que dependen de estos (atributos de los s-CSF), debería practicarse otras técnicas de investigación basadas en métodos cuantitativos aplicados en una población de administraciones públicas en el ámbito del estado español o europeo.

6.3. FUTURAS INVESTIGACIONES

Las futuras investigaciones que proponemos surgen del análisis de las limitaciones de nuestro trabajo, expuestas en el apartado anterior, así como de la identificación de oportunidades que hemos detectado durante el desarrollo del mismo.

- **Evaluación del MPI-BPM-AP con la puesta en práctica del sistema de planificación.** Es posible detectar mejoras para el modelo a partir de su evaluación con la puesta en práctica del componente del sistema de planificación. Si se usa la metodología del estudio del caso, se puede tomar los resultados obtenidos hasta ahora para el modelo y obtener el mapa BPM específico de una organización que se utilice de unidad de análisis. La investigación práctica consistiría en aplicar el sistema de planificación utilizando como referencia el mapa BPM obtenido.

- **Identificación de los s-CSF para las administraciones públicas a partir de análisis cuantitativos, evaluando a múltiples organizaciones públicas.** Se podría aplicar diversas estrategias metodológicas para obtener este resultado de contraste, como la evaluación de los s-CSF ya definidos desde el punto de vista de otras administraciones aplicando la metodología usada en el presente trabajo y realizando un análisis cuantitativo, la obtención de nuevos s-CSF analizando las características de cada organización mediante evaluación cualitativa u otras.
- **Identificación de otras herramientas de investigación que permitan averiguar cómo implicar en la BPM otros grupos de interés.** Hemos señalado que la herramienta del grupo de discusión es válida para identificar medidas que posibiliten la implicación de la alta dirección, útil también para otros grupos como la dirección. Pero en torno a la gestión por procesos hay tantos grupos de interés como tenga la organización en general. Sería necesario señalar medidas para conseguir su implicación y para identificar estas medidas pueden aplicarse métodos que deben definirse a partir de la investigación.

SIGLAS Y DEFINICIONES

SIGLAS

- APCAC: Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- ARIS (del inglés *Architecture of Integrated Information Systems*): Arquitectura de Sistemas de Información Integrados.
- BI (del inglés *business intelligence*): Inteligencia de Negocios del Sistema.
- BPM, (del inglés *business processes management*): Gestión por procesos de negocio.
- BPR (del inglés *business process re-engineering*): Re-ingeniería de procesos.
- BSC (del inglés *balance score card*): Cuadro de mando integral.
- CEHS: Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad.
- CEUCD: Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes.
- CMM (del inglés *Capability Maturity Model*): Modelo de Madurez de Capacidad.
- CORA: Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas.
- CP (del inglés *critical practices*): Prácticas Críticas.
- CPA: Catálogo de procedimientos administrativos.
- CRM (del inglés *customer relationship management*): Gestión de Relaciones con los Clientes.
- CSF (del inglés *critical success factors*): Factores Críticos de Éxito.
- EFQM (del inglés *European foundation quality management*): Fundación Europea para la Gestión de la Calidad.
- ERP (del inglés *enterprise resource planning*): Planificación de Recursos Empresariales.
- HRM (del inglés *human resource management*): Gestión de Recursos Humanos.
- ICAP: Instituto Canario de Administración Pública.
- ISO (del inglés *international standard organization*): Organización Internacional de Estandarización.
- KPI (del inglés *key performance indicators*): Indicadores Rendimiento Clave.
- MPI-BPM-AP: Modelo para Planificar e Implantar la BPM en la Administración Pública.
- PDCA (del inglés *plan, do, check, act*): Planificar, hacer, comprobar y actuar.

- PEMAC: "Estrategia para la Modernización y Mejora de los Servicios Públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias 2012-2014".
- REDER: (metodología asociada a EFQM) Resultados, Enfoque, Despliegue, Evaluación y Revisión.
- SCM (del inglés *supply chain management*): Gestión de la Cadena de Suministro.
- SIAC: Sistema de Información de Atención Ciudadana.
- SICAC: Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la Comunidad Autónoma de Canarias.
- SOA (del inglés *service oriented architecture*): Arquitectura –tecnológica-Orientada a Servicios.
- TIC: Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- TQM (del inglés *total quality management*): Gestión de la calidad total.
- ULPGC: Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- UMA: Unidad de Modernización Administrativa

DEFINICIONES:

Ajustes de aplicación: combinación de factores, o subfactores en su caso, debidamente secuenciado.

Ajustes por recomendaciones: actuaciones complementarias para superar barreras culturales o para aprovechar las ventajas de esta naturaleza.

Ajustes: son intervenciones complementarias a la consecución de las metas propuestas para cada s-CSF cuya finalidad es mejorar el rendimiento de dicha consecución, o lo que es lo mismo, son actuaciones que deben realizarse para asegurar el efecto apropiado del s-CSF en la eficacia de la BPM.

BPM: 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.

Elementos vinculantes: son aquellos aspectos organizativos para los cuales puede establecerse objetivos o metas que reflejarían el grado de desarrollo del subfactor;

dicho de otra forma, son los elementos que deben observarse para conocer el grado de desarrollo de un s-CSF.

Enfoque a procesos: consiste en incorporar a las tareas propias de los procesos (identificación, diseño, implementación y ejecución), las de interacción con otros, control, análisis y optimización de procesos

Factores Críticos de Éxito: son aquellas áreas clave del ámbito de la organización donde las actuaciones deben ser hechas de manera correcta para que las actividades propias de la BPM sean completadas de forma exitosa.

Madurez: medida para evaluar la capacidad de una organización respecto de cierta disciplina de gestión o dominio organizativo

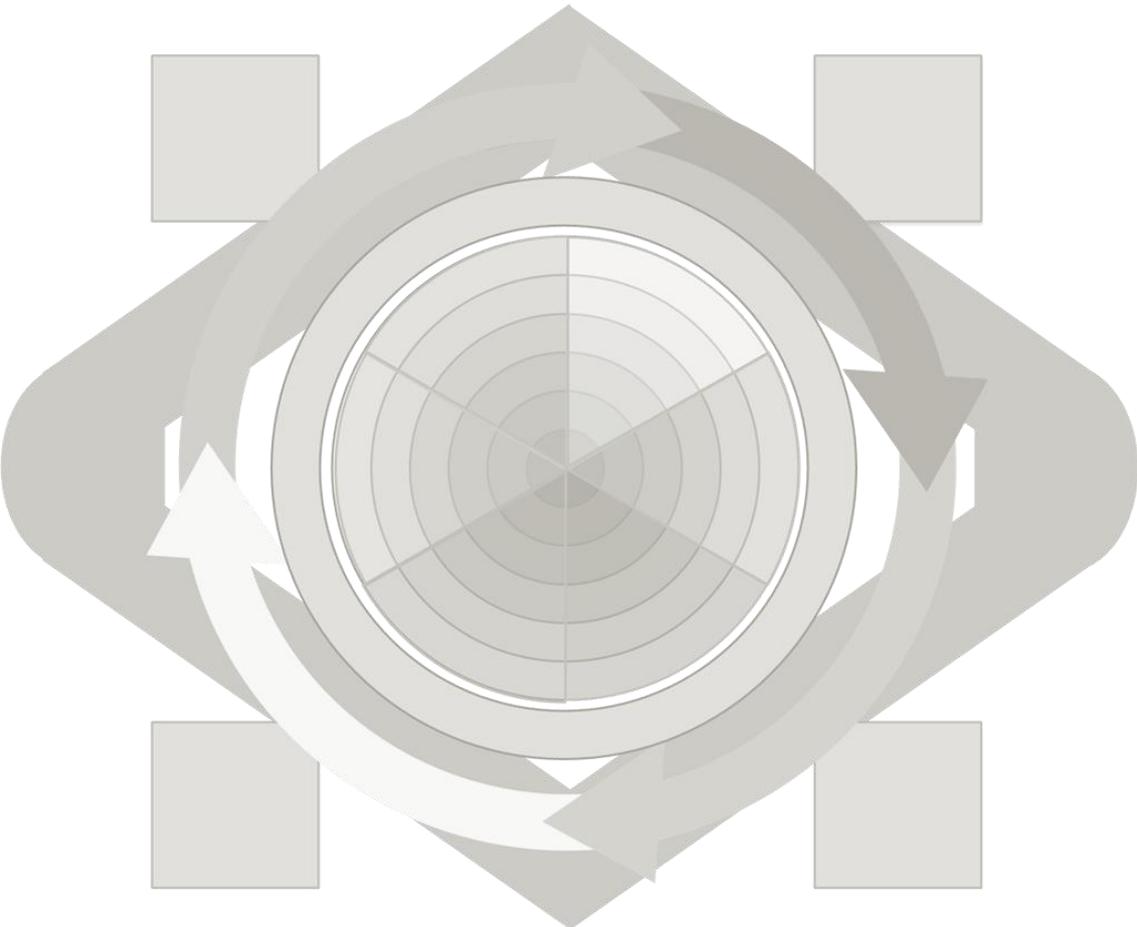
Metas: son hitos que se propone alcanzar para los elementos vinculantes; cada s-CSF puede tener una, o más de una, meta para cada estado de madurez. También puede darse el caso de que no proceda establecerse ninguna meta para un estado de madurez determinado.

Modelos de madurez BPM: suponen una secuencia de niveles, etapas o estados que determinan un camino anticipado, deseado o lógico desde un estadio inicial hasta uno de máximo desarrollo.

Proceso: conjunto de actividades que tienen la finalidad de lograr una meta o resolver un problema específico, y resaltan que estas actividades van "de extremo a extremo" para conseguir este fin, superando los límites funcionales y los de la estructura jerárquica de la organización

Rasgos BPM de la APCAC: son los valores que adoptan los elementos del MPI-BPM-AP en esta administración, deducidos de su propia normativa.

Servicio público: cualquier prestación dada para satisfacer una combinación de intereses, entre los cuales pueden identificarse los intereses públicos generales, los intereses de los ciudadanos y los intereses de los grupos particulares. Estos servicios pueden estar prescritos por la ley o ser asumidos voluntariamente por el estado"



ANEXO 1: VALORES MPI-BPM-AP

En este anexo incorporaremos las características del MPI-BPM-AP deducidas en el apartado 4.3 acompañadas de unas tablas actualizadas donde figuran los componentes del MPI-BPM-AP y sus valores (apareciendo de color rojo los que son específicos para la APCAC).

SECUENCIA DEL MODELO DE MADUREZ (tabla A.1)

La secuencia de estados de madurez que se tomarán para evaluar la evolución de la BPM en la APCAC es la propuesta por Melenovsky y Gartner.

- ESTADO 0. Reconocimiento de ineficiencias operacionales
- ESTADO 1. Toma de conciencia sobre los procesos
- ESTADO 2. Establecimiento de la automatización y control de los procesos
- ESTADO 3. Establecimiento de la automatización y control de los procesos interconectados
- ESTADO 4. Establecimiento del control sobre la cadena de valor de la empresa
- ESTADO 5. Creación de estructura ágil de negocio

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (tabla A.2)

Existen 6 CSF que deben desplegarse en la organización pública para garantizar el correcto funcionamiento de la BPM.

- Alineamiento estratégico
- Gobernanza
- Método
- TIC
- Personas
- Cultura

SUBFACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO (tabla A.2)

Los 6 CSF cuentan con los siguientes subfactores:

- Alineamiento estratégico

A.1. Plan de mejora de procesos

A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio

A.3. Arquitectura de procesos de empresa

A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)

A.5. Prioridad de grupos de interés

- Gobernanza

B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM

B.2. Roles y responsabilidades de procesos

B.3. Procesos de recogidas de datos

B.4. Normalización de la gestión de los procesos

B.5. Control de la gestión de procesos

- Método

C.1. Diseño y modelado de procesos

C.2. Implementación y ejecución de los procesos

C.3. Medición y control de los procesos

C.4. Innovación y mejora de los procesos

C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos

- TIC

D.1. TIC para el diseño y modelado de procesos

D.2. TIC posibilitadora de la implementación y ejecución de los procesos

D.3. TIC para la medición y el control de los procesos

D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos

D.5. TIC para la gestión de proyectos y la gestión de programas

- Personas

E.1. Destrezas y pericias en procesos

E.2. Conocimiento sobre BPM

E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos

E.4. Comunicación y colaboración en los procesos

E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos

- Cultura

F.1. Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos

F.2. Valores y creencias sobre los procesos

F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos

F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos

F.5. Redes sociales en la gestión por procesos

CARACTERÍSTICAS DE LOS s-CSF

Los CSF del MPI-BPM-AP de la APCAC incluyen una serie de subfactores (s-CSF). El despliegue de los CSF se hará desarrollando los s-CSF mediante medidas que conformarán un Plan de Implantación, que constituirá un elemento más del MPI-BPM-AP. Las características de estos CSF y s-CSF son las siguientes:

- El despliegue de cada CSF tiene efectos sobre cada uno de los estados de madurez BPM de la organización, aunque pueden existir s-CSF cuyo desarrollo no tenga repercusión en alguno de dichos estados de madurez.
- Puede existir interdependencia entre distintos s-CSF.

ATRIBUTOS DE LOS s-CSF

Los s-CSF se conforman de una serie de atributos:

- El s-CSF en sí mismo.
- Elementos vinculantes a los estados de madurez (**tabla A.3**)
- Metas (objetivos para los elementos vinculantes)
- Ajustes.

El s-CSF en sí mismo incluye una denominación, una definición y unas características.

Los elementos vinculantes son aquellos aspectos organizativos para los cuales puede establecerse objetivos o metas que reflejarían el grado de desarrollo del subfactor; dicho de otra forma, son los elementos que deben observarse para conocer el grado de desarrollo de un s-CSF.

Las metas son hitos que se propone alcanzar para los elementos vinculantes; cada s-CSF puede tener una, o más de una, meta para cada estado de madurez. También puede darse el caso de que no proceda establecerse ninguna meta para un estado de madurez determinado.

Los ajustes son intervenciones complementarias a la consecución de las metas propuestas para cada s-CSF cuya finalidad es mejorar el rendimiento de dicha consecución, o lo que es lo mismo, son actuaciones que deben realizarse para asegurar el efecto apropiado del s-CSF en la eficacia de la BPM.

FICHA DE METAS (tabla A.4)

Las metas establecidas para que una organización adquiriera la madurez BPM deseada pueden representarse en la “ficha de metas” donde se reflejan qué metas deben alcanzarse en cada s-CSF para adquirir cada uno de los estados de madurez.

AJUSTES DE LOS s-CSF (tablas A.5 y A.6)

Los AJUSTES asociados a un s-CSF pueden ser de dos tipos:

- Por alineamiento entre s-CSF
- Por recomendaciones, que hacen referencia a cautelas que deben tenerse para superar las barreras organizativas u obtener mayor rendimiento de las fortalezas u oportunidades

Tanto un tipo como otro deben tenerse en cuenta cuando se va a abordar alguna de las metas de un s-CSF. El primer tipo se aplica para conocer qué otras metas deben estar antes concluidas porque pertenecen a un s-CSF precedente y cuáles deben abordarse de manera simultánea porque pertenecen a s-CSF coincidentes. El segundo tipo son recomendaciones que deben aplicarse en cada medida que se aplique para el s-CSF que le afecte.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN (tabla A.7)

El MPI-BPM-AP contará con un sistema de planificación basado en el ciclo de mejora continuo de Deming, que permitirá incorporar de manera paulatina y cíclica los diferentes elementos que conforman la BPM de la organización pública. Periódicamente, el ciclo de mejora continua de Deming posibilita repetir las siguientes etapas:

- **Planeamiento.** Se establecen las medidas que se abordarán dentro del periodo previsto para implementar los elementos de la BPM. Conforma lo que podemos denominar “plan de implantación”. Está formado por aquellas medidas que supongan la consecución de metas para los s-CSF que correspondan así como los ajustes por recomendación que proceda. Previamente se hará un análisis del estado del proyecto y de madurez; además se establecerán los objetivos para la implantación del sistema BPM. Se diseñará la etapa de verificación, se establecerán los plazos, se designarán las responsabilidades y se elaborará el plan de comunicación.
- **Ejecución.** Se ejecutarán, para el periodo de planificación, las medidas que se hubieran incluido en el plan.
- **Verificación.** Se hará una comprobación del cumplimiento de los objetivos establecidos, durante la ejecución y al final del periodo planificado.
- **Actuación.** Se adoptarán las medidas correctoras que procedan conforme al resultado de la evaluación durante la etapa de “verificación” y se propondrán medidas para incorporar en la etapa de planeamiento del siguiente periodo de ciclo. La naturaleza de esta etapa (actuar respecto a lo evaluado) hace que esté a caballo entre las etapas de verificación y de planeamiento.

CONSIDERACIONES GENERALES DEL CICLO DE PLANIFICACIÓN (tabla A.7)

El sistema de planificación del MPI-BPM-AP tendrá las siguientes consideraciones generales para adecuarse a los sistemas BPM:

- Las tareas definidas para cada una de las etapas en el sistema de planificación del MPI-BPM-AP coincidirán funcional y temporalmente con los sistemas de planificación que tuviera establecidos la organización pública.
- La etapa de verificación del sistema de planificación del MPI-BPM-AP incluirá la revisión de los atributos de la totalidad de los s-CSF como forma de asegurarse la adaptación continua al contexto.
- Las personas que asuman las responsabilidades definidas en el sistema de planificación del MPI-BPM-AP dispondrán de la capacitación adecuada en materia de planificación y gestión BPM
- El sistema de planificación del MPI-BPM-AP estará alineado con el resto de sistemas de la organización.
- El sistema de planificación del MPI-BPM-AP se incluirá en la regulación normativa y contará con la responsabilidad de la dirección.
- El plan de comunicación del sistema de planificación del MPI-BPM-AP asegurará llegar a todos los grupos de interés.
- El sistema de planificación del MPI-BPM-AP asegura la nomenclatura del sistema de planificación presupuestaria.
- El sistema de planificación del MPI-BPM-AP no añadirá rutinas diferentes a las existentes.
- El sistema de planificación del MPI-BPM-AP deberá integrarse en la solución tecnológica que da soporte al sistema de planificación general.

ELEMENTOS ADAPTADORES MPI-BPM-AP A LA ORGANIZACIÓN PÚBLICA

Para adaptar los elementos que conforman el MPI-BPM-AP a las características de la organización donde quiera aplicarse, se pueden aplicar tres tipos de instrumentos:

- **ADAPTACIÓN BPM-NORMATIVA.** Se aplicará como primera medida de la iniciativa BPM, antes del primer ciclo de planificación, y consistirá en realizar un análisis documental de la normativa de la organización que tenga efectos sobre los elementos que conforman la BPM. Este instrumento, además de su aplicación como medida inicial, tiene un carácter permanente ya que propiciará que haya una comparativa continua entre la normativa general de la

organización y los elementos BPM, de tal forma que haya una adaptación continua.

- PRUEBAS DE SECTOR. Se aplicará también inicialmente y consistirá en implementar una iniciativa BPM en un sector de la organización para analizar cómo se comportan los elementos BPM en dicho sector y adaptar los mismos en la organización en general.
- INCORPORACIÓN PERSPECTIVA DIRECTIVA. Se pondrá en marcha asimismo antes de la planificación para dibujar el MAPA BPM; consistirá en mantener entrevistas con el personal directivo de la organización que pueda incorporar su perspectiva en el modelo.

ESTADO 0. RECONOCIMIENTO DE INEFICIENCIAS OPERACIONALES	
ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS
Necesidad de enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Proceso tipo y coordinación • Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de la actividad
Uso de indicadores para medir el rendimiento de su actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Dación de cuenta sobre la actividad o memorias de gestión • Evaluación del desempeño • Gestión por objetivos
Planteamiento de mejoras en la actividad	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de mejora • Programas de autoevaluación • Planes estratégicos por unidades
Visión del proceso como un aspecto que va más allá de la propia unidad	<ul style="list-style-type: none"> • Vinculación de los procesos a los recursos • Reconocimiento de la participación de los proveedores en los procesos
ESTADO 1. TOMA DE CONCIENCIA SOBRE LOS PROCESOS	
ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS
Modelado de procesos, desde el principio al fin	<ul style="list-style-type: none"> • Registro de la actividad con enfoque a procesos • Incorporación de los grupos destinatarios a los diseños de los procesos • Planificación y evaluación de los procesos
Objetivo de mejorar el rendimiento de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de los procesos en los planes de mejora
Asunción de la responsabilidad del proceso	<ul style="list-style-type: none"> • Designación formal de las responsabilidades de los procesos
Establecimiento de ciertos procesos de gobernanza	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación de algún proceso de la tabla 5.2.4
ESTADO 2. ESTABLECIMIENTO DE LA AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS	
ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS

Control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de procesos • Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos
Mecanización tecnológica de subprocesos, posteriormente procesos hasta llegar a suites BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Gestores electrónicos de procesos • Interoperabilidad de los sistemas de información vinculados a la gestión
ESTADO 3. ESTABLECIMIENTO DE LA AUTOMATIZACIÓN Y CONTROL DE LOS PROCESOS INTERCONECTADOS	
ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS
	PROCESOS INTERNOS
Importancia a los vínculos entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de proceso • Comisiones de coordinación de procesos
Control de la interconexión entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de macroprocesos • Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos
	PROCESOS CON ALIANZAS
Importancia a los vínculos entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Equipos de proceso • Comisiones de coordinación de procesos
Control de la interconexión entre procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Indicadores de macroprocesos • Indicadores de procesos en los sistemas de información de ejecución de los procesos
ESTADO 4. ESTABLECIMIENTO DEL CONTROL SOBRE LOS SERVICIOS VITALES DE LA ORGANIZACIÓN	
ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS
Establecimiento de los servicios vitales y vinculación de estos con la estrategia	<ul style="list-style-type: none"> • Necesidades vitales • Planes estratégicos por procesos
Creación de instrumentos para alinear procesos y estrategias	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de mando integral
ESTADO 5. CREACIÓN DE ESTRUCTURA ÁGIL DE SERVICIO PÚBLICO	
ASPECTOS CARACTERÍSTICOS	ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS
Preocupación por la detección de los cambios en el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de satisfacción • Participación ciudadana
Monitorización del mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis macroeconómico

Tabla A. 1. ELEMENTOS IDENTIFICATIVOS DE LOS ESTADOS DE MADUREZ DEL MPI-BPM-AP (APCAC).

Fuente: elaboración propia.

CSF	s-CSF
A. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	A.1. Plan de mejora de procesos
	A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio
	A.3. Arquitectura de procesos de empresa
	A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)
	A.5. Prioridad de grupos de interés
B. GOBERNANZA	B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM
	B.2. Roles y responsabilidades de procesos
	B.3. Procesos de recogidas de datos
	B.4. Normalización de la gestión de los procesos
	B.5. Control de la gestión de procesos
C. MÉTODOS	C.1. Diseño y modelado de procesos
	C.2. Implementación y ejecución de los procesos
	C.3. Medición y control de los procesos
	C.4. Innovación y mejora de los procesos
	C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos
D. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TIC)	D.1. TI para el diseño y modelado de procesos
	D.2. TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos
	D.3. TI para la medición y el control de los procesos
	D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos
	D.5. TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas
E. PERSONAS	E.1. Destrezas y pericias en procesos
	E.2. Conocimiento sobre BPM
	E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos
	E.4. Comunicación y colaboración en los procesos
	E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos
F. CULTURA	F.1. Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos
	F.2. Valores y creencias sobre los procesos
	F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos
	F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos
	F.5. Redes sociales en la gestión por procesos

Tabla A. 2. CSF y s-CSF PARA LA APCAC.
 Fuente: elaboración propia.

FACTORES Y SUBFACTORES		ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC
M. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	A.1. Plan de mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Simplificación administrativa</i> • <i>Planes de mejora</i>
	A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes integrales</i> • <i>Alineamiento de los sistemas de gestión</i> • <i>Enfoque por competencias y por las necesidades de los grupos de interés</i>
	A.3. Arquitectura de procesos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Catálogos de procedimientos</i> • <i>Tipificación de procedimientos</i>
	A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecimiento de indicadores de cumplimiento, de resultado y de impacto de los procesos</i>
	A.5. Prioridad de grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Definición de los grupos de interés</i> • <i>Incorporación de la perspectiva de los grupos de interés en el diseño</i> • <i>Cartas de servicio</i>
N. GOBERNANZA	B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Directrices legales y estructura jerárquica</i> • <i>Procesos de toma de decisiones</i>
	B.2. Roles y responsabilidades de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel de compromiso asumido por los responsables y equipos de proceso</i> • <i>Roles y responsables</i>
	B.3. Procesos de recogida de datos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Periodicidad de recogida de datos</i> • <i>Seguimiento de indicadores</i> • <i>Repercusión de resultados</i>
	B.4. Normalización de la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Normalización de procesos BPM</i> • <i>Documentación de procedimientos BPM</i>
	B.5. Control de la gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tipo de indicador</i> • <i>Relación indicador vs toma de decisiones</i> • <i>Repercusión de resultados</i>
O. MÉTODOS	C.1. Diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Análisis y modelado de procesos</i>
	C.2. Implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Documentación de requisitos</i>
	C.3. Medición y control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Establecimiento de indicadores de cumplimiento, de resultado y de impacto de los procesos</i>
	C.4. Innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Mejora de procesos</i> • <i>Innovación de procesos (innovación, mejores prácticas y benchmarking)</i>
	C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos	<ul style="list-style-type: none"> •
P. TECNOLOGÍAS DE LA	D.1. TI para el diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para el diseño conforme a los estados de madurez</i>
	D.2. TI posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la implantación de los procesos</i>
	D.3. TI para la medición y el control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la medición y control de los procesos</i>

FACTORES Y SUBFACTORES		ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC
	D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la innovación de los procesos</i>
	D.5. TI para la gestión de proyectos y la gestión de programas	<ul style="list-style-type: none"> • <i>TI para la gestión de proyectos y programas</i>
Q. PERSONAS	E.1. Destrezas y pericias en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluación y registro sobre conocimientos respecto de los procesos</i>
	E.2. Conocimiento sobre BPM	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Evaluación y registro sobre conocimientos respecto de BPM</i>
	E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes de formación puntuales y continuos por grupos de interés</i>
	E.4. Comunicación y colaboración en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Documentación y normalización de los procesos</i> • <i>Bases de datos del conocimiento</i> • <i>Eventos de dación de cuentas</i>
	E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Reconocimiento de los líderes de procesos.</i> • <i>Utilidad de la BPM sobre cada proceso</i>
R. CULTURA	F.1. Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes de mejora de procesos por unidades u órganos</i> • <i>Simplificación administrativa</i> • <i>Incorporación de múltiples perspectivas a los procesos</i> • <i>Utilidad de la BPM sobre cada proceso</i>
	F.2. Valores y creencias sobre los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Nivel de desarrollo de procesos</i>
	F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Alineamiento de los sistemas afectados por BPM</i> • <i>Planes de mejora por procesos</i>
	F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Modelos de mejora de los procesos</i>
	F.5. Redes sociales en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Tipos de redes sociales</i>

Tabla A. 3. ELEMENTOS VINCULANTES s-CSF PARA LA APCAC.

Fuente: elaboración propia.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
A.1. Plan de mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la simplificación administrativa de los procedimientos y mejora de las fases materiales de los procesos orientados a agentes externos • Desarrollo de planes de mejora de unidades procedentes de programas de autoevaluación 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la simplificación administrativa de los procedimientos y mejora de las fases materiales de los procesos internos y de proveedores⁴⁵ • Desarrollo de planes de mejora por centros directivos con enfoque a procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la simplificación administrativa de los procedimientos y mejora de las fases materiales de la totalidad de procesos para publicación en sede electrónica e intranet • Planes de mejora con adaptación electrónica de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la simplificación administrativa en los macroprocedimientos⁴⁶ y mejora de las fases materiales para su mecanización tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la simplificación administrativa de los procedimientos y mejora de las fases materiales de los servicios vitales⁴⁷ 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación de la simplificación administrativa de los procedimientos y mejora de las fases materiales de los servicios vitales con incorporación automática de datos externos⁴⁸
A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de	<ul style="list-style-type: none"> • Planes por centros directivos que incluyen la provisión 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes por consejería • Planes integrales⁵⁰ por centro directivo 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de procesos⁵² 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de servicios⁵³ • Establecimiento de subsistemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes de macroprocesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Estrategias de procesos⁵⁴

⁴⁵ Se entiende procedimientos de proveedores a aquéllos que establecen la relación entre la APCAC y las empresas proveedoras.

⁴⁶ Macroprocedimientos hace referencia a procedimientos interconectados.

⁴⁷ Cadena de valor hace referencia al conjunto de procesos necesarios para satisfacer una necesidad global de alguna de las personas destinataria de los servicios públicos.

⁴⁸ Datos externos son indicadores que permiten prever cómo se modificarán las necesidades de servicios públicos a corto, medio y largo plazo.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
negocio	<ul style="list-style-type: none"> de medios • Mapa competencial de la APCAC⁴⁹ • Catalogación de subsistemas de la organización 	<ul style="list-style-type: none"> • Planes integrales de subsistemas⁵¹ • Mapa de procesos 		integrados		
A.3. Arquitectura de procesos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de procedimientos administrativos • Tipificación de procedimientos administrativos • Identificación de procedimientos de 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de procedimientos administrativos sectoriales⁵⁵ • Catálogo de procesos materiales⁵⁶ • Catálogo de 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanización electrónica de los procedimientos administrativos • Mecanización electrónica de los procesos totales • Mecanización 	<ul style="list-style-type: none"> • Mecanización electrónica de los macroprocesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Catálogo de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los procedimientos innovadores

⁵⁰ Planes integrales incluye las medidas operativas y las estratégicas

⁵² Planes de procesos son las medidas que afectan al funcionamiento de un proceso tipo en concreto.

⁵³ Catálogo de servicios es la cartera de servicios de la organización clasificada por competencias y procesos tipo.

⁵⁴ Estrategias de procesos son planes de procesos donde se tiene en cuenta cómo se puede modificar un proceso teniendo en cuenta la evolución del entorno a la organización pública.

⁴⁹ Mapa competencial es el catálogo de competencias, desagregados en niveles desde el Consejo de dirección hasta los centros directivos, del gobierno de Canarias.

⁵¹ Planes integrales de subsistemas son planes (de naturaleza operativa y estratégica) que atañen a los subsistemas de la organización (recursos humanos, económico financiero, tecnológico, etc.)

⁵⁵ Procedimientos administrativos sectoriales son aquéllos que obedecen a procesos tipo que solo afectan a los servicios de una competencia concreta (educación, sanidad, agricultura, etc.)

⁵⁶ Catálogo de procesos materiales es el inventario de procesos que tienen fases materiales, además de las administrativas.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
	recursos y capacidades • Identificación de procedimientos de proveedores • Identificación de procedimientos de usuarios	procesos totales ⁵⁷	electrónica de la gestión de los procesos totales ⁵⁸			
A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)	• Establecimiento de indicadores de actividad	• Establecimiento de indicadores de cumplimiento ⁵⁹ de los procesos ⁶⁰	• Establecimiento de los indicadores de los procesos	• Establecimiento de los indicadores de los macroprocesos	• Establecimiento de indicadores para procesos de los servicios vitales	• Establecimiento de objetivos e indicadores del entorno
A.5. Prioridad de grupos de interés	• Establecimiento de los grupos de interés para la APCAC	• Establecimiento de sistemas para canalizar las necesidades de los grupos de interés	• Participación de los grupos de interés en la planificación de los procesos	• Participación de los grupos de interés en la planificación de los macroprocesos	• Participación de los grupos de interés en la planificación de procesos de los servicios vitales	• Establecimientos de instrumentos para que los grupos de interés planteen más allá de las necesidades actuales

⁵⁷ Catálogo de procesos totales incluye los procesos materiales y los procedimientos administrativos.

⁵⁸ Mecanización electrónica de la gestión de los procesos totales hace referencia a los procesos de gestión de la BPM.

⁵⁹ Indicadores: Se tendrá en cuenta indicadores de cumplimiento, de resultados y de impacto.

⁶⁰ Procesos: Cuando se habla de procesos se tiene en cuenta los procedimientos administrativo y las etapas materiales. Asimismo, se incluyen como procesos los denominados “tipo”.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM	<ul style="list-style-type: none"> Identificación y simplificación de la normativa con contenido en BPM 	<ul style="list-style-type: none"> Creación de estructura orgánica para la BPM 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación⁶¹ de la toma de decisiones BPM a la automatización y control de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la toma de decisiones BPM a la automatización y control de los macroprocesos 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la toma de decisiones BPM a los procesos de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la toma de decisiones BPM a los procesos de anticipación
B.2. Roles y responsabilidades de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de responsables técnicos por competencias 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de responsables de procesos (diseño y gestor) y participantes en procesos BPM 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de responsables de planificación de proceso Identificación de responsables de gestión del conocimiento 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de equipos y coordinadores de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de equipos y coordinadores de procesos de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de anticipación y riesgo
B.3. Procesos de recogidas de datos	<ul style="list-style-type: none"> Análisis de indicadores⁶² Establecimiento de planes correctores genéricos⁶³ 	<ul style="list-style-type: none"> Recogida y análisis periódica de indicadores Establecimiento de medidas correctoras por procesos⁶⁴ 	<ul style="list-style-type: none"> Recogida continua y análisis de indicadores de procesos mecanizados Establecimiento de medidas correctoras en los centros directivos⁶⁵ 	<ul style="list-style-type: none"> Recogida continua y análisis de indicadores de macroprocesos mecanizados Establecimiento de medidas correctoras en los departamentos 	<ul style="list-style-type: none"> Recogida continua y análisis de indicadores de procesos de los servicios vitales mecanizadas Establecimiento de medidas correctoras en el gobierno de la 	<ul style="list-style-type: none"> Captura automatizada y continua de indicadores del entorno

⁶¹ En diversos s-CSF se hará una adaptación de las metas establecidas para el estado 1 para los sucesivos estados teniendo en cuenta que cambia el tipo de procesos.

⁶² Análisis de indicadores hace referencia a que los indicadores son tratados para la toma de decisiones.

⁶³ Se establecen medidas correctoras a partir de los indicadores tratados.

⁶⁴ Las medidas correctoras se establecen sobre los procesos en concreto.

⁶⁵ Las medidas correctoras se establecen sobre los centros directivos responsables de los procesos.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
	APCAC					
B.4. Normalización de la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentación de los procesos BPM existentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los procesos de toma de decisiones BPM 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los procesos de toma de decisiones BPM adaptados al control y a la automatización de los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los procesos de toma de decisiones BPM adaptados al control y a la automatización de los macroprocesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los procesos de toma de decisiones BPM adaptados a los procesos de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Normalización de los procesos de toma de decisiones BPM adaptados a los procesos de anticipación
B.5. Control de la gestión de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los indicadores de cumplimiento y resultados para los procesos BPM existentes⁶⁶ • Análisis básico de indicadores • Establecimiento de medidas correctoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificación de los indicadores para la totalidad de los procesos BPM • Análisis de indicadores y establecimiento de medidas correctoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de los indicadores de los procesos BPM al control y automatización de procesos • Análisis de indicadores y establecimiento de medidas correctoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de los indicadores de los procesos BPM al control y automatización de macroprocesos • Análisis de indicadores y establecimiento de medidas correctoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de los indicadores de los procesos BPM al control y automatización de procesos de los servicios vitales • Análisis de indicadores y establecimiento de medidas correctoras 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación de los indicadores de los procesos BPM al control y automatización de procesos de anticipación • Análisis de indicadores y establecimiento de medidas correctoras
C.1. Diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño ⁶⁷y modelado de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelado de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelado de procesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelado de macroprocesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelado de procesos de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y modelado de procesos de anticipación
C.2. Implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y ejecución de actividades 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y ejecución de procesos 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y ejecución de procesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y ejecución de macroprocesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y ejecución de procesos de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementación y ejecución de procesos de anticipación

⁶⁶ En este punto se establecen entre los objetivos la finalidad de la aplicación de la BPM en la unidad, centro directivo o departamento.

⁶⁷ El diseño incluye la incorporación de múltiples perspectivas.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
C.3. Medición y control de los procesos	• Medición y control de actividades	• Medición y control de procesos	• Medición y control de procesos planificados	• Medición y control de macroprocesos planificados	• Medición y control de procesos de los servicios vitales	• Medición y control de procesos de anticipación
C.4. Innovación y mejora de los procesos	• Innovación y mejora de actividades	• Innovación y mejora de procesos	• Innovación y mejora de procesos planificados	• Innovación y mejora de macroprocesos planificados	• Innovación y mejora de procesos de los servicios vitales	• Innovación y mejora de procesos de anticipación
C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos	• Gestión de proyectos y programas de actividades	• Gestión de proyectos y programas de procesos	• Gestión de proyectos y programas de procesos planificados	• Gestión de proyectos y programas de macroprocesos planificados	• Gestión de proyectos y programas de procesos de los servicios vitales	• Gestión de proyectos y programas de procesos de anticipación
D.1. TIC para el diseño y modelado de procesos	• TIC para el diseño y modelado de actividades	• TIC para el diseño y modelado de procesos	• TIC para el diseño y modelado de procesos planificados	• TIC para el diseño y modelado de macroprocesos planificados	• TIC para el diseño y modelado de procesos de los servicios vitales	• TIC para el diseño y modelado de procesos de anticipación
D.2. TIC posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos	• TIC posibilitador de la implementación y ejecución de actividades	• TIC posibilitador de la implementación y ejecución de procesos	• TIC posibilitador de la implementación y ejecución de procesos planificados	• TIC posibilitador de la implementación y ejecución de macroprocesos planificados	• TIC posibilitador de la implementación y ejecución de procesos de los servicios vitales	• TIC posibilitador de la implementación y ejecución de procesos de anticipación
D.3. TIC para la medición y el control de los procesos	• TIC para la medición y el control de actividades	• TIC para la medición y el control de procesos	• TIC para la medición y el control de procesos planificados	• TIC para la medición y el control de macroprocesos planificados	• TIC para la medición y el control de procesos de los servicios vitales	• TIC para la medición y el control de procesos de anticipación
D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos	• Herramientas para la innovación y mejora de actividades	• Herramientas para la innovación y mejora de procesos	• Herramientas para la innovación y mejora de procesos planificados	• Herramientas para la innovación y mejora de macroprocesos planificados	• Herramientas para la innovación y mejora de procesos de los servicios vitales	• Herramientas para la innovación y mejora de procesos de anticipación
D.5. TIC para la gestión de	• TIC para la gestión de proyectos y la	• TIC para la gestión de proyectos y la	• TIC para la gestión de proyectos y la	• TIC para la gestión de proyectos y la	• TIC para la gestión de proyectos y la	• TIC para la gestión de proyectos y la

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
proyectos y la gestión de programas	gestión de programas de actividades	gestión de programas de procesos	gestión de programas de procesos planificados	gestión de programas de macroprocesos planificados	gestión de programas de procesos de los servicios vitales	gestión de programas de procesos de anticipación
E.1. Destrezas y pericias en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración de la relación competencia-persona⁶⁸ 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento del inventario puesto-proceso⁶⁹ • Evaluación y registro de la relación puesto-persona⁷⁰ 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación del inventario puesto-proceso a la automatización y control de los procesos planificados • Adaptación del registro puesto-persona a la automatización y control de los procesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación del inventario puesto-proceso a la automatización y control de los macroprocesos planificados • Adaptación del registro puesto-persona a la automatización y control de los macroprocesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación del inventario puesto-proceso a la automatización y control de los procesos de los servicios vitales • Adaptación del registro puesto-persona a los procesos de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> • Adaptación del inventario puesto-proceso a la automatización y control de los procesos de anticipación • Adaptación del registro puesto-persona a los procesos de anticipación
E.2. Conocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación y registro del conocimiento BPM-actividades⁷¹ 	<ul style="list-style-type: none"> • Relación BPM-puesto-proceso⁷² • Actualización del 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la relación BPM-puesto-proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la relación BPM-puesto-proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la relación BPM-puesto-proceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualización de la relación BPM-puesto-proceso

⁶⁸ Competencia-persona hace referencia a las competencias del mapa competencial en las que participa cada persona de la organización

⁶⁹ Inventario puesto-proceso relaciona cada puesto de trabajo con las competencias del mapa competencial que desarrolla, los procesos que debe desplegar y las tareas que debe realizar en la ejecución de este proceso.

⁷⁰ El término puesto hace referencia al puesto-trabajo descrito anteriormente. Esta meta indica pues evaluar la concordancia entre la capacitación de cada persona y el puesto que ocupa.

⁷¹ BPM-actividades hace referencia al conocimiento necesario sobre los procesos BPM que tuviera desarrollados la organización para el desarrollo de cada actividad.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
sobre BPM		puesto-persona	teniendo en cuenta la automatización y control de los procesos planificados • Actualización del puesto-persona	teniendo en cuenta la automatización y control de los macroprocesos planificados • Actualización del puesto-persona	teniendo en cuenta los procesos de los servicios vitales • Actualización del puesto-persona	teniendo en cuenta los procesos de anticipación • Actualización del puesto-persona
E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos	• Formación sobre el conocimiento de procesos y BPM ⁷³	• Desarrollo de planes de formación para el desempeño de puestos y para la promoción teniendo en cuenta la relación BPM-puesto-proceso ⁷⁴	• Adaptación de planes de formación para el desempeño de puestos y para la promoción teniendo en cuenta la automatización y el control de los procesos planificados	• Adaptación de planes de formación para el desempeño de puestos y para la promoción teniendo en cuenta la automatización y el control de los macroprocesos planificados	• Adaptación de planes de formación para el desempeño de puestos y para la promoción teniendo en cuenta los procesos de los servicios vitales	• Adaptación de planes de formación para el desempeño de puestos y para la promoción teniendo en cuenta los procesos de anticipación
E.4. Comunicación y colaboración en los procesos	• Transparencia de los registros del conocimiento ⁷⁵ sobre la actividad • Eventos de dación de cuentas sobre la actividad	• Transparencia de los registros del conocimiento sobre los procesos • Eventos de dación de cuentas sobre los procesos	• Transparencia de los registros del conocimiento sobre la automatización y control de los procesos planificados • Eventos de dación de	• Transparencia de los registros del conocimiento sobre la automatización y control de los macroprocesos planificados	• Transparencia de los registros del conocimiento sobre los procesos de los servicios vitales • Eventos de dación de cuentas sobre los	• Transparencia de los registros del conocimiento sobre los procesos de anticipación • Eventos de dación de cuentas sobre los

⁷² BPM-puesto-proceso incluye incorporar al puesto-proceso antes descrito las funciones relacionadas con los procesos BPM completamente desarrollados.

⁷³ La organización imparte formación sobre lo registrado respecto a competencia-persona (de E1) y BPM-actividades (de E2).

⁷⁴ Estos planes incluyen actividades para formar sobre lo que debe conocerse en cada puesto de trabajo respecto a las competencias, procesos y tareas, así como de los procesos BPM, tanto para desempeñarlo como para futuras promociones.

⁷⁵ Incluye los registros del conocimiento sobre los procesos y sobre el BPM. Además se le añade una base de datos sobre experiencias y buenas prácticas.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
			cuentas sobre la automatización y control de los procesos planificados	• Eventos de dación de cuentas sobre la automatización y macro control de los procesos planificados	procesos de los servicios vitales	procesos de anticipación
E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos	• Regulación de los responsables de procesos y participantes ⁷⁶ en la actividad	• Regulación de los responsables de procesos y participantes en el proceso	• Regulación de los responsables de procesos y participantes en la automatización y control del proceso planificado	• Regulación de los responsables de procesos y participantes en la automatización y control del macro proceso planificado	• Regulación de los responsables de procesos y participantes en los procesos de los servicios vitales	• Regulación de los responsables de procesos y participantes en los procesos de anticipación
F.1. Capacidad de respuesta al cambio a procesos	• <i>Se consigue con las metas establecidas para A1, B5 y C1</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para A1, B5 y C1</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para A1, B5 y C1</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para A1, B5 y C1</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para A1, B5 y C1</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para A1, B5 y C1</i>
F.2. Valores y creencias sobre los procesos ⁷⁷	• <i>Se consigue con las metas establecidas para los CSF gobernanza y métodos</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para los CSF gobernanza y métodos</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para los CSF gobernanza y métodos</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para los CSF gobernanza y métodos</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para los CSF gobernanza y métodos</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas para los CSF gobernanza y métodos</i>
F.3. Actividades y comportamiento	• <i>Se consigue con las metas establecidas</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas</i>	• <i>Se consigue con las metas establecidas</i>

⁷⁶ Incluye que se recoja la participación del responsable y participante en la puesta en marcha de las metas que procedan.

⁷⁷ El elemento vinculante al s-CSF F2 (valores y creencias sobre los procesos) es el nivel de desarrollo de procesos. Este nivel hace referencia a cómo evolucionan los mismos con los estados de madurez ya establecidos en el epígrafe 5.3.4; Como los CSF gobernanza y métodos se procuran de promover los procesos BPM y los BP, sus metas contribuyen igualmente al desarrollo de los valores y creencias sobre los procesos.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
ante de procesos ⁷⁸	<i>para los s-CSF A1(planes de mejora) y A2 (alineamiento de los sistemas de gestión)</i>	<i>para los s-CSF A1(planes de mejora) y A2 (alineamiento de los sistemas de gestión)</i>	<i>para los s-CSF A1(planes de mejora) y A2 (alineamiento de los sistemas de gestión)</i>	<i>para los s-CSF A1(planes de mejora) y A2 (alineamiento de los sistemas de gestión)</i>	<i>para los s-CSF A1(planes de mejora) y A2 (alineamiento de los sistemas de gestión)</i>	<i>para los s-CSF A1(planes de mejora) y A2 (alineamiento de los sistemas de gestión)</i>
F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos ⁷⁹	<ul style="list-style-type: none"> Participación de la dirección en la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de la dirección en los procesos BPM y planes de mejora para los procesos 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la participación de la dirección en los procesos BPM y planes de mejora para los procesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la participación de la dirección en los procesos BPM y planes de mejora para los macroprocesos planificados 	<ul style="list-style-type: none"> Participación de la dirección en la capacitación Adaptación de la participación de la dirección en los procesos BPM y planes de mejora para los procesos de los servicios vitales 	<ul style="list-style-type: none"> Adaptación de la participación de la dirección en los procesos BPM y planes de mejora para los procesos de anticipación
F.5. Redes sociales en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de redes sociales sobre la actividad 	<ul style="list-style-type: none"> Establecimiento de las redes sociales para los procesos⁸⁰ Coordinación de los responsables de procesos en las redes sociales Incorporación del conocimiento generado por las metas 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación del conocimiento generado por las metas implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación del conocimiento generado por las metas implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación del conocimiento generado por las metas implementadas 	<ul style="list-style-type: none"> Incorporación de los grupos de interés a las redes sociales

⁷⁸ Dado que los elementos vinculantes para F3 son “alineamiento de los sistemas” y “planes de mejora”, coincidentes con los elementos de s-CSF A1 y s-CSF A2, las metas son las establecidas para estos subfactores.

⁷⁹ El liderazgo de la dirección se puede medir sobre la base de la participación de la dirección en determinados elementos de la BPM, es decir de los CSF.

⁸⁰ Pueden ser redes sociales, intranet, congresos, etc.

	ESTADO 0	ESTADO 1	ESTADO 2	ESTADO 3	ESTADO 4	ESTADO 5
		implementadas				

Tabla A. 4. METAS DEL MPI-BPM-AP (APCAC).
Fuente: elaboración propia.

	A1	A2	A3	A4	A5	B1	B2	B3	B4	B5	C1	C2	C3	C4	C5	D1	D2	D3	D4	D5	E1	E2	E3	E4	E5	F1	F2	F3	F4	F5		
A1			C																			C										
A2			C	C				P		P			P										C		P							
A3	C	C			X	C	P		C		X											C	C	C						P		
A4		C						P		P			P										C		P							
A5			P							P		P											C									
B1			C				C	C	P	C	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P		C		C		P					
B2			X			C			C		P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P		C	P		P				P		
B3		X		X		C			P	C				C									C									
B4			C		X	X	C	X			X											X	C	P								
B5		X		X		C			C			P										P	C		P	P						
C1			P		X	X	X		P	X		P	P	P	P	C						C	C	C		P						
C2					X	X					X		P	P	P		C						C	C	C		P					
C3		X		X		X	X	C			X	X		P	P				C				C	C	C		P					
C4					X	X					X	X	X		P					C			C	C	C		P					
C5					X	X					X	X	X	X							C		C	C	C		P					
D1					X	X																	C	C	C	C	P					
D2					X	X							C										C	C	C		P					
D3					X	X								C									C	C	C		P					
D4					X	X								C									C	C	C		P					
D5					X	X									C								C	C	C		P					
E1			C						P	X	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	P	P	P	P	P			
E2	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C		P	P				P	P	
E3			C				X		X		C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	C	X			P			P	P			
E4		X		X		C				X												X	X	X				C	C		C	
E5						X				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X							C	C
F1						X																	X								C	C
F2																							X		X		C	C			C	
F3																								X		C	C	C				
F4																								X		C						
F5			X				X																X		C							

Tabla A. 5. AJUSTES POR ALINEAMIENTO DE s-CSF.

Representa cómo están vinculados los diferentes s-CSF a la hora de su despliegue. Su lectura debe hacerse de fila a columna. Si nos fijamos en el s-CSF A3 es precedente a B1, por lo que se pondrá una P en la casilla fila A3-columna B1. En la casilla complementaria fila B1-columna A3 aparece una X, que significa que A3 es posterior a B1. Esta misma explicación es válida cuando los s-CSF son coincidentes (C) en cuyo caso aparecerá la letra C en las casillas complementarias.

Fuente: elaboración propia.

LEYENDA: C, coincidente; P, precedente; X, posterior

FACTORES Y SUBFACTORES		AJUSTES POR RECOMENDACIÓN
A. ALINEAMIENTO ESTRATÉGICO	A.1. Plan de mejora de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Sustentar los planes de mejora que deseen implantarse en APCAC el marco general de la innovación y mejora continua Desarrollar de manera sectorizada la BPM atendiendo a la naturaleza de las competencias
	A.2. Alineamiento entre estrategia y proceso de negocio	<ul style="list-style-type: none"> Estudiar proceso a proceso sobre las competencias de los centros directivos y planes sectoriales para llevar a cabo el alineamiento
	A.3. Arquitectura de procesos de empresa	<ul style="list-style-type: none"> Adecuarse a los criterios de tipificación de procedimientos de la APCAC, ajustando los objetivos de SICAC y Cuadro de clasificación funcional
	A.4. Salidas de los procesos e indicadores clave de rendimiento (KPI)	<ul style="list-style-type: none"> Asegurarse que los indicadores obedecen a objetivos del sector público: planes de mejora, estratégicos, etc.
	A.5. Prioridad de grupos de interés	<ul style="list-style-type: none"> Incluir a todos los grupos de interés como destinatarios de servicios Visualizar las bondades de la BPM resultantes en otras organizaciones públicas o en determinadas áreas de la propia APCAC
B. GOBERNANZA	B.1. Procesos de toma de decisiones de la BPM	<ul style="list-style-type: none"> Establecer canales de coordinación bidireccional entre la alta dirección y la dirección operativa Dar formalidad a las responsabilidades informales Transformar equipos de simplificación en equipos de procesos y modificar su constitución para incorporar personas expertas en BPM Regular la compensación de la labor de los responsables Crear equipos de organización con personas expertas en BPM en las secretarías generales técnicas y en la dirección general de modernización y calidad de los servicios, desde donde coordinarían el MPI-BPM-AP (CAC) Promover incentivos económicos para las personas del centro directivo por la implicación en la BPM y obtención de resultados Crear grupos operativos y de coordinación en las capas de alta dirección y dirección operativa conformando la estructura de responsabilidades
	B.2. Roles y responsabilidades de procesos	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar en la regulación de cada procedimientos los indicadores de los mismos, los protocolos para la toma de datos y la modificación de los aplicativos informáticos para capturar esos datos
	B.3. Procesos de recogidas de datos	<ul style="list-style-type: none"> Ampliar el alcance del Decreto 68/2015 para incorporar los procesos de gestión BPM Regular normativamente de los protocolos que conforman el MPI-BPM-AP (CAC) Valorar las medidas de MPI-BPM-AP en los criterios de elaboración de los presupuestos Elaborar manuales de servicio reglamentarios por cada centro directivo para facilitar las labores de dirección
	B.4. Normalización de la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> Incorporar las responsabilidades a los procesos tipo y establecer el sistema de control de los mismos, que incluya unidades organizativas descentralizadas Incluir en los contratos de relación entre la APCAC y otras entidades indicadores de adecuación al MPI-BPM-AP (CAC)
	B.5. Control de la gestión de procesos	

	FACTORES Y SUBFACTORES	AJUSTES POR RECOMENDACIÓN
MÉTODOS	C.1. Diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Seguir apoyándose en el ordenamiento jurídico para ampliar las metodologías para diseño y promover nuevas, incorporando el modelado
	C.2. Implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Homogeneizar los protocolos para documentar todos los requisitos tecnológicos y funcionales de los procesos
	C.3. Medición y control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar indicadores que tenga utilidad para los diferentes grupos de interés
	C.4. Innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar técnicas sofisticadas pero adaptadas a otras necesidades innovadoras de la organización
	C.5. Gestión de proyectos y programas de procesos	<ul style="list-style-type: none"> •
TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TIC)	D.1. TIC para el diseño y modelado de procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyarse en la e-Administración para promover las TIC, ampliando el alcance del Decreto 19/2011 en el ciclo de vida del proceso y en el tipo de procesos
	D.2. TIC posibilitador de la implementación y ejecución de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem
	D.3. TIC para la medición y el control de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem
	D.4. Herramientas para la innovación y mejora de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem
	D.5. TIC para la gestión de proyectos y la gestión de programas	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem
PERSONAS	E.1. Destrezas y pericias en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Crear no solo responsables de procesos sino, además, equipos de procesos por procesos tipo
	E.2. Conocimiento sobre BPM	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilizar al equipo de organización a difundir el conocimiento sobre BPM
	E.3. Enseñanza y aprendizaje en procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer como estratégica la capacitación en materia de BPM, planificación y gestión por proyectos • Desarrollar un plan de formación sobre BPM y MPI-BPM-AP para el personal de dirección operativa y resto del personal • Establecer protocolos de liderazgo para la alta dirección y desarrollo de un plan para formar sobre los mismos y capacitar en herramientas de <i>management</i>
	E.4. Comunicación y colaboración en los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Documentar y normalizar la BPM de la APCAC adaptando el decreto 37/2015 para que sea el regulador de los procesos de este sistema • Liderar la comunicación por parte del equipo de organización • Relacionar los mensajes de comunicación con la actividad práctica de las personas de la organización • Transparencia de los resultados obtenidos por cada centro directivo por aplicación de la BPM
	E.5. Liderazgo en la gestión de los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer, definir y transparentar las ventajas y utilidades de cada uno de los procesos en la normativa regulatoria y señalarlas como indicadores • Regular la compensación de la labor de los responsables

FACTORES Y SUBFACTORES		AJUSTES POR RECOMENDACIÓN
CULTURA	F.1. Capacidad de respuesta al cambio hacia el enfoque a procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar cambios de forma paulatina
	F.2. Valores y creencias sobre los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem
	F.3. Actividades y comportamiento ante los procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem
	F.4. Liderazgo de alta dirección en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar la estrecha relación entre la alta dirección y el equipo de organización • Constituir a las secretarías generales técnicas, o puestos homónimos, como dirección técnica del MPI-BPM-AP (CAC)
	F.5. Redes sociales en la gestión por procesos	<ul style="list-style-type: none"> • Promover redes sociales corporativas para resolver la práctica diaria de las personas con el enfoque de procesos

Tabla A. 6. AJUSTES POR RECOMENDACIONES.

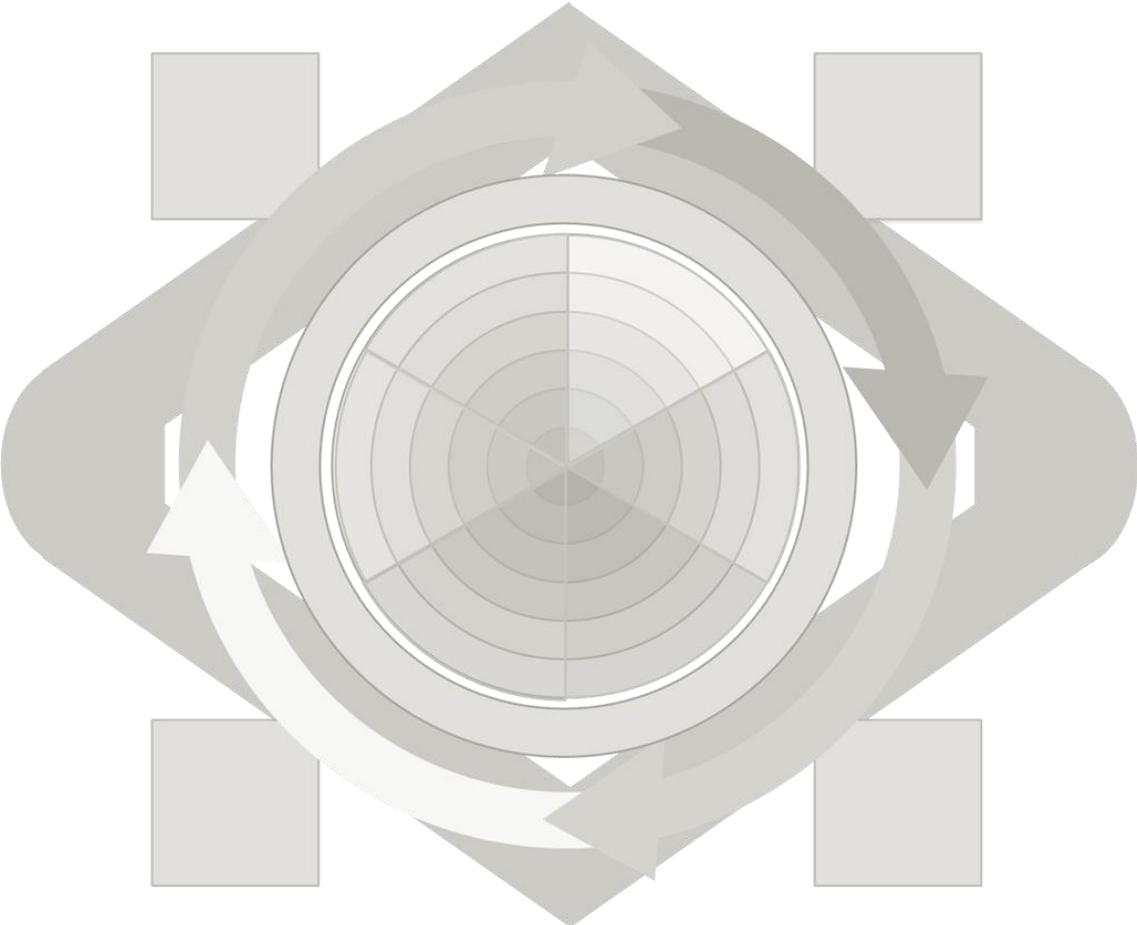
Muestra las recomendaciones que proceden para cada s-CSF en el ámbito de la APCAC.

Fuente: elaboración propia.

SISTEMA DE PLANIFICACIÓN		
ETAPA	TAREA	CONSIDERACIÓN
Planeamiento	Análisis de madurez	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de la fecha de entrega de las memorias de presupuestos
	Establecimiento de los objetivos	<ul style="list-style-type: none"> • Antes de la fecha de entrega de las memorias de presupuestos
	Establecimiento de las medidas	<ul style="list-style-type: none"> • Entrega junto con las memorias de presupuestos
	Diseño de la verificación	<ul style="list-style-type: none"> • Conforme a los órganos de control de la APCAC • Se evaluará el cumplimiento del plan de implantación BPM de acuerdo a la estructura orgánica, esto es, por centro directivo o departamento, o a la distribución de competencias materiales, según sea el caso
	Establecimiento de los plazos	<ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo a los establecidos en la línea de actuación "gestión por objetivos" del Marco General para la Innovación y Mejora Continua de los Servicios Públicos de la APCAC(Comunidad Autónoma de Canarias, 2015a)
	Designación de responsabilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Responsabilidad operativa: DG modernización y calidad de los servicios • Responsabilidad directiva: Consejo de Gobierno de la APCAC
	Elaboración del plan de comunicación	<ul style="list-style-type: none"> • DG modernización y calidad de los servicios
Ejecución	Aprobación del Plan	<ul style="list-style-type: none"> • Se aprobará junto con el presupuesto
	Ejecución de las medidas	<ul style="list-style-type: none"> • Aplicación de los criterios de ejecución del gasto y de gestión por proyectos
	Ejecución de medidas correctoras	<ul style="list-style-type: none"> • Ídem anterior
Verificación	Seguimiento de la ejecución	<ul style="list-style-type: none"> • Habrá una comisión de seguimiento dependiente del Gobierno de Canarias
	Verificación del cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> • Formará parte de las memorias de la Comunidad Autónoma de Canarias
Actuación	Establecimiento de medidas correctoras	<ul style="list-style-type: none"> • Atenderá a los procedimientos de modificación de medidas establecidos
	Diseño de medidas de propuestas	<ul style="list-style-type: none"> • Incorporación preferente en el siguiente periodo de planificación

Tabla A. 7. ETAPAS, TAREAS Y CONSIDERACIONES DEL SISTEMA DE PLANIFICACIÓN DEL MPI-BPM-AP.

Fuente: elaboración propia.



ANEXO 2: FORMATO DE DOCUMENTOS METODOLÓGICOS PARA RECOGIDA DE DATOS

Información del documento

Título del documento:	Catálogo de componentes de formularios de inicio de procedimientos
Nombre del proyecto:	Modelo de simplificación administrativa
Fase del proyecto que describe	Normalización de formularios de inicio
Referencia del documento:	Catálogo
Archivo del documento:	CATALOGO DE COMPONENTES DE FORMULARIOS
Número de revisión:	1
Fecha de revisión:	13 noviembre 2014
Nº de revisiones anteriores por orden cronológico	0
Fecha de revisión anterior	
Versión	1º
Estado:	Provisional
Uso:	Público
Destinatarios:	Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad

Aprobación del documento

Mayca Rodríguez Batista		13 de noviembre de 2014
Preparado por:	Firma:	Fecha:
Pedro Varela Rguez. Fátima Rguez. Martín Dolores Nolasco Suárez Pablo Hdez. Bolaños		14 de noviembre de 2014
Revisado por	Firma:	Fecha:
Aprobado por	Firma:	Fecha:

ANEXO 3: CATÁLOGO DE SERVICIOS Y PROCESOS DE LA ULPGC

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
STO-001	Carné inteligente nuevo	Carné inteligente
STO-002	Concesión de otros horarios	Jornadas y permisos
STO-003	Jornada especial del PAS funcionario	Jornadas y permisos
STO-004	Renuncia a la jornada especial del PAS funcionario	Jornadas y permisos
STO-005	Solicitud de jornada especial del PAS funcionario	Jornadas y permisos
STO-006	Solicitud de jornada especial antes del comienzo de la jornada normal de trabajo	Jornadas y permisos
STO-007	Horas extraordinarias del personal laboral con autorización previa	Jornadas y permisos
STO-008	Horas extraordinarias del personal laboral sin autorización previa	Jornadas y permisos
STO-009	Complemento de sábado o festivo trabajado	Jornadas y permisos
STO-010	Ayuda social del PAS	Prestaciones y ayudas a trabajadores
STO-011	Permiso o licencia del PAS	Jornadas y permisos
STO-012	Incidencia en la asistencia laboral del PAS	Jornadas y permisos
STO-013	Sugerencia, queja o reclamación	Sugerencia, queja o reclamaciones
STO-014	Control de consumo telefónico de la ULPGC	Líneas telefónicas
STO-015	Elaboración de la convocatoria de ayudas sociales para el PAS	Prestaciones y ayudas a trabajadores
STO-016	Gestión de una actividad formativa	Formación del PAS
STO-017	Control del complemento de mañana y tarde	Jornadas y permisos
STO-018	Permiso por sábado trabajado por el personal de conserjería	Jornadas y permisos
STO-019	Control horario del PAS	Jornadas y permisos
STO-020	Compensación de excesos de horas de jornada especial	Jornadas y permisos
STO-021	Control de consumo telefónico de empresas externas	Líneas telefónicas
STO-022	Activación del complemento de mañana y tarde	Jornadas y permisos
SD-001	Selección para los campeonatos de España de deportes individuales	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-002	Programación de una escuela deportiva	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-003	Matrícula en una escuela deportiva	Actividades deportivas y de la naturaleza

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SD-004	Programación de un curso deportivo	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-005	Matrícula en un curso deportivo	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-006	Programación de una actividad continua	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-007	Matrícula en una actividad continua	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-008	Programación de una actividad concertada	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-009	Matrícula en una actividad concertada	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-010	Trofeo Rector	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-011	Programación de una actividad de la naturaleza	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-012	Inscripción en una actividad de la naturaleza	Actividades deportivas y de la naturaleza
SD-013	Reserva de una instalación deportiva (uso no docente)	Actividades deportivas y de la naturaleza
SEF-001	Ejecución de subvenciones	Subvenciones
SEF-002	Pagos indebidos	Tesorería
SEF-003	Elaboración del Presupuesto de la Universidad	Presupuesto
SEF-004	Modificaciones presupuestarias	Presupuesto
SEF-005	Presupuesto de gastos	Presupuesto
SEF-006	Presupuesto de ingresos	Presupuesto
SEF-007	Tramitación del pago	Tesorería
SEF-008	Pagos con cargo a anticipos de caja fija	Tesorería
SEF-009	Pagos por cajero	Tesorería
SEF-010	Cambio de la titularidad de la UGA	Presupuesto
SEF-011	Liquidación de impuestos	Tesorería
SEF-012	Emisión de facturas	Cobros
SEF-013	Mantenimiento de terceros	Tesorería
SEF-014	Pago a tribunales	Tesorería
SEF-015	Indemnización por razones de servicios (cargo a la UGA)	Tesorería
SEF-016	Justificación de subvenciones	Subvenciones
SEF-017	Pagos a justificar (anticipo por dietas)	Tesorería
SEF-018	Pagos a justificar (adquisición de programas informáticos)	Tesorería
SEF-019	Compras conjuntas entre varias unidades de gasto	Tesorería
SEF-004B	Modificaciones presupuestarias (autorización de Órganos de Gobierno)	Presupuesto
SEF-015b	Indemnización por razones de servicios (cargo a los servicios generales)	Tesorería

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SGAEU-001	Programas de acción social	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-002	Simultaneidad de estudios	Tramitación académica
SGAEU-003	Envío de lotes a imprenta	Títulos
SGAEU-004	Contrato de seguro de estudiantes Cum laude	Tramitación académica
SGAEU-005	Contrato de seguro para estudiantes con prácticas en ambulancia y otros	Tramitación académica
SGAEU-006	Prueba de acceso a la Universidad de estudiantes provenientes de IES	Acceso a la ULPGC
SGAEU-007	Prueba de acceso a la universidad de estudiantes no pertenecientes a IES	Acceso a la ULPGC
SGAEU-008	Preinscripción en el curso para mayores de 25 años que quieran acceder a la universidad	Acceso a la ULPGC
SGAEU-009	Matrícula en el curso para mayores de 25 años que quieran acceder a la universidad	Acceso a la ULPGC
SGAEU-010	Matrícula en la prueba de acceso a la universidad para mayores de 25 años	Acceso a la ULPGC
SGAEU-011	Prueba de acceso en la universidad para mayores de 25 años	Acceso a la ULPGC
SGAEU-012	Preinscripción para el acceso al primer curso (estudios presenciales) de estudiantes pertenecientes a IES(PAU junio)	Acceso a la ULPGC
SGAEU-013	Preinscripción para el acceso al primer curso (estudios presenciales) de estudiantes no pertenecientes a IES	Acceso a la ULPGC
SGAEU-014	Preinscripción para el acceso al primer curso (estudios presenciales) de estudiantes pertenecientes a IES(PAU septiembre)	Acceso a la ULPGC
SGAEU-015	Preinscripción para el acceso al primer curso (fuera de plazo)	Acceso a la ULPGC
SGAEU-016	Traslado de expediente de estudiante preuniversitario	Tramitación académica
SGAEU-017	Matrícula en enseñanza presencial	Tramitación académica
SGAEU-018	Matrícula de gracia	Tramitación académica
SGAEU-019	Modificación de calificaciones en actas	Tramitación académica
SGAEU-020	Modificación de convocatorias de exámenes	Tramitación académica
SGAEU-021	Incremento de matrícula	Tramitación académica
SGAEU-022	Permuta de asignaturas	Tramitación académica
SGAEU-023	Traslado de expediente de estudiantes universitarios	Tramitación académica
SGAEU-024	Matrícula extraordinaria	Tramitación académica
SGAEU-025	Devolución de tasas	Tramitación académica
SGAEU-026	Anulación de matrícula	Tramitación académica
SGAEU-027	Convalidación/ adaptación de asignaturas de primer y segundo ciclo	Tramitación académica

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SGAEU-028	Equivalencia de materia de libre configuración de primer y segundo ciclo	Tramitación académica
SGAEU-029	Aprobación de un plan de estudios	Planes de estudio
SGAEU-030	Expedición de un título oficial de primer, segundo y tercer ciclo	Títulos
SGAEU-031	Expedición de un título propio	Títulos
SGAEU-032	Becas MEC: carácter general y movilidad	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-033	Becas MEC: colaboración en departamentos	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-034	Becas del País Vasco: carácter general y departamentos	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-035	Becas de la Comunidad Autónoma de Canarias: becas de exención de matrículas y de transporte y alojamiento.	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-036	Becas y ayudas de la ULPGC	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-037	Difusión informativa por solicitud expresa	Comunicación
SGAEU-038	Difusión informativa por detección	Comunicación
SGAEU-039	Matriculación de programas formativos especiales (Peritia et Doctrina y Diploma de Estudios Canarios)	Programas formativos especiales
SGAEU-040	Preparación de la programación de un curso de extensión universitaria	Extensión universitaria
SGAEU-041	Procedimiento individualizado y de matriculación en un curso de extensión universitaria	Extensión universitaria
SGAEU-042	Preparación de la programación de un curso de armonización de conocimientos	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-043	Procedimiento individualizado y de matriculación en un curso de armonización de conocimientos	Becas y apoyo a estudiantes
SGAEU-044	Convocatoria de ayudas, premios y certámenes	Actividades culturales
SGAEU-045	Devolución de tasas debido a la no impartición de algún curso de extensión universitaria	Extensión universitaria
SGAEU-046	Devolución de tasas debido a la cancelación de algún curso	Extensión universitaria
SGAEU-047	Devolución de tasas debido a cambios en fechas u horarios de los cursos	Extensión universitaria
SGAEU-048	Devolución de tasas debido a la imposibilidad justificada de asistencia del estudiante al curso	Extensión universitaria
SIC-001	Compras de equipos informáticos	Equipos informáticos
SIC-002	Instalación de un nuevo Red informática con necesidad de instalación alámbrica	Red informática
SIC-003	Instalación de una electrónica de red	Red informática
SIC-004	Apertura de una nueva línea telefónica	Líneas telefónicas
SIC-005	Instalación electrónica en edificio nuevo	Red informática
SIC-006	Incidencia en una línea telefónica	Líneas telefónicas
SIC-007	Acceso a licencia de software corporativo de la ULPGC	Aplicaciones informáticas
SIC-008	Servicios básicos de conectividad	Red informática
SIC-009	Apertura de una cuenta de correo electrónico corporativo	Correo electrónico

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SIC-010	Asistencia técnica en la instalación de nuevas conexiones telefónicas	Líneas telefónicas
SIC-011	Asistencia técnica a ordenadores personales	Equipos informáticos
SIC-012	Mantenimiento del equipamiento de las salas informáticas y de proyecto	Equipos informáticos
SIC-013	Aplicaciones informáticas para uso docente	Aplicaciones informáticas
SIC-014	Tratamiento y entrega de información	Aplicaciones informáticas
SIC-015	Análisis y organización de los datos	Organización de datos
SIC-016	Mejora en la calidad de los datos	Organización de datos
SIC-017	Desarrollo de una nueva aplicación informática	Aplicaciones informáticas
SIC-018	Mantenimiento correctivo de programas	Aplicaciones informáticas
SIC-019	Mantenimiento normativo de programas	Aplicaciones informáticas
SIC-020	Evaluación de una herramienta de desarrollo	Aplicaciones informáticas
SITC-001	Convocatoria externas de subvenciones de investigación e infraestructura científica y técnica	Investigación
SITC-002	Seguimiento de subvenciones externas de investigación e infraestructura científica y técnica	Investigación
SITC-003	Convocatoria interna de proyectos de investigación	Investigación
SITC-004	Seguimiento de proyectos internos de investigación	Investigación
SITC-005	Convocatorias externas de proyectos de investigación	Investigación
SITC-006	Seguimiento de proyectos externos de investigación	Investigación
SITC-007	Aprobación de un programa de doctorado	Doctorado
SITC-008	Elaboración de la convocatoria de doctorado	Doctorado
SITC-009	Preinscripción en un programa de doctorado	Doctorado
SITC-010	Matriculación en un programa de doctorado	Doctorado
SITC-011	Elaboración de la convocatoria de ayudas a la matrícula de doctorado	Doctorado
SITC-012	Ayuda a la matrícula de doctorado	Doctorado
SITC-013	Convalidación de créditos de doctorado	Doctorado
SITC-014	Lectura de tesis doctoral	Doctorado
SITC-015	Expedición del título de doctor	Doctorado
SITC-016	Elaboración de la convocatoria de premios extraordinarios de tesis doctoral	Doctorado
SITC-017	Premio extraordinario de tesis doctoral	Doctorado
SITC-018	Liquidación de tribunales de tesis doctorales	Doctorado
SITC-019	Viaje de un profesor para impartir cursos de doctorado en otras islas	Doctorado
SITC-020	Ayudas del Plan de Formación del Personal Investigador	Formación del PDI

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SITC-021	Convocatoria externa de becas de investigación de organismos públicos (posdoctorales y posgrado)	Investigación
SITC-022	Seguimiento de becas externas de investigación de organismos públicos (posdoctorales y posgrado)	Investigación
SITC-023	Convocatoria interna de becas de investigación (posgrado, posdoctoral y en práctica de formación profesional)	Investigación
SITC-024	Seguimiento de becas internas de investigación (posgrado, posdoctoral y en práctica de formación profesional)	Investigación
SITC-025	Estancias de becarios de organismos públicos	Investigación
SITC-026	Convocatoria interna de subvenciones de investigación e infraestructura científica y técnica	Investigación
SITC-027	Seguimiento de subvenciones internos de investigación e infraestructura científica y técnica	Investigación
SITC-028	Ayuda de la ULPGC a los grupos de investigación	Investigación
SITC-029	Seguimiento de las ayudas de la ULPGC a los grupos de investigación	Investigación
SITC-030	Seguimiento de los contratos del Programa Ramón y Cajal	Investigación
SITC-031	Certificaciones	
SITC-032	Expedientes de estudiantes de posgrado	Posgrado
SITC-033	Carné inteligente de alumnos de tercer ciclo y postgrado	Carné inteligente
SITC-035	Título propio de posgrado	Títulos
SITC-036	Elaboración de la convocatoria de título propio de posgrado	Posgrado
SITC-037	Aprobación de un programa de título propio de posgrado	Posgrado
SITC-038	Homologación título-doctor pendiente de normativa	Doctorado
SJ-001	Bastanteo de poderes, avales, seguros de caución, etc.	Actuación administrativa y judicial
SJ-002	Informes sobre pliegos de cláusulas administrativas en la contratación de la ULPGC	Informes Jurídicos
SJ-003	Informes y consultas de carácter facultativo	Informes Jurídicos
SJ-004	Control de legalidad de actos administrativos de carácter definitivo	Informes Jurídicos
SJ-005	Redacción de propuestas de resolución de recursos administrativos en materias no específicas de otras unidades	Actuación administrativa y judicial
SJ-006	Consignación y depósito judicial en procedimientos que los exijan	Actuación administrativa y judicial
SJ-007	Confección de los expedientes administrativos solicitados por los órganos judiciales	Actuación administrativa y judicial
SOI-001	Elaboración de un proyecto de obra mayor	Obras mayores
SOI-002	Ejecución de una obra mayor	Obras mayores
SOI-003	Puesta en marcha de una obra mayor	Obras mayores
SOI-004	Estudio previo de una obra de reforma y mejora	Obras de reforma y mejora
SOI-005	Elaboración de un proyecto de una obra de reforma y mejora	Obras de reforma y mejora

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SOI-006	Ejecución de una obra de reforma y mejora	Obras de reforma y mejora
SOI-007	Mantenimiento preventivo	Mantenimiento
SOI-008	Mantenimiento correctivo por parte de la universidad	Mantenimiento
SOI-009	Mantenimiento correctivo por parte de un servicio externo a la Universidad	Mantenimiento
SP-001	Selección personal docente funcionario	Cobertura de puestos de trabajo
SP-002	Ingreso personal docente funcionario	Cobertura de puestos de trabajo
SP-003	Cambios de Situación administrativa del personal docente funcionario	Expediente personal
SP-004	Cambios de dedicación personal docente funcionario	Expediente personal
SP-005	Jubilación por edad del personal docente funcionario	Expediente personal
SP-006	Jubilación por invalidez del personal docente funcionario	Expediente personal
SP-007	Trienios del personal docente	Expediente personal
SP-008	Incapacidad transitoria de personal docente funcionario	Expediente personal
SP-009	Evaluación de méritos de investigación	Expediente personal
SP-010	Selección personal docente contratado	Cobertura de puestos de trabajo
SP-011	Contratación personal docente contratado	Cobertura de puestos de trabajo
SP-012	Nombramiento profesor emérito	Expediente personal
SP-013	Renovación de contrato del personal docente contratado	Expediente personal
SP-014	Cambio de dedicación personal docente contratado	Expediente personal
SP-015	Compatibilidad del personal docente	Expediente personal
SP-016	Nombramiento de cargos directivos-jefe	Cargos directivos
SP-017	Nombramiento de cargos directivos-equipo	Cargos directivos
SP-018	Venia Docendi	Expediente personal
SP-019	Reconocimiento de complementos retributivos docentes	Retribuciones y complementos
SP-020	Comisión de servicio	Expediente personal
SP-021	Licencia o permiso del personal docente	Jornadas y permisos
SP-022	Ayuda del Plan de Formación del Personal Docente	Prestaciones y ayudas a trabajadores
SP-023	Seguro social del Régimen General de la Seguridad Social	Prestaciones y ayudas a trabajadores
SP-024	Modificación en el IRPF	Retribuciones y complementos
SP-025	Anticipo reintegrable	Prestaciones y ayudas a trabajadores
SP-026	Inicio de una incapacidad temporal por enfermedad común o accidente no laboral del Régimen General	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SP-027	Confirmación de una incapacidad temporal por enfermedad común o accidente no laboral del Régimen General.	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-028	Alta de una incapacidad temporal por enfermedad común o accidente no laboral del Régimen General	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-029	Inicio de una incapacidad temporal por accidente laboral del Régimen General	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-030	Confirmación de una incapacidad temporal por accidente laboral del Régimen General	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-031	Alta de una incapacidad temporal por accidente laboral del Régimen General	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-032	Accidentes de trabajo sin baja médica del Régimen General	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-033	Licencia por maternidades, adopción o acogimiento del Régimen General	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-034	Disfrute de la licencia de maternidad en el Régimen General por parte del padre	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-035	Licencia de maternidad de MUFACE	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-036	Inicio de la licencia de incapacidad temporal de MUFACE	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-037	Confirmación de la licencia de incapacidad temporal de MUFACE	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-038	Alta de la licencia de incapacidad temporal de MUFACE	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-039	Disfrute de la licencia de maternidad en Muface por parte del padre	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-040	Pluriempleo	Pluriempleo
SP-041	Modelo 190	Modelo 190
SP-042	Procesos computables de incapacidad temporal	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-043	Agotamiento de la incapacidad temporal	Incapacidad Temporal, Accidente laboral y Maternidad
SP-044	Modificación de la cuenta de cotización	Expediente personal
SP-045	Afiliación al Régimen General de la Seguridad Social	Seguridad Social
SP-046	Modificación del número de afiliación a la Seguridad Social	Seguridad Social
SP-047	Modificación en cuentas corrientes	Retribuciones y complementos
SP-048	Retenciones judiciales	Retribuciones y complementos
SP-049	Concurso de traslados del PAS funcionario y laboral	Cobertura de puestos de trabajo
SP-050	Concurso oposición interna PAS funcionario y laboral	Cobertura de puestos de trabajo
SP-051	Concurso oposición libre PAS funcionario y laboral	Cobertura de puestos de trabajo
SP-052	Proceso selectivo de PAS interino	Cobertura de puestos de trabajo

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SP-053	Proceso selectivo de PAS laboral temporal	Cobertura de puestos de trabajo
SP-054	Bolsas de trabajo mediante ofertas de empleo del ICFEM	Cobertura de puestos de trabajo
SP-055	Sustituciones de PAS funcionario	Cobertura de puestos de trabajo
SP-056	Contrataciones temporales de PAS laboral	Cobertura de puestos de trabajo
SP-057	Modificación o prórroga de contratos de PAS laboral	Cobertura de puestos de trabajo
SP-058	Cambios de situaciones administrativas del PAS funcionario	Expediente personal
SP-059	Cambios de situaciones administrativas del PAS laboral	Expediente personal
SP-060	Jubilación por invalidez del PAS	Expediente personal
SP-061	Jubilación por edad del PAS	Expediente personal
SP-062	Trienios del PAS	Expediente personal
SP-063	Reconocimiento del grado personal del PAS funcionario	Expediente personal
SP-064	Compatibilidad del PAS	Expediente personal
SP-065	Reconocimiento de servicios previos o prestados en otros organismos del PAS	Expediente personal
SP-066	Defunciones del PAS	Expediente personal
SP-067	Reingreso al servicio activo del PAS	Expediente personal
SPC-001	Traslado de bienes muebles, almacenaje y organización de mudanzas	Material
SPC-002	Alta o modificación en el inventario de un bien	Material
SPC-003	Registro de documentos patrimoniales en notarías o en gestorías	Material
SPC-004	Baja en el inventario de un bien	Material
SPC-005	Beca de control alimentario	Prestaciones y ayudas a trabajadores
SPC-006	Convocatoria de becas de gestión de residuos	Prestaciones y ayudas a trabajadores
SPC-007	Contratación de servicios mediante el sistema de contrato menor	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
SPC-008	Contratación de servicios mediante el sistema de procedimiento negociado	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
SPC-009	Contratación de servicios mediante el sistema de concurso	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
SPC-010	Contratación de servicios mediante asignación directa	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
SPC-011	Adquisición de bienes inventariables mediante concurso	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios

CÓDIGO	TÍTULO	SERVICIO
SPC-012	Adquisición de bienes inventariables mediante procedimiento negociado	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
SPC-013	Adquisición de bienes inventariables mediante asignación directa	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
SPC-014	Adquisiciones a través del servicio central de suministros	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
SPC-015	Publicación en prensa	Comunicación
SPC-016	Pagos a través de los capítulos II y IV	Tesorería
SPC-017	Suministro de material de oficina	Material
SPC-018	Gastos corrientes en bienes y servicios con cargo a los servicios centrales	Tesorería
SPC-005b	Elaboración de la convocatoria de becas de control alimentario	Prestaciones y ayudas a trabajadores
SPC-013b	Adquisición de bienes inventariables mediante sistema de contrato menor	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
AE-001	Matrícula de proyecto fin de carrera	Tramitación académica
AE-002	Impagos de tasas académicas	Tramitación académica
AE-003	Desplazamientos del personal docente	Tesorería
AE-004	Concurso de reequipamiento docentes, audiovisual e informático	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
AE-005	Adaptación a nuevos planes de estudio	Planes de estudio
AE-006	Propuesta y matrícula para pruebas de conjunto para la homologación de títulos extranjeros	Tramitación académica
AE-007	Certificado de homologación de títulos extranjeros	Tramitación académica
AE-008	Número de plazas por especialidad en Administración y dirección de empresas	Tramitación académica
AE-009	Asignación de especialidad	Tramitación académica
AE-010	Control servicio externalizado de cafetería	Contrataciones y adquisiciones de bienes y servicios
AE-011	Solicitud de una obra en instalaciones de edificios docentes	Obras de reforma y mejora
AE-012	Uso de instalaciones para servicio no académico	Espacios e instalaciones universitarias
AE-013	Uso de instalaciones para servicio académico	Espacios e instalaciones universitarias
AE-014	Activación zona para el uso del carné inteligente	Carné inteligente
AE-015	Activación del carné inteligente para visitante	Carné inteligente

ANEXO 4: GRUPOS DE FINALIDAD ULPGC

OBJETO (grupo de finalidad)	DOCUMENTO DE CONSECUCCIÓN DE ACCIÓN DE MEJORA
base de datos	ESTRUCTURA DE LAS TABLAS DE DATOS
Diagnóstico	DIAGNÓSTICO
Guía de usuarios	GUÍA DE USUARIOS
Documentos	ESTUDIO
Estructura de	ESTRUCTURA INFORME DE IMPLANTACIÓN
Estudio	ESTUDIO
funciones	PROPUESTA DE NORMA
Libro	LIBRO
manual de procedimientos	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS GUÍA PARA LOS USUARIOS
mecanismo de coordinación	INFORME DESCRIPTIVO
modelo para	
Normativa	PROPUESTA DE NORMATIVA
on line de módulos o aplicaciones informáticas	SOLICITUD DE PROYECTO TIC DER (DOCUMENTO DE ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS) INFORME DE RECEPCIÓN PRUEBA PILOTO
Plan/Programa/Modelo	PLAN/PROGRAMA/modelo INFORME DE IMPLANTACIÓN
Procedimiento	INSTRUCCIÓN REGULADORA GUÍA DE USUARIOS FORMULARIOS
Proceso	INFORME DE REQUERIMIENTOS
Proceso de evaluación	INFORME INICIAL INFORME DE AUTOEVALUACIÓN
Protocolo	PROTOCOLO PROPUESTA DE INSTRUCCIÓN REGULADORA PROPUESTA DE DIRECTRIZ GUÍA DE USUARIOS FORMULARIOS PLIEGO DE CONTRATOS
Proyecto	INFORME PROYECTO PROGRAMACIÓN DE INVERSIONES

OBJETO (grupo de finalidad)	DOCUMENTO DE CONSECUCCIÓN DE ACCIÓN DE MEJORA
Reglamento	PROPUESTA DE REGLAMENTO
servicios web	MAPA DE SITIO GUIÓN DE CONTENIDOS
Sistema	INFORME DESCRIPTIVO DEL SISTEMA INFORME DE SATISFACCIÓN INFORME DE IMPLANTACIÓN
Sistema de comunicación	INFORME DESCRIPTIVO DEL SISTEMA
Sistema de comunicación electrónico	SOLICITUD DE PROYECTO TIC DER (DOCUMENTO DE ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS) INFORME DE RECEPCIÓN PRUEBA PILOTO
tablas de valoración (esp)	tabla DE VALORACIÓN

SUJETOS	OBJETOS (grupo de finalidad)	MAGNITUD	VALOR A ALCANZAR
Análisis, diseño, desarrollo e implantación	— on line del proceso de	Grado de ejecución (cuando se especifica más de una fase en el sujeto)	Análisis, diseño, desarrollo, implantación o total
	— del módulo o aplicación informática para — de los servicios web — de una base de datos	Estado del proceso de evaluación	Total o % de ejecución
Definición e implantación Ejecución	— procedimiento para	Grado de ejecución (cuando se especifica más de una fase en el sujeto)	Definición, implantación o total
	— proceso — servicio — sistema de — sistema de comunicación sobre — estructura de — modelo para — mecanismo de coordinación entre... sobre — funciones — metodología — auditoría	Grado de definición	Total o % de ejecución
Elaboración e implantación	— documentos que	Grado de ejecución (cuando se especifica más de una fase en el sujeto)	Elaboración, implantación o total
	— libro — manual de procedimientos para — protocolo para — normativa — reglamentos — tablas de valoración (esp) — Inventario — Instrucciones — Guía de usuarios — Guía — Cartas o catálogo de servicios	Grado de elaboración	Total o % de ejecución
Elaboración y desarrollo	— plan	Grado de ejecución (cuando se especifica más de una fase en el sujeto)	Elaboración, implantación o total
	— diagnóstico y propuesta de mejora — proyecto — programa	Grado de elaboración	Total 0 % de ejecución
Rediseño (cuando se pretende mejorar algo que ha sido definido o desarrollado)			
Perfeccionamiento (cuando se tienen identificadas las mejoras a llevar a cabo)	Procedimiento, sistema, modelo, mecanismo de coordinación, modelo de	Mejoras a efectuar	

ANEXO 4: GRUPOS DE FINALIDAD ULPGC

SUJETOS	OBJETOS (grupo de finalidad)	MAGNITUD	VALOR A ALCANZAR
Reelaboración (o adaptación)	Documentos, procedimientos, normativa, diagnóstico, proyecto	manual de protocolo, reglamentos, plan,	% de ejecución

ANEXO 5: JORNADAS COLECTIVAS ULPGC

1. PROGRAMA DE JORNADA DE REFLEXIÓN COLECTIVA DE 2004

Encuentro de Agaete, 4 y 5 de marzo de 2004

PROGRAMA DE TRABAJO

Jueves 4

8,45: Entrega de la documentación.

9,00: Presentación del encuentro.

9,15: Exposición de los servicios (I):

Secretaría Técnica de Organización, Servicio de Personal, Servicio Jurídico, Servicio de Biblioteca y Documentación, Servicio Económico-Financiero, Área de gestión económico-patrimonial de las administraciones, Servicio de Patrimonio y Contratación y Área de gestión de servicios externos de las administraciones.

11,00: Descanso para café.

11,30: Exposición de los servicios (II):

Servicio de Obras e Instalaciones, Área de gestión del edificio de las administraciones, Servicio de Investigación y Tercer Ciclo, Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria, Área de gestión académica de las administraciones, Servicio de Deportes y Servicio de Informática y Comunicaciones.

13,00: La memoria de gestión y el manual de procesos de gestión.

14,00: Almuerzo

16,30: El Portal del PAS: presentación, contenidos y proceso de elaboración.

18,00: Descanso para café

18,15: Pautas para el trabajo en equipo.

18,30: Trabajo en equipo: revisión del PEI para definir objetivos por áreas.

19,30: Fin de jornada.

20,30: *Cena*

Viernes, 5

7,45: *Desayuno*

8,30: Presentación de los objetivos por áreas y pautas para el establecimiento de indicadores.

9,00: Trabajo en equipo: definición de objetivos e indicadores por servicio o área de gestión de las administraciones de edificio.

11,00: *Descanso para café*

11,30: Presentación de los objetivos e indicadores de cada servicio (I)

Secretaría Técnica de Organización, Servicio de Personal, Servicio Jurídico, Servicio de Biblioteca y Documentación, Servicio Económico-Financiero, Área de gestión económico-patrimonial de las administraciones, Servicio de Patrimonio y Contratación y Área de gestión de servicios externos de las administraciones.

12,50: Presentación de los objetivos e indicadores de cada servicio (II)

Servicio de Obras e Instalaciones, Área de gestión del edificio de las administraciones, Servicio de Investigación y Tercer Ciclo, Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria, Área de gestión académica de las administraciones, Servicio de Deportes y Servicio de Informática y Comunicaciones.

14,00: Conclusiones del encuentro

14,30: *Almuerzo*

2. PROGRAMA DE JORNADA DE REFLEXIÓN COLECTIVA DE 2004

Encuentro de Agaete, 3 y 4 de marzo de 2005

PROGRAMA DE TRABAJO

Jueves 3

8,45: Entrega de la documentación

9,00: Presentación general: objetivos del II Encuentro de Agaete

Gerencia

9,30: Presentación de resultados 2004 a cargo de las unidades (I)

- Secretaría Técnica de Organización
- Servicio de Personal
- Servicio Jurídico
- Servicio de Deportes

11,00: *Descanso para café*

11,30: Presentación de resultados 2004 a cargo de las unidades (II)

- Servicio de Informática y Comunicaciones
- Servicio de Patrimonio y Contratación
- Servicio de Obras e Instalaciones
- Servicio Económico y Financiero

13,30: La Biblioteca Universitaria: presentación del servicio y del PEBULA

(Plan Estratégico de la Biblioteca Universitaria)

14,00: *Almuerzo*

16,30: Presentación de resultados 2004 a cargo de las unidades (y III)

- Administraciones de edificios
- Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria
- Servicio de Investigación y Tercer Ciclo

18,00: *Descanso para café*

18,15: Orientaciones para el establecimiento de objetivos 2005

Gerencia

18,45: Primera fase del trabajo en equipo:

Formulación de objetivos y prioridades para 2005

20,00: Fin de jornada.

20,30: *Cena*

Viernes, 5

7,45: *Desayuno*

8,30: Pautas para la definición de las acciones de mejora de las unidades

Gerencia

9,00: Segunda fase del trabajo en equipo:

Elaboración de las propuestas de acciones e indicadores de las unidades para 2005

11,00: *Descanso para café*

11,30: Presentación de las propuestas de objetivos e indicadores

Todas las unidades

14,00: Conclusiones del encuentro

Gerencia

14,20: Clausura

Rector

14,30: *Almuerzo*

3. PROGRAMA DE JORNADA DE REFLEXIÓN COLECTIVA DE 2004

III Encuentro de Agaete, 23 y 24 de marzo de 2006

PROGRAMA DE TRABAJO

Jueves 3

8,45: Entrega de la documentación

9,00: Presentación del Encuentro

Gerencia

9,10: La consolidación de un modelo de programación operativa en los servicios de gestión de la ULPGC

- Las acciones de mejora de 2005: evaluación del grado de cumplimiento de la programación

- La encuesta de satisfacción de los usuarios de 2006: presentación de los resultados alcanzados

- Las prioridades de la Gerencia para 2006

Gerencia

- El modelo ULPGC para abordar los proyectos TIC

Servicio de Informática y Comunicaciones

11,00: Descanso para café

11,30: Diagnóstico de situación (I): identificación de los grandes problemas o retos a los que se enfrentan los servicios de gestión de la ULPGC

- Avances realizados y obstáculos encontrados

- Retos de futuro: servicios, recursos y capacidades organizativas

Grupos de trabajo transversales

14,00: Almuerzo

16,30: Diagnóstico de situación (II): estado de situación de las diferentes unidades

- Servicios que se prestan y atributos ideales que deberían tener

- Procesos internos críticos y capacidades y conocimientos para desarrollarlos

Grupos de trabajo por unidades

(Durante la sesión: Café, sin interrupciones)

19,00: Descanso

20,30: Cena

Viernes, 5

8,00: Desayuno

8,45: Pautas para la formulación de las acciones de mejora de las unidades

Gerencia

9,00: Elaboración de la programación de acciones de mejora para 2006

Grupos de trabajo por unidades

(Durante la sesión: Café, sin interrupciones)

12,00: Presentación de las propuestas realizadas

- *Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria*
- *Servicio de Biblioteca*
- *Administraciones de Edificios*
- *Servicio Económico y Financiero*
- *Servicio de Informática y Comunicaciones*
- *Servicio de Personal*
- *Servicio de Deportes*
- *Servicio de Investigación y Tercer Ciclo*
- *Servicio de Patrimonio y Contratación*
- *Servicio de Obras e Instalaciones*
- *Secretaría Técnica de Organización*
- *Servicio Jurídico*

14,00: Conclusiones del encuentro

Gerencia

14,15: Clausura

Rector

14,45: Almuerzo

ANEXO 6: DINÁMICA DE GRUPOS ULPGC

DINÁMICA PARA GRUPOS TRANVERSALES

1. GRUPOS DE DISCUSIÓN. TEMAS Y EQUIPOS DE TRABAJO

Se crearán los siguientes grupos de trabajo para abordar los temas o áreas transversales allí mencionados.

ÁREAS TRANVERSALES	COMPONENTES	
Servicios que prestamos a estudiantes	Carmen González Dulce Santana Ángel Sánchez	Yolanda Salguero José Manuel Hernández José Luis Sánchez
Servicios que prestamos a PAS	Carlos Morales Josefina Dunn Carlos Alemán	Elena Domínguez Pilar Galán
Servicios que prestamos a profesores	Victoria Bueno Antonio Vieira Asunción Morales	Claudia Galván Olga Alonso Silvia Hernández
Servicio relacionados con la gestión de espacios e instalaciones de estudio y trabajo	José Luis Jiménez Esther Rodríguez Francisco Pérez	Nieves Hernández Lorenzo Pérez Francisca Martel
Servicios auxiliares y adicionales que ofrecemos o contratamos con terceros	Carlos Mena Pilar Ayala José Hernández	Orlando Socorro Ignacio Calvo Lidia Sánchez
Servicios relacionados con la gestión de recursos económicos y patrimoniales	Guadalupe Trabadelo Carmen Morales Sara Freyer	Sergio Hernández José Luis Muñoz Rosa Pérez
Dinámica del trabajo de mejora: como programamos las acciones de mejora, como implicamos al personal en ellas, como nos coordinamos con otras unidades para diseñarlas y ejecutarlas	Francisco Navarro José Miguel Ramírez Eusebio Suárez	Marcos Pérez Antonio Morales Esther Lodos

2. RESPUESTAS

Sobre los temas arriba mencionados, los grupos de trabajo deben dar respuesta a la siguiente cuestión:

SEÑALAR LAS DEBILIDADES QUE DETECTAN EN LOS TIPOS DE SERVICIOS MENCIONADOS DENTRO DE LOS TEMAS

3. DINÁMICA DE GRUPO

La dinámica de grupo que vamos a seguir es la siguiente:

- a. ELECCIÓN DE UN MODERADOR
- b. DEBATE PARA DEFINICIÓN DE ITEMS

Durante un periodo de 15 minutos se abre un debate entre todos los participantes para definir el sentido de los ítems. Una vez se tenga claro el sentido de cada ítems se procede a la enumeración de los mismos siguiendo el método de TORMENTA DE IDEAS

- c. TORMENTA DE IDEAS (BRAINSTORM)
 - Durante 2 minutos (no más) cada participante anota en silencio aquellos ítems que consideran.
 - Transcurridos cinco minutos el moderador abre el periodo de intervenciones. Siguiendo un orden cada participante lee sus ítems y da una breve explicación de cada uno de ellos. Los ítems apuntados por cada participante son anotados de forma consecutiva por el moderador.
 - Una vez haya terminado la ronda de intervenciones se da oportunidad a los participantes a reformular alguno de los ítems que expresó. En esta fase no se da la oportunidad a nuevas intervenciones o explicaciones.
 - Posteriormente se abre un debate (no más de 5 minutos) para sintetizar todas las aportaciones en CINCO ITEMS (o seis como máximo)
 - Estos ítems se pueden priorizar; para ello se puede seguir el método de la MATRIZ DE PONDERACION

d. MATRIZ DE PONDERACIÓN

- En una tabla de doble entrada se anotarán los ítems en la primera columna y con cualquier orden.
- En la primera fila se anotará el nombre de los participantes. Cada participante repartirá 5 valores (el 1, 2, 3, 4 y 5) a los ítems según el orden de importancia que considere. Esos valores se pondrán en la columna con su nombre.
- Cuando todos los participantes hayan dado su valoración y se haya pasado a la tabla, se sumaran los valores para cada uno de los ítems y se escribirá en una última columna. El orden de los ítems por priorización lo darán los valores que hayan obtenido con la operación aritmética.

Las conclusiones se anotarán en la tabla siguiente:

CONCLUSIONES	
Servicios que prestamos a estudiantes	
Servicios que prestamos a PAS	
Servicios que prestamos a profesores	
Servicio relacionados con la gestión de espacios e instalaciones de estudio y trabajo	

CONCLUSIONES	
Servicios auxiliares y adicionales que ofrecemos o contratamos con terceros	
Servicios relacionados con la gestión de recursos económicos y patrimoniales	
Dinámica del trabajo de mejora: como programamos las acciones de mejora, como implicamos al personal en ellas, como nos coordinamos con otras unidades para diseñarlas y ejecutarlas	

ANEXO 7: PROTOCOLO PARA ATENDER NECESIDADES TIC ULPGC

1. DESCRIPCIÓN DEL PROTOCOLO

I. SECUENCIACIÓN PARA LA PRIORIZACIÓN DEL PROYECTO

Lo primero que se hará es priorizar el proyecto informático atendiendo a la siguiente secuenciación:

- a. REMISION DE LA PROPUESTA DE PROYECTO INFORMÁTICO AL SERVICIO DE INFORMÁTICA Y COMUNICACIONES (SIC) POR PARTE DEL RESPONSABLE FUNCIONAL. Cuando exista la necesidad de abordar un nuevo proyecto informático o modificar alguno de los existentes, el RESPONSABLE FUNCIONAL remitirá a la dirección electrónica del director del SIC el modelo de petición de nuevo proyecto informático (ver anexo o http://www.serviciostic.ulpgc.es/index.php?pagina=stic_aplicaciones&ver=solicitudes). En el caso que la petición responda a un impositivo normativo, deberá hacerse constar en dicho documento. La dirección del SIC establecerá el coste en tiempo de la petición. Dependiendo del valor de este coste, la petición será tratada como pequeña modificación o como un proyecto informático (cuando la modificación suponga un coste alto será tratado como un proyecto informático).
- b. ELABORACIÓN DEL INFORME DE VIABILIDAD POR PARTE DEL SIC. Cuando una petición haya sido catalogada como proyecto informático, la dirección del SIC elaborará un informe de viabilidad técnica que hará llegar a la Gerencia y al Vicerrectorado de Desarrollo Institucional y Nuevas Tecnologías. Uno de los aspectos contenidos en este informe es el nombre del analista que se encargará de dirigir el proyecto.
- c. PRIORIZACIÓN DEL PROYECTO. La Gerencia y el Vicerrectorado priorizarán el proyecto sobre la base de lo contenido en el informe de viabilidad técnica.
- d. PLANIFICACIÓN DEL PROYECTO. El analista se comunicará con el responsable funcional para informarle de la situación en que se ha priorizado su proyecto y acordará con el mismo la planificación temporal para el desarrollo del proyecto.

II. FASES PARA DESARROLLAR EL PROYECTO

Una vez priorizado el proyecto informático, las fases para ejecutar el mismo son las siguientes:

- a. ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS. El responsable funcional y el analista elaborarán el documento de especificación de requisitos (una

vez el responsable funcional haya recibido una sesión formativa para trabajar con el modelo de análisis de requerimientos).

- b. **DESARROLLO DE LA APLICACIÓN.** El SIC dirigirá el desarrollo de la pertinente aplicación, que someterá al responsable funcional.
- c. **EXPLOTACIÓN DE LA APLICACIÓN.** La aplicación desarrollada se pondrá en prueba para que se haga una valoración real de su funcionamiento.
- d. **PUESTA EN MARCHA DE LA APLICACIÓN.** La aplicación se pondrá en marcha una vez validada en la explotación.

III. CONSIDERACIONES GENERALES

- a. **RESPONSABLE FUNCIONAL.** Cada una de los proyectos informáticos (generalmente aplicaciones informáticas) debe tener designado un **RESPONSABLE FUNCIONAL** (el responsable funcional debía ser designado por algún miembro del Consejo de Dirección) que será el interlocutor válido para la Gerencia, el Vicerrectorado de Desarrollo Institucional y Nuevas Tecnologías y el Servicio de Informática y Comunicaciones a efecto de todo aquello que acontece al proyecto, sobre todo lo referente a la definición de las necesidades de dicha aplicación.

2. DOCUMENTO DE SOLICITUD DE UN NUEVO SERVICIO TIC

I. Identificación del Proyecto

UNIDAD SOLICITANTE:

FECHA DE SOLICITUD:

NOMBRE DEL PROYECTO:

DATOS DEL RESPONSABLE DEL PROYECTO

- Nombre y apellidos:
- Cargo:
- Correo electrónico:
- Número de teléfono

II. Descripción del Sistema

1. OBJETIVOS GENERALES DE LA APLICACIÓN INFORMÁTICA SOLICITADA

Descripción de los procesos que se pretenden informatizar indicando los objetivos que se pretenden alcanzar con la misma.

2. PROCESOS QUE SE PRETENDEN INFORMATIZAR

Para cada uno de ellos, detallar la siguiente información:

- i. Descripción del proceso
- ii. ¿Cómo se lleva a cabo actualmente?
- iii. ¿Cómo se pretende modificar con esta aplicación?
- iv. Mejoras que aportaría el nuevo sistema
- v. Entradas y salidas del sistema. Qué información se le proporciona a la aplicación y qué información genera y en qué formato (listados en papel, consultas en pantalla, archivos en formato electrónico, ...)

3. PERFILES DE USUARIOS Y ESCENARIOS DE EJECUCIÓN

Describir los distintos usuarios que harían uso de la aplicación especificando, cómo y desde qué puestos accederían a la aplicación, al objeto de establecer el entorno de ejecución para cada uno de ellos (uso de ULPGes, vía Web desde Mi ULPGC, etc....)

4. FECHAS PREVISTAS PARA LA PUESTA EN EXPLOTACION DE CADA FASE DEL PROYECTO

Definir claramente las distintas fases del proyecto con indicación de las fechas en las que se deba poner en marcha la aplicación en explotación.

5. DOCUMENTOS DE REFERENCIA

Citar los documentos existentes que puedan estar relacionados con el proyecto y un enlace a dónde localizarlos:

- Leyes
- Reglamentos de la ULPGC
- Circulares internas
- Etc....

6. GRUPO DE TRABAJO

Proponer las personas que participarían en el grupo de trabajo encargado de realizar la fase de Diseño y Análisis, tanto de la propia unidad como de otras que se puedan ver afectadas por el desarrollo del proyecto.

7. SOLUCIONES INFORMÁTICAS EXISTENTES

Se relacionarán otras soluciones informáticas existentes en el mercado, investigando especialmente en el ámbito de otras universidades o administraciones públicas. Esto servirá para evaluar si conviene realizar un desarrollo propio o si es rentable contratar una aplicación ya existente.

3. DIRECTRICES PARA LA PUESTA EN MARCHA DE UN PERIODO DE PRUEBA PARA VALORAR EL PROTOCOLO

A efectos de poner en marcha el modelo de análisis de requerimientos para las acciones que suponen informatización de procesos en la memoria de gestión 2005 y para su posterior evaluación, y con el objeto de que dicho análisis esté concluido antes del 30 de mayo, les comunicamos que el personal informático que participará en los grupos de trabajo correspondientes es el siguiente:

1. Aplicación para la gestión de la formación (Secretaría Técnica de Organización):
Lucía Medina Rivero (lmedina@pas.ulpgc.es)

2. Adquisición y difusión de la Bibliografía de las asignaturas (Servicio de Biblioteca): José María González Yuste (jmgonzalez@pas.ulpgc.es)
3. Comunicación de las bajas médicas (Servicio de Personal): Diego Suárez Hernández(dsuarez@pas.ulpgc.es)
4. Proceso de tramitación de las órdenes de servicio (Servicio Económico Financiero): Lucía Medina Rivero(lmedina@pas.ulpgc.es)
5. Proceso de matrícula de gracia (Servicio de Gestión Académica y Extensión Universitaria): Juan Alberto Sánchez Hernández(jasanchez@pas.ulpgc.es)
6. Control económico de las concesiones administrativas (Servicio de Patrimonio y Contratación): Ángel Sánchez de la Cruz (asanchez@pas.ulpgc.es)

Los responsables de cada una de las acciones deben tener definidos los miembros de cada uno de los equipos de acción. Para ello se sugiere que el responsable de la acción se ponga en contacto con los jefes de las unidades que participan en esta acción con el objeto que designen a los miembros de la unidad incluidos en los equipos de trabajo.

4. CONCLUSIONES DEL PERIODO DE PRUEBA DEL PROTOCOLO

CONCLUSIONES DE LA APLICACIÓN EXPERIMENTAL DE LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DE REQUERIMIENTOS PREVISTA EN EL DOCUMENTO “ESPECIFICACIÓN DE REQUISITOS DE PROYECTOS INFORMÁTICOS” APLICABLE PARA LA EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES INCLUIDAS EN LA MEMORIA DE GESTIÓN

Los coordinadores de las acciones incluidas en la Programación 2005 del proyecto “Memoria de Gestión” seleccionadas para la puesta en marcha de la metodología de análisis de requerimientos que se desarrolla en el documento “Especificación de requisitos de proyectos informáticos” y los analistas del Servicio de Informática y Comunicaciones correspondientes concluyen que, evaluada esta metodología en su

fase experimental, se hace necesario llevar a cabo las siguientes actuaciones para una mejor aplicación de la misma:

1. El “documento guía de especificación de requisitos” experimentará unas modificaciones en cuanto al orden de los distintos epígrafes que lo configuran y terminología, con el objeto de hacerlo más amigable a los usuarios
2. La elaboración del documento de “especificación de requisitos” de un proyecto informático en concreto, a partir del documento guía, corresponderá tanto al Servicio de Informática y Comunicaciones, a través del analista asignado, como a la unidad coordinadora de la acción a través de la persona responsable de la misma. Esta última redactará los apartados 1º, 2º y 3º a partir de las conclusiones emanadas del equipo de trabajo; el resto de la redacción corresponderá al analista
3. Las personas que vayan a participar en el equipo de trabajo que aborde esta metodología en una acción de la memoria de gestión recibirán previamente una breve sesión formativa sobre esta metodología
4. La eficacia del modelo depende de que los miembros que integran los equipos de cada acción tengan una relativa responsabilidad en la toma de decisiones de la ejecución de los procesos; por lo que sería conveniente que estos desempeñaran un puesto de responsable de unidad específica, subdirector, administrador o superior. Además, se hace necesario que esta persona comparta las conclusiones con el personal de su unidad y recoja sus sugerencias, de tal forma que puede transmitirse la corresponsabilidad de las mejoras a todos
5. Para evitar que se aborde la metodología en momentos en que uno o más miembros del equipo no pueda asistir a las reuniones por acumulación de trabajo en sus respectivas unidades, el responsable de la acción, de forma previa, establecerá el periodo dentro del cual debe elaborarse el documento

El efecto de las señaladas actuaciones sobre la eficacia de la metodología podrá evaluarse en el próxima encuentro Gerencia-Unidades para analizar el balance de la acciones de mejora, previsto para febrero de 2005. Asimismo consideran que llevadas a cabo las actuaciones sugeridas, el modelo permitirá una mejor reflexión de cómo se realiza el trabajo que pretende mejorarse y que el documento, que es un documento de la universidad para la mejora de sus servicios de gestión no vinculado de forma íntegra a ninguna unidad en particular, es una útil guía para especificar los requisitos de los sistemas que se quieren informatizar facilitando el trabajo de todos.

ANEXO 8: EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DE USUARIOS ULPGC

ESTUDIANTES:

Edificios objeto de estudio:

• Económicas y Empresariales	76
• Humanidades	41
• Ciencias de la Salud	20
• Veterinaria	17
• Educación Física	15
• Ciencias Jurídicas	64
• Magisterio	34
• Ingeniería	60
• Ciencias básicas	15
• Informática Matemáticas	24
• Arquitectura	18
• Telecomunicaciones	27
TOTAL	411

Media inferior a 3:

- Acondicionamiento de las aulas para la impartición de docencia.
- Equipamiento salas de estudio.
- Gestión administrativa de cursos de extensión universitaria.
- Gestión administrativa de las actividades culturales (exposiciones, conciertos, aula de cine, etc.).
- Gestión administrativa de las actividades de la naturaleza.
- Servicio que presta el Departamento de Información al Estudiante.
- Agilidad de la gestión académica (actas, certificados, etc.).
- Proceso de matriculación.
- Información y atención de conserjerías de centro.

- Gestión administrativa de Becas.

No utiliza el servicio > 100:

- Los servicios electrónicos de la Biblioteca (bases de datos, revistas electrónicas etc.).
- Gestión administrativa de cursos de extensión universitaria.
- Gestión administrativa de las actividades culturales (exposiciones, conciertos, aula de cine, etc.).
- Gestión administrativa de las actividades deportivas.
- Gestión administrativa de las actividades de la naturaleza.
- Servicio que presta el Departamento de Información al Estudiante.
- Gestión administrativa de Becas.

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: ESTUDIANTES

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS	SATISFACCIÓN ACUMULADA	INSATISFACCIÓN ACUMULADA
El servicio de préstamos de la Biblioteca	83,06	16,94
Funcionamiento del servicio de limpieza	81,86	18,14
Los servicios electrónicos de la Biblioteca (bases de datos, revistas electrónicas etc.)	81,31	18,69
Satisfacción global con los servicios que ofrece la ULPGC	79,56	20,44
Información y servicios de la página web ULPGC	78,61	21,39
Funcionamiento del servicio de reprografía (fotocopia, encuadernación, etc.)	78,02	21,98
Funcionamiento del correo electrónico de la ULPGC	77,09	22,91
Estado de conservación de los edificios	76,53	23,47
Equipamiento de las salas informáticas	74,09	25,91
Gestión administrativa de las actividades deportivas	71,11	28,89
Gestión administrativa de las actividades culturales (exposiciones, conciertos, aula de cine, etc.)	68,95	31,05
Gestión administrativa de cursos de extensión universitaria	66,08	33,92
Funcionamiento del servicio de cafetería	65,82	34,18
Información y atención de conserjerías de centro	65,80	34,20
Servicio que presta el Departamento de Información al Estudiante	63,22	36,78
Proceso de matriculación	60,10	39,90
Gestión administrativa de las actividades de la naturaleza	57,94	42,06

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS	SATISFACCIÓN ACUMULADA	INSATISFACCIÓN ACUMULADA
Acondicionamiento de las aulas para la impartición de docencia	57,36	42,64
Equipamiento de las salas de estudio	53,37	46,63
Gestión administrativa de Becas	51,05	48,95
Agilidad de la gestión académica (actas, certificados, etc.)	44,71	55,29

Tabla A. 8. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: ESTUDIANTES

Satisfacción acumulada: porcentaje de encuestados que se expresa “satisfecho”, “bastante satisfecho” y “satisfecho”;

Insatisfacción acumulada: porcentaje de encuestados que se expresa “insatisfecho” o “muy satisfecho”

PERSONAL DE ADMINISTRACIÓN Y SERVICIOS.

PAS ULPGC = 770

Encuestas recibidas = 323

Media inferior a 3:

- El acceso a la información sobre procesos selectivos para la provisión puestos de trabajo.
- Las revisiones médicas del personal.
- La tramitación de los cursos de formación.
- El asesoramiento del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales

No utiliza el servicio > 100:

- Gestión administrativa de las actividades deportivas.
- Gestión administrativa de las actividades de la naturaleza.
- La gestión administrativa de las actividades culturales de la ULPGC.
- La gestión administrativa de los cursos de extensión universitaria.
- El servicio de préstamos de la Biblioteca.
- Los servicios electrónicos de la Biblioteca (bases de datos, revistas electrónicas, etc.).
- El asesoramiento del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales.
- Agilidad de la gestión de académica (actas, certificados, etc.).

- Proceso de matriculación.
- Servicio de Información al Estudiante.

PORCENTAJE SATISFACCIÓN ACUMULADO: PAS

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS	SATISFACCIÓN ACUMULADA	INSATISFACCIÓN ACUMULADA
La gestión de los servicios de retribución (anticipos reintegrables, IRPF, gestión bancaria, nómina...)	93,63	6,37
La gestión de mi expediente personal (datos personales y laborales y titulación y formación)	92,74	7,26
Funcionamiento del correo electrónico institucional	92,31	7,69
Los servicios electrónicos de la Biblioteca (bases de datos, revistas electrónicas, etc.)	91,80	8,20
El servicio de préstamos de la Biblioteca	90,60	9,40
Gestión de las solicitudes de permisos, licencias y vacaciones	89,30	10,70
La gestión administrativa de las actividades culturales de la ULPGC	89,17	10,83
Satisfacción global con los servicios que presta la ULPGC	88,06	11,94
La aplicación de gestión ULPGes	86,44	13,56
Información y servicios de la página web ULPGC	86,22	13,78
El servicio de atención informática al usuario "1234"	86,21	13,79
Gestión administrativa de las actividades deportivas	82,98	17,02
La gestión administrativa de los cursos de extensión universitaria	81,22	18,78
Gestión administrativa de las actividades de la naturaleza	80,00	20,00
Agilidad de la gestión de académica (actas, certificados, etc.)	73,20	26,80
Servicio de Información al Estudiante	73,08	26,92
Proceso de matriculación	72,22	27,78
Las revisiones médicas del personal	69,20	30,80
La dotación de equipamiento informático de que dispone (ordenador, impresora, etc.)	67,09	32,91
La tramitación de los cursos de formación	59,32	40,68
El asesoramiento del Servicio de Prevención de Riesgos Laborales	51,60	48,40
El acceso a la información sobre procesos selectivos para la provisión puestos de trabajo	46,50	53,50

Tabla A. 9. PORCENTAJE SATISFACCIÓN ACUMULADO: PAS

RESPONSABLES DE SERVICIOS DE GESTIÓN

Objeto de estudio: 11 Directores de servicio y 12 Administradores. TOTAL= 23

TOTAL encuestas recibidas: 17

Media inferior a 3:

Gestión administrativa de las sustituciones de personal.

Gestión administrativa de nombramientos cargos directivos.

No utiliza el servicio > 5:

Puesta en marcha de una nueva línea telefónica en despachos.

Gestión administrativa de nombramientos cargos directivos.

Suministro de material de oficina.

Servicio de la tienda ULPGC.

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: RESPONSABLES DE SERVICIOS DE GESTIÓN

CUESTIONARIO RESPONSABLES SERVICIOS DE GESTIÓN	SATISFACCIÓN ACUMULADA	INSATISFACCIÓN ACUMULADA
Servicio de correo electrónico	100,00	0,00
Suministro de informes de datos informáticos	100,00	0,00
Satisfacción global con los servicios que ofrece la ULPGC	100,00	0,00
Servicio de cartería	94,12	5,88
Aplicación de gestión ULPGCs	92,86	7,14
Puesta en marcha de una nueva línea telefónica en despachos	90,91	9,09
Ejecución del plan RENOVE	88,24	11,76
Gestión de los puntos de red necesarios para la conexión de ordenadores	87,50	12,5
Funcionamiento de servicio de reprografía propio de la Universidad	84,62	15,38
Servicio de traslado de mobiliarios y enseres	76,92	23,08
Gestión administrativa del presupuesto por servicios centrales	76,92	23,08
Suministro de material de oficina	75,00	25,00
Servicio de la tienda ULPGC	72,73	27,27
Gestión administrativa de nombramientos cargos directivos	63,64	36,36
Gestión de compras y adquisición de bienes y servicios por servicios centrales	61,54	38,46
Gestión administrativa de las sustituciones de personal	56,25	43,75

Tabla A. 10. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: RESPONSABLES DE SERVICIOS DE GESTIÓN.

RESPONSABLES DE UNIDADES ACADÉMICAS.

Objeto de Estudio: 17 decanos centros y 36 directores departamentos. TOTAL: 43

Encuestas recibidas: 37

Media inferior a 3:

Gestión administrativa de las sustituciones de personal.

Servicio de traslado de mobiliarios y enseres.

No utiliza el servicio >12:

Puesta en marcha de una nueva línea telefónica en despachos.

Servicio de la tienda ULPGC

Porcentajes superiores al 20% cuya opinión es poco-nada satisfecho:

Suministro de informes de datos informáticos.

Gestión administrativa de las sustituciones de personal.

Servicio de atención telefónica.

Servicio de traslado de mobiliarios y enseres.

Gestión de compras y adquisición de bienes y servicios por servicios centrales.

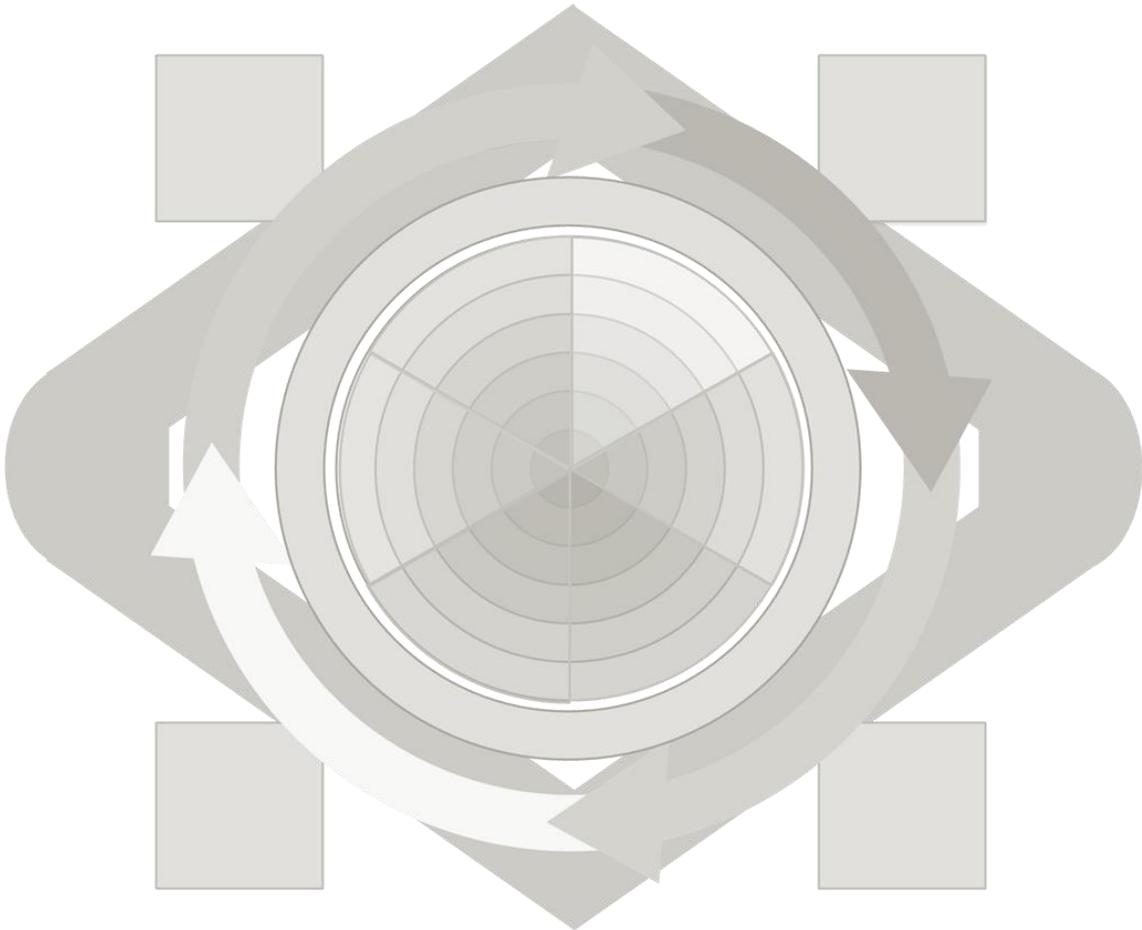
Servicio de la tienda ULPGC

PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: RESPONSABLES DE UNIDADES ACADÉMICAS

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS	SATISFACCIÓN ACUMULADA	INSATISFACCIÓN ACUMULADA
Gestión administrativa del presupuesto por servicios centrales	91,43	8,57
Funcionamiento de servicio de reprografía propio de la Universidad	90,91	9,09
Gestión de compras y adquisición de bienes y servicios por la administración de los edificios	89,66	10,34
Aplicación de gestión ULPGCes	88,57	11,43
Gestión administrativa de nombramientos cargos directivos	88,24	11,76
Puesta en marcha de una nueva línea telefónica en despachos	88,00	12,00
Gestión de los puntos de red necesarios para la conexión de ordenadores	86,49	13,51

CUESTIONARIO DE SATISFACCIÓN CON LOS SERVICIOS	SATISFACCIÓN ACUMULADA	INSATISFACCIÓN ACUMULADA
Satisfacción global con los servicios que ofrece la ULPGC	86,49	13,51
Servicio de cartería	85,71	14,29
Servicio de correo electrónico	83,33	16,67
Gestión administrativa del presupuesto por la administración del edificio	83,33	16,67
Gestión del inventario de la Universidad	83,33	16,67
Servicio de comunicación de los servicios prestados por las distintas unidades	81,82	18,18
Servicio de atención telefónica	79,41	20,59
Suministro de informes de datos informáticos	72,73	27,27
Servicio de la tienda ULPGC	69,57	30,43
Gestión de compras y adquisición de bienes y servicios por servicios centrales	68,75	31,25
Servicio de traslado de mobiliarios y enseres	65,63	34,38
Gestión administrativa de las sustituciones de personal	37,50	62,50

Tabla A. 11. PORCENTAJE DE SATISFACCIÓN ACUMULADO: RESPONSABLES DE UNIDADES ACADÉMICAS



ANEXO 9: CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA PLANIFICACIÓN ULPGC

DIAGNOSTICO INTERNO DE LAS UNIDADES BASADO EN CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DE LA FICHA PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO (I)

Cuestión 1

La unidad de análisis o de trabajo en este cuestionario consiste en los SERVICIOS PRESTADOS por su unidad y para los que los destinatarios pueden ser los estudiantes, los trabajadores de la Universidad a título individual, otras unidades de la Universidad, la institución en su conjunto u otras organizaciones y particulares ajenos a la misma. Cada uno de los servicios que se analicen en este documento debe resultar de agrupar aquellos procesos que sean más o menos homogéneos en cuanto a su naturaleza y que requieran, en términos generales, que se lleven a cabo las mismas actividades o tareas para su prestación.

Para ello pueden apoyarse en la relación de servicios que presta su unidad y que le ha sido facilitada, pudiendo introducir las modificaciones que estime oportunas de cara al análisis que se plantea en este cuestionario.

Cuestión 2

Una vez delimitados los servicios que presta su unidad, debe intentar concebir CÓMO DEBERÍA SER IDEALMENTE LA PRESTACIÓN DE ESTE SERVICIO. Para ello ha de adoptar tanto el punto de vista del usuario o destinatario del servicio, identificando cuáles son los aspectos que incrementan su satisfacción, como el de su unidad como prestataria del mismo. Así mismo, debe ser considerada en esta concepción del servicio dimensiones como la importancia del cumplimiento de la legalidad y otras que han quedado reflejadas en los valores recogidos en el PEI.

Cuestión 3

Tras proceder a la identificación de los servicios que presta la unidad, se trata ahora de que reflejen cuáles son las **ACTIVIDADES O TAREAS MÁS RELEVANTES** para que el servicio sea prestado en las condiciones que indicó en la cuestión anterior. No es preciso que se describan pormenorizadamente las tareas que han de efectuarse, sino que se indiquen aquellas actividades que son críticas para una buena prestación del servicio. Así mismo, estas actividades no tienen por qué estarse realizando en la actualidad.

Cuestión 4

Probablemente, la prestación del servicio con las características que han indicado o la realización correcta de las actividades que han sido halladas como críticas requiere el desarrollo de **HABILIDADES Y/O ADQUISICIÓN O MEJORA DE CONOCIMIENTOS** por parte de aquellos que están implicados en la prestación del servicio. Es en esta cuestión donde debe hacerlo constar.

INSTRUCCIONES PARA LA CUMPLIMENTACIÓN DE LA FICHA PARA EL DIAGNÓSTICO INTERNO (II)

SERVICIO	Elaboración del presupuesto de la Universidad	Cobertura temporal de puestos de trabajo
DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	Confección del presupuesto en plazo y de acuerdo con la normativa presupuestaria aplicable a la Universidad, empleando las tres clasificaciones en el caso del presupuesto de gastos y apoyando de forma ágil a las distintas unidades con presupuesto en la elaboración del suyo. El presupuesto debe ser equilibrado y el documento final debe ser claro y comprensible, recogiendo de forma expresa los principales hechos que han determinado el presupuesto de gastos y de ingresos.	La contratación de las personas debe hacerse con la máxima agilidad temporal, procurando minimizar el número de gestiones que el trabajador deba realizar para la formalización de su contrato. Además, la gestión de las listas de provisión debe ser transparente ante todos los interesados. Las capacidades de las personas contratadas deben ajustarse a los perfiles requeridos. Las unidades petitionarias deben conocer el estado de su solicitud hasta que se produzca la contratación.
PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS	<ul style="list-style-type: none"> - Recogida de la información necesaria para el cálculo de las dotaciones de centros, departamentos e institutos universitarios y contestación de alegaciones a la información inicialmente remitida. - Realización del presupuesto de ingresos - Solicitud, recepción, revisión e integración en el documento del presupuesto de los estados de los servicios de gestión mixta y de las empresas públicas de la Universidad 	<ul style="list-style-type: none"> - La comunicación del estado del proceso de sustitución - La gestión de las listas de sustituciones
CAPACIDADES	<ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento de los baremos y bases de ejecución presupuestaria por parte de los distintos miembros del servicio implicados en la elaboración del presupuesto 	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de las herramientas de comunicación corporativas - Habilidades para la atención de usuarios

	<ul style="list-style-type: none">- Manejo del Excel y correo electrónico- Habilidades de comunicación para atender de forma óptima las alegaciones.	
--	---	--

UNIDAD:

1. Identificar los distintos SERVICIOS que presta su unidad, agrupándolos en conjuntos más o menos homogéneos en cuanto a su naturaleza. Para ello puede utilizarse la propuesta de servicios que se facilita, pudiendo introducirse las modificaciones que se estimen oportunas.

1:
2:
3:
4:
5:
6:

2. Describa cada uno de esos servicios, destacando las CARACTERÍSTICAS O ATRIBUTOS IDEALES que deberían tener aquellos que presta su unidad. Señale estas características independientemente de que los servicios prestados actualmente las cumplan en mayor o menor medida.

CARACTERÍSTICAS IDEALES DE LOS SERVICIOS PRESTADOS	Situación actual					Urgencia de mejorar				
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Nada urgente	Poco urgente	Mediana urgente	Urgente	Muy urgente
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1:										
2:										
3:										
4:										
5:										

3. Una vez definidas las características ideales de los servicios que presta su unidad, identificar los PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS, los más relevantes, para que sea posible la prestación del servicio como lo ha definido anteriormente. Y, si fuera necesario, también los recursos materiales que necesitaría para prestar esos servicios.

PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS	Situación actual					Urgencia de mejorar				
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Nada urgente	Poco urgente	Med. urgente	Urgente	Muy urgente
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
SERVICIO 1										
1.1:										
1.2:										
1.3:										
1.4:										
SERVICIO 2										
2.1:										
2.2:										
2.3:										
2.4:										
PROCESOS INTERNOS CRÍTICOS/RECURSOS MATERIALES (ii)	Situación actual					Urgencia de mejorar				
	Muy malo	Malo	Regular	Bueno	Muy bueno	Nada urgente	Poco urgente	Med. Urg	Urgente	Muy urgente
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
SERVICIO 3										
3.1:										
3.2:										
3.3:										
3.4:										
SERVICIO 4										
4.1:										
4.2:										
4.3:										

4.4:										
------	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

4. Finalmente, debe tratar ahora de determinar cuáles son las CAPACIDADES (entendiendo por éstas habilidades, formas de hacer las cosas, rutinas organizativas) Y/O CONOCIMIENTOS QUE DEBE POSEER EL PERSONAL de su unidad para poder prestar los servicios y desarrollar los procesos antes identificados.

CAPACIDADES	Situación actual					Urgencia de mejorar				
	Muy malo	Mal o	Regu lar	Bue no	Muy bue no	Nada urge nte	Poco urge nte	Medi an. urge nte	Urge nte	Muy urge nte
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1:										
2:										
3:										
4:										
5:										
6:										

ANEXO 10: MEDIDAS DE MODERNIZACIÓN CEUCD

Se muestran todas las medidas sometidas al modelo CEUCD agrupadas según el procedimiento al que hayan sido sujetas: Identificación o Promoción.

Medidas procedentes del procedimiento de Identificación

MEDIDAS PROCEDENTES DE LA IDENTIFICACIÓN
Implementación de la Herramientas tecnológica corporativa SICHO
Implementación de la Herramientas tecnológica corporativa CPA
Implementación del registro electrónico del Gobierno
Dotación de equipamiento de trabajo al personal laboral de la Consejería
Implementación de la Herramientas tecnológica SEFCAN
Establecimiento de la política del canal de servicios web
Redefinición de los registros auxiliares de centros educativos
Implantación del Mapa de servicios del Gobierno
Diseño del Plan director de comunicación servicio TIC
Instauración de las reuniones de las personas titulares de los centros directivos con los jefes y jefas de servicio
Celebración de reuniones de la Consejera con los jefes y jefas de servicio
Celebración de reuniones del Consejo de Dirección.
Coordinación con la Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad
Coordinación con la Oficina de modernización administrativa
Regulación de los servicios electrónicos del Gobierno
Regulación del funcionamiento de los servicios web del Gobierno
Impulso de las políticas de financiación europea de proyectos
Mejora en los procedimientos de libramiento económico a los centros educativos
Regulación normativa de la gestión económica de los centros educativos
Rediseño del servicio de atención a Reclamaciones previas a la vía laboral
Rediseño del servicio de atención a Reclamaciones administrativas
Puesta en marcha de un plan de formación de los jefes de servicio
Desarrollo del portal de las familias
Elaboración del Reglamento Orgánico de la Consejería
Estudio de la transferencia de las competencias de BECAS
Incorporación del workflow en la prestación de los servicios
Despliegue del Esquema Nacional de seguridad
Incorporación de la Simplificación administrativa en los servicios que se consideren
Implementación de la aplicación PEOPLENET para la gestión de la nómina del personal

MEDIDAS PROCEDENTES DE LA IDENTIFICACIÓN
Incorporación de los servicios afectados por la Directiva de Servicios
Regulación del servicio de Comedores escolares

MEDIDAS IDENTIFICADAS A TRAVÉS DE LA PLANIFICACIÓN DE SOLUCIONES TIC
Mejora en el procedimiento de admisión de/ <i>alumnado</i>
Adecuación de los historiales académicos electrónicos
Adaptación del servicio de sustituciones del personal docente
Mejora en el procedimiento de Selección de directores/as
Mejora del procedimiento de Uso gratuito de libros de texto
Implantación del tramitación de expedientes electrónicos
Adaptación de la WEB Institucional a la política de canal web de servicios
Incorporación de nuevos colectivos de personas en la gestión del servicio único de acceso
Mejora de la plataforma de servicios PINCEL (EKADE)
Rediseño del servicio de títulos académicos de enseñanza no universitaria
Impulso de los planes de autoprotección de los centros educativos
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas de acceso y matrícula en Enseñanzas de música
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas libres de Formación profesional
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas de graduado en educación secundaria
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas de acceso a los ciclos formativos
Mejora en el servicio de formación del profesorado en cuanto a los cursos del profesorado a través de los CEP
Adaptación del proceso de concurso de traslados nacional a la Ley 11/2007
Mejora de los servicios web que la Dirección general de personal presta a los centros educativos
Creación de la Sede electrónica de la Consejería conforme a la Ley 11/2007
Mejora en el servicio de evaluación de directores/as
Mejora del procedimiento de bajas médicas del personal no docente
Mejora en la previsión presupuestaria de jubilación de personal funcionario no docente
Adquisición de la herramienta organizativa de gestión de proyectos
Ampliación de la cobertura del Código de identificación del alumnado (CIAL)

Medidas procedentes del procedimiento de Promoción

MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LAS UNIDADES
Puesta en funcionamiento del Expediente Electrónico del Docente
Normalización de la documentación en la Dirección general de Personal
Lenguaje, procesos y metodologías comunes en la Dirección general de Personal
Planificación anual de actuaciones de la Dirección general de Personal
Desarrollo del portal docente

MEDIDAS PARA LA MEJORA DE LAS UNIDADES
Elaboración del Cuadro de Mandos Integral de la Dirección general de Personal
Comunicación con el personal docente, incidencias, quejas y sugerencias (Centro de atención docente)
Uso de las cartas de servicio en la Dirección general de Personal
Adecuación a la Ley Orgánica de Protección de datos de carácter personal de la Dirección general de Personal
Adecuación de los servicios de la Dirección general de Personal a la Ley 11/2007
Intranet y gestión del conocimiento en la Dirección general de Personal

MEDIDAS PARA LA DEFINICIÓN DE SERVICIOS TRANSVERSALES
Elaboración del plan de protección de datos
Formación para los equipos directivos de los centros educativos
Formación a los Jefes de Servicios de la Consejería.
Elaboración de un manual de buenas prácticas sobre protección de datos de carácter personal para los centros educativos.
Elaboración de un manual de buenas prácticas sobre protección de datos de carácter personal para los servicios centrales.
Establecimiento de la toma de decisiones y protocolos de coordinación en materia de protección de datos de carácter personal
Continuar con la creación, modificación o supresión de ficheros de datos de carácter personal de los servicios centrales de la Consejería
Identificación y creación de los ficheros de datos de carácter personal propios de los centros.
Revisión del documento de seguridad de la Consejería.
Coordinación con la Agencia Española de Protección de Datos
Elaboración del plan de Administración electrónica
Definición de un sistema de comunicación con las personas destinatarias de servicios
Elaboración del plan de impacto de género

MEDIDAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS
Desarrollo de un plan de organización tecnológica
Elaboración e implantación de un modelo organizativo para el Servicio de Informática adecuado a las necesidades actuales de la Consejería
Definición del formato de los documentos que describen los protocolos y modelos del Plan de organización tecnológica
Descripción del modelo de mejora continua del servicio de informática
Diseño del plan de comunicación del Plan de organización tecnológica
Elaboración de un plan para la difusión, dotación e impulso de la Circular 3/2007 como herramienta clave en la coordinación en actuaciones TIC del Departamento.
Definición de la documentación normalizada en el ciclo de vida del proyecto

MEDIDAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS
Definición de las herramientas administrativas e informáticas para la gestión de la documentación normalizada en el ciclo de vida del proyecto
Definición de los elementos y/o servicios que deben incluirse en los planes operativos anuales de las áreas de primer nivel del servicio
Definición de los procesos de coordinación interna del servicio de informática para la toma de decisiones sobre servicios TIC
Definición de los protocolos para la necesaria coordinación con entidades de naturaleza tecnológica
Definición del ciclo de vida de los proyectos TIC y determinación de los procedimientos de actuación para los proyectos de nuevos desarrollos
Definición e implantación de los procesos de coordinación en las tareas operativas del servicio
Definición e implantación de procesos de coordinación entre las áreas de responsabilidad del Servicio de Informática
Definición e implantación de un modelo único de relación entre el Servicio de Informática y las empresas concesionarias de servicios informáticos.
Establecimiento de los criterios tecnológicos para la priorización de las soluciones tecnológicas que dan respuestas a las necesidades TIC planteadas
Creación de una línea de innovación sobre estándares abiertos
Definición de una capa de integración basada en SOA donde se vincule todos los servicios Web de la Consejería
Definición de un plan para potenciar el uso, aprovechamiento y mejora de recursos tecnológicos disponibles insuficientemente explotados
Elaboración de un estudio sobre la viabilidad técnica de la integración y posible unificación las tres grandes plataformas de Bases de Datos (ORACLE, SQL Server, AS400)
Elaboración e implantación de un plan de integración de todas las bases de datos
Participación en la definición de un modelo de funcionamiento de la estructura para la generación del conocimiento a partir del tratamiento de los datos
Elaboración e implantación de un plan de integración a la plataforma ESCOLARIZACIÓN
Elaboración e implantación de un plan de integración a la plataforma GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE
Elaboración e implantación de un plan de integración a la plataforma PINCEL y ALISIOS
Definición de los distintos procesos de equipamientos
Diseño y puesta en marcha de un protocolo que garantice la dotación estándar de equipamientos a los centros educativos
Elaboración de un estudio sobre alternativas para mantener el parque tecnológico en los centros educativos
Diseño e implantación de un plan de contingencia y protección ante desastres
Elaboración e implantación de un plan de seguridad de datos para los centros educativos
Constitución de la plataforma ALISIOS como entorno de portales electrónicos de colectivos
Constitución de la plataforma PINCEL como entorno para el desarrollo de los servicios a los centros educativos
Definición del Modelo de entorno tecnológico (MET)
Ampliación de los servicios del Sistema Único de Acceso (SUA)
Regulación normativa servicios tic (Circular 3/2007)
Certificación de calidad ISO del CAU_CE

MEDIDAS PARA LA ORGANIZACIÓN DE RECURSOS
Definición y puesta en marcha de un protocolo para el establecimiento anual de un programa de asistencia a congresos y similares de personas que representan al Servicio de informática
Diseño y puesta en marcha de un protocolo para la gestión de la formación continua de los usuarios de los servicios TIC de la Consejería
Diseño y puesta en marcha de un protocolo para la gestión de la formación continua del personal del servicio de informática
Elaboración de un protocolo para el asesoramiento continuo sobre soluciones tecnológicas a los centros directivos
Estudio, diseño e implantación de un modelo de gestión del conocimiento adecuado a las necesidades del Servicio de Informática
Diseño de un modelo de funcionamiento para la estructura única teleformación
Diseño e implantación del sistema de gestión de expedientes electrónicos
Elaboración de la carta de servicios TIC de la Consejería
Elaboración de un estudio de viabilidad sobre la integración tecnológica de la gestión de los recursos humanos de la Consejería
Elaboración de un manual de usabilidad y accesibilidad de los servicios TIC
Elaboración de un protocolo para la evaluación continua de las plataformas de servicios
Elaboración e implantación del plan de servicios electrónicos dirigidos a usuarios
Puesta en marcha del CAU_CE (centro de atención a usuarios en la Consejería)
Elaboración de un plan de integración de los servicios desagregados de atención a usuarios dentro del sistema CAU_CE
Elaboración e implantación de un protocolo para asegurar la incorporación de la atención a usuarios de nuevos servicios al sistema CAU_CE
Implantación del modelo ciclo de vida de servicios ITIL en el CAU_CE
Integración del CAU PINCEL en el CAU_CE
Diseño e implantación de la gestión de calidad de los servicios (ITIL)
Elaboración de un plan de integración de los servicios tecnológicos prestados en las áreas de Cultura y Deportes
Asunción de los servicios de atención a usuarios en las áreas de Cultura y Deportes por el CAU_CE
Definición de un documento tipo de pliego de prescripciones técnicas para los concurso públicos de servicios de desarrollo

MEDIDAS PARA LA SATISFACCIÓN DE LAS PERSONAS DESTINATARIAS
Elaboración del Plan de Formación de familias
Diseño y puesta en funcionamiento del servicio de acogida temprana
Diseño y puesta en funcionamiento del servicio de refuerzo educativo

MEDIDAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL modelo
Protocolo para la elaboración de normativa de carácter general

MEDIDAS PARA LA IMPLANTACIÓN DE LOS COMPONENTES DEL modelo
Puesta en marcha del plan anual de modernización
Establecimiento del protocolo para la planificación de soluciones TIC
Elaboración del Catálogo de servicios
Regulación de la UMA

ANEXO 11: PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE MODERNIZACIÓN CEUCD

A continuación se muestra la planificación de medidas de modernización realizadas para los años 2008, 2009 y 2010. En esta planificación aparecen, por cada uno de los años, las medidas que se han sometido al modelo CEUCD, así como su estado de ejecución, que puede ser:

- Ejecutada, cuando la medida se ha completado a fecha actual
- Parcialmente ejecutada, cuando se ha realizado parte de la medida, pero no en su totalidad. SE catalogan de esta forma igualmente las medidas del presente año 2010 que no se han concluido, aunque no se haya comenzado.
- Aplazada, cuando la medida no ha podido ser abordada y se ha estimado someterla a valoración para la planificación del año 2011.
- Anulada, cuando la medida no se concluyó y se ha eliminado de la planificación.

Igualmente, cada una de las tablas incluye una última columna para señalar las medidas que, una vez ejecutadas, se han consolidado como servicios de la Consejería.

AÑO 2008

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2008)	ESTADO	CONSOLIDA
Instauración de las reuniones de las personas titulares de los centros directivos con los jefes y jefas de servicio	EJECUTADA	SÍ
Celebración de reuniones del Consejo de Dirección.	EJECUTADA	SÍ
Coordinación con la Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad	EJECUTADA	SÍ
Coordinación con la Oficina de modernización administrativa	EJECUTADA	SÍ
Regulación del funcionamiento de los servicios web del Gobierno	ANULADA	
Mejora en los procedimientos de libramiento económico a los centros educativos	EJECUTADA	SÍ
Desarrollo de un plan de organización tecnológica	EJECUTADA	
Regulación normativa servicios TIC (Circular 3/2007)	EJECUTADA	

Diseño y puesta en marcha de un protocolo para la gestión de la formación continua del personal del servicio de informática	EJECUTADA	SÍ
Elaboración del Plan de Formación de familias	EJECUTADA	SÍ
Puesta en marcha del plan anual de modernización	EJECUTADA	SÍ
Mejora de la plataforma de servicios PINCEL (EKADE)	EJECUTADA	SÍ
Elaboración de un plan para la difusión, dotación e impulso de la Circular 3/2007 como herramienta clave en la coordinación en actuaciones TIC del Departamento.	EJECUTADA	
Definición de la documentación normalizada en el ciclo de vida del proyecto	APLAZADA	

AÑO 2009

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2009)	ESTADO	CONSOLIDA
Implementación de la Herramientas tecnológica corporativa SICHO	EJECUTADA	SÍ
Implementación de la Herramientas tecnológica corporativa CPA	EJECUTADA	SÍ
Implementación de la Herramientas tecnológica SEFCAN	EJECUTADA	SÍ
Establecimiento de la política del canal de servicios web	EJECUTADA	
Diseño del Plan director de comunicación servicio TIC	EJECUTADA	
Celebración de reuniones de la Consejera con los jefes y jefas de servicio	EJECUTADA	SÍ
Impulso de las políticas de financiación europea de proyectos	EJECUTADA	
Puesta en marcha de un plan de formación de los jefes de servicio	EJECUTADA	SÍ
Incorporación de la simplificación administrativa en los servicios que se consideren	EJECUTADA	SÍ
Incorporación de los servicios afectados por la Directiva de Servicios	EJECUTADA	SÍ
Normalización de la documentación en la Dirección general de Personal	EJECUTADA	SÍ
Lenguaje, procesos y metodologías comunes en la Dirección general de Personal	EJECUTADA	SÍ
Planificación anual de actuaciones de la Dirección general de Personal	EJECUTADA	SÍ
Comunicación con el personal docente, incidencias, quejas y sugerencias (Centro de atención docente)	EJECUTADA	SÍ
Intranet y gestión del conocimiento en la Dirección general de Personal	EJECUTADA	SÍ
Definición de un sistema de comunicación con las personas destinatarias de servicios	EJECUTADA	SÍ
Elaboración e implantación de un modelo organizativo para el Servicio de Informática adecuado a las necesidades actuales de la Consejería	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Definición del formato de los documentos que describen los protocolos y modelos del Plan de organización tecnológica	APLAZADA	
Descripción del modelo de mejora continua del servicio de informática	APLAZADA	
Diseño del plan de comunicación del Plan de organización tecnológica	APLAZADA	

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2009)	ESTADO	CONSOLIDA
Definición de los procesos de coordinación interna del servicio de informática para la toma de decisiones sobre servicios TIC	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Definición e implantación de procesos de coordinación entre las áreas de responsabilidad del Servicio de Informática	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Definición e implantación de un modelo único de relación entre el Servicio de Informática y las empresas concesionarias de servicios informáticos.	EJECUTADA	SÍ
Establecimiento de los criterios tecnológicos para la priorización de las soluciones tecnológicas que dan respuestas a las necesidades TIC planteadas	EJECUTADA	SÍ
Definición de un plan para potenciar el uso, aprovechamiento y mejora de recursos tecnológicos disponibles insuficientemente explotados	APLAZADA	
Elaboración de un estudio sobre la viabilidad técnica de la integración y posible unificación las tres grandes plataformas de Bases de Datos (ORACLE, SQL Server, AS400)	APLAZADA	
Elaboración e implantación de un plan de integración de todas las bases de datos	APLAZADA	
Participación en la definición de un modelo de funcionamiento de la estructura para la generación del conocimiento a partir del tratamiento de los datos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Definición de los distintos procesos de equipamientos	APLAZADA	
Diseño e implantación de un plan de contingencia y protección ante desastres	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Definición del Modelo de entorno tecnológico (MET)	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Definición y puesta en marcha de un protocolo para el establecimiento anual de un programa de asistencia a congresos y similares de personas que representan al Servicio de informática	APLAZADA	
Diseño y puesta en marcha de un protocolo para la gestión de la formación continua de los usuarios de los servicios TIC de la Consejería	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración de un protocolo para el asesoramiento continuo sobre soluciones tecnológicas a los centros directivos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Estudio, diseño e implantación de un modelo de gestión del conocimiento adecuado a las necesidades del Servicio de Informática	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Diseño de un modelo de funcionamiento para la estructura única teleformación	APLAZADA	
Elaboración de un estudio de viabilidad sobre la integración tecnológica de la gestión de los recursos humanos de la Consejería	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración de un manual de usabilidad y accesibilidad de los servicios TIC	APLAZADA	
Elaboración de un protocolo para la evaluación continua de las plataformas de servicios	APLAZADA	

ANEXO 11: PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE MODERNIZACIÓN CEUCD

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2009)	ESTADO	CONSOLIDA
Elaboración e implantación del plan de servicios electrónicos dirigidos a usuarios	REDEFINIDA	
Puesta en marcha del CAU_CE (centro de atención a usuarios en la Consejería)	EJECUTADA	SÍ
Elaboración de un plan de integración de los servicios desagregados de atención a usuarios dentro del sistema CAU_CE	EJECUTADA	SÍ
Elaboración e implantación de un protocolo para asegurar la incorporación de la atención a usuarios de nuevos servicios al sistema CAU_CE	EJECUTADA	SÍ
Implantación del modelo ciclo de vida de servicios ITIL en el CAU_CE	EJECUTADA	SÍ
Integración del CAU PINCEL en el CAU_CE	EJECUTADA	SÍ
Diseño e implantación de la gestión de calidad de los servicios (ITIL)	EJECUTADA	SÍ
Elaboración de un plan de integración de los servicios tecnológicos prestados en las áreas de Cultura y Deportes	EJECUTADA	
Asunción de los servicios de atención a usuarios en las áreas de Cultura y Deportes por el CAU_CE	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Diseño y puesta en funcionamiento del servicio de acogida temprana	EJECUTADA	SÍ
Diseño y puesta en funcionamiento del servicio de refuerzo educativo	EJECUTADA	SÍ
Protocolo para la elaboración de normativa de carácter general	EJECUTADA	SÍ
Establecimiento del protocolo para la planificación de soluciones TIC	EJECUTADA	SÍ
Elaboración del catálogo de servicios	EJECUTADA	

AÑO 2010

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2010)	ESTADO	CONSOLIDA
Elaboración del plan de impacto de género	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Implementación del registro electrónico del Gobierno	EJECUTADA	SÍ
Dotación de equipamiento de trabajo al personal laboral de la Consejería	EJECUTADA	SÍ
Redefinición de los registros auxiliares de centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Implantación del Mapa de servicios del Gobierno	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Regulación de los servicios electrónicos del Gobierno	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Regulación normativa de la gestión económica de los centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Rediseño del servicio de atención a Reclamaciones previas a la vía laboral	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Rediseño del servicio de atención a Reclamaciones administrativas	PARCIALMENTE EJECUTADA	

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2010)	ESTADO	CONSOLIDA
Desarrollo del portal de las familias	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración del Reglamento Orgánico de la Consejería	APLAZADA	
Estudio de la transferencia de las competencias de BECAS	APLAZADA	
Incorporación del workflow en la prestación de los servicios	EJECUTADA	SÍ
Despliegue del Esquema Nacional de seguridad	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Implementación de la aplicación PEOPLENET para la gestión de la nómina del personal	EJECUTADA	SÍ
Regulación del servicio de Comedores escolares	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Mejora en el procedimiento de admisión del alumnado	EJECUTADA	SÍ
Adecuación de los historiales académicos electrónicos	EJECUTADA	SÍ
Adaptación del servicio de sustituciones del personal docente	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Mejora en el procedimiento de Selección de directores/as	EJECUTADA	SÍ
Mejora del procedimiento de Uso gratuito de libros de texto	EJECUTADA	SÍ
Implantación del tramitación de expedientes electrónicos	EJECUTADA	SÍ
Adaptación de la WEB Institucional a la política de canal web de servicios	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Incorporación de nuevos colectivos de personas en la gestión del servicio único de acceso	EJECUTADA	SÍ
Rediseño del servicio de títulos académicos de enseñanza no universitaria	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Impulso de los planes de autoprotección de los centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas de acceso y matrícula en Enseñanzas de música	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas libres de Formación profesional	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas de graduado en educación secundaria	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Adaptación electrónica a los procesos de las pruebas de acceso a los ciclos formativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Mejora en el servicio de formación del profesorado en cuanto a los cursos del profesorado a través de los CEP	EJECUTADA	
Adaptación del proceso de concurso de traslados nacional a la Ley 11/2007	PARCIALMENTE EJECUTADA	

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2010)	ESTADO	CONSOLIDA
Mejora de los servicios web que la Dirección general de personal presta a los centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Creación de la Sede electrónica de la Consejería conforme a la Ley 11/2007	APLAZADA	
Mejora en el servicio de evaluación de directores/as	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Mejora del procedimiento de bajas médicas del personal no docente	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Mejora en la previsión presupuestaria de jubilación de personal funcionario no docente	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Adquisición de la herramienta organizativa de gestión de proyectos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Ampliación de la cobertura del Código de identificación del alumnado (CIAL)	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Puesta en funcionamiento del Expediente Electrónico del Docente	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Desarrollo del portal docente	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración del Cuadro de Mandos Integral de la Dirección general de Personal	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Uso de las cartas de servicio en la Dirección general de Personal	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Adecuación a la Ley Orgánica de Protección de datos de carácter personal de la Dirección general de Personal	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Adecuación de los servicios de la Dirección general de Personal a la Ley 11/2007	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración del plan de protección de datos	EJECUTADA	
Formación para los equipos directivos de los centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Formación a los Jefes de Servicios de la Consejería.	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración de un manual de buenas prácticas sobre protección de datos de carácter personal para los centros educativos.	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración de un manual de buenas prácticas sobre protección de datos de carácter personal para los servicios centrales.	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Establecimiento de la toma de decisiones y protocolos de coordinación en materia de protección de datos de carácter personal	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Continuar con la creación, modificación o supresión de ficheros de datos de carácter personal de los servicios centrales de la Consejería	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Identificación y creación de los ficheros de datos de carácter personal propios de los centros.	PARCIALMENTE EJECUTADA	

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2010)	ESTADO	CONSOLIDA
Revisión del documento de seguridad de la Consejería.	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Coordinación con la Agencia Española de Protección de Datos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración del plan de Administración electrónica	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Definición de las herramientas administrativas e informáticas para la gestión de la documentación normalizada en el ciclo de vida del proyecto	APLAZADA	
Definición de los elementos y/o servicios que deben incluirse en los planes operativos anuales de las áreas de primer nivel del servicio	APLAZADA	
Definición de los protocolos para la necesaria coordinación con entidades de naturaleza tecnológica	APLAZADA	
Definición del ciclo de vida de los proyectos TIC y determinación de los procedimientos de actuación para los proyectos de nuevos desarrollos	APLAZADA	
Definición e implantación de los procesos de coordinación en las tareas operativas del servicio	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Creación de una línea de innovación sobre estándares abiertos	APLAZADA	
Definición de una capa de integración basada en SOA donde se vincule todos los servicios Web de la Consejería	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración e implantación de un plan de integración a la plataforma ESCOLARIZACIÓN	APLAZADA	
Elaboración e implantación de un plan de integración a la plataforma GESTIÓN DE PERSONAL DOCENTE	APLAZADA	
Elaboración e implantación de un plan de integración a la plataforma PINCEL y ALISIOS	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Diseño y puesta en marcha de un protocolo que garantice la dotación estándar de equipamientos a los centros educativos	APLAZADA	
Elaboración de un estudio sobre alternativas para mantener el parque tecnológico en los centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Elaboración e implantación de un plan de seguridad de datos para los centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Constitución de la plataforma ALISIOS como entorno de portales electrónicos de colectivos	EJECUTADA	SÍ
Constitución de la plataforma PINCEL como entorno para el desarrollo de los servicios a los centros educativos	PARCIALMENTE EJECUTADA	
Ampliación de los servicios del Sistema Único de Acceso (SUA)	EJECUTADA	
Certificación de calidad ISO del CAU_CE	EJECUTADA	
Diseño e implantación del sistema de gestión de expedientes electrónicos	EJECUTADA	SÍ
Elaboración de la carta de servicios TIC de la Consejería	PARCIALMENTE EJECUTADA	

ANEXO 11: PLANIFICACIÓN DE LAS MEDIDAS DE MODERNIZACIÓN CEUCD

MEDIDA DE MODERNIZACIÓN (2010)	ESTADO	CONSOLIDA
Definición de un documento tipo de pliego de prescripciones técnicas para los concursos públicos de servicios de desarrollo	EJECUTADA	Sí

ANEXO 12: CATÁLOGO DE SERVICIOS CEUCD

En este anexo se muestra el Catálogo de servicios de la CEUCD. Se ha obviado la siguiente información: los procesos por cada uno de los servicios y el nombre de la unidad responsable del servicio

DESTINATARIOS Y COLECTIVOS

Se distinguen los siguientes tipos de destinatarios:

- Familias e interesados en empleo
- Empresas, organismo y trabajadores externos
- Centros educativos
- Unidades de gestión
- Personal docente
- Personal no docente

FAMILIAS

COLECTIVO (FAMILIAS)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Familias	Estudios no universitarios	Orientación educativa	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias		Escolarización	DG CENTROS E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Familias		Planes de estudios	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias	Servicios vinculados a los estudios no universitarios	Absentismo del alumnado	INSPECCIÓN EDUCATIVA
Familias		Actividades extraescolares	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Apoyo al estudio	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Atención domiciliaria y hospitalaria	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Biblioteca	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias		Calificación y evaluación	VARIOS

COLECTIVO (FAMILIAS)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Familias		Convalidaciones y exenciones	VARIOS
Familias		Derechos y deberes del alumnado	
Familias		Modificación de la matrícula	DG CENTROS E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Familias		Necesidades educativas especiales	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias		Proyectos de mejora	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias		Programas educativos	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias		Recursos didácticos	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias		Títulos académicos	DG CENTROS E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Familias		Servicios complementarios al estudio	Acogida temprana
Familias	Asociacionismo		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Comedor escolar		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Programas		DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Familias	Residencia escolar		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Seguros y accidentes		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Transporte escolar		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Actividades complementarias		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Seguridad y convivencias en centros educativos no universitarios		Convivencia escolar
Familias		Acoso escolar	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Salud escolar	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Planes de emergencia	DG CENTROS E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Familias	Becas, ayudas y premios	Becas y ayudas	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Ayudas de instituciones públicas y privadas	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Premios y concursos	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA

COLECTIVO (FAMILIAS)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Familias	Centros e instalaciones educativas no universitarias	Red de centros públicos	DG CENTROS E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Familias		Uso de instalaciones educativas	DG CENTROS E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Familias		Centros concertados y privados	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Intervención con las madres y padres del alumnado no universitario	Formación	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias		Asociacionismo	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Familias	Estudios universitarios	Espacio europeo de educación superior	DG UNIVERSIDADES
Familias		Becas y ayudas	DG UNIVERSIDADES
Familias		Centros privados	DG UNIVERSIDADES
Familias		Prueba de acceso a la Universidad	DG UNIVERSIDADES
Familias		Investigación	DG UNIVERSIDADES
Familias	Aspectos organizativos	Calendario escolar	DG CENTROS E INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA
Familias		Estructura de la Consejería	VICECONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDADES
Familias		Agenda	VICECONSEJERÍA DE EDUCACIÓN Y UNIVERSIDADES
Familias	Lectura	Biblioteca	DG LIBRO, ARCHIVOS Y BIBLIOTECAS
Familias		Registro intelectual	DG LIBRO, ARCHIVOS Y BIBLIOTECAS
Familias		Editoriales	DG LIBRO, ARCHIVOS Y BIBLIOTECAS
Demandantes de empleo	Selección de personal	Oposiciones	DG PERSONAL
Demandantes de empleo		Sustituciones	DG PERSONAL
Demandantes de empleo		Curso de cualificación pedagógica	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA

EMPRESAS, ORGANISMOS Y TRABAJADORES EXTERNOS

COLECTIVO (EMPRESAS, ORGANISMOS Y TRABAJADORES EXT.)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Centros privados y privados-concertados	Estudios concertados	Actividades complementarias y extraescolares	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Concierto educativo	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Consejo escolar	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Diversificación curricular	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Libros de textos	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Ayudas y becas	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Transporte escolar	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Cuadros pedagógicos	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Retribuciones	DG PERSONAL
Centros privados y privados-concertados		Pago delegado	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Centros privados y privados-concertados		Sustituciones	DG PERSONAL
Centros privados y privados-concertados	Estudios en centros privados	Apertura y funcionamiento	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Empresa	Intervención en centros educativos públicos	Cafetería	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Empresa		Desafectación	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Centros privados y privados-concertados	Estudios universitarios	Apertura y funcionamiento	DG UNIVERSIDADES
Centros privados y privados-concertados		Pruebas de acceso universitario	DG UNIVERSIDADES
Empresa	Actividades formativas	Formación deportiva	DG DEPORTES
Empresa		Formación del profesorado	DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Empresa	Deportes	Estatutos deportivos entidades	DG DEPORTES

COLECTIVO (EMPRESAS, ORGANISMOS Y TRABAJADORES EXT.)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Empresa		Registro de entidades deportivas	DG DEPORTES
Empresa		Reglamentos de federaciones deportivas	DG DEPORTES
Empresa		Actividades deportivas	DG DEPORTES
Empresa		Programas de perfeccionamiento	DG DEPORTES
Empresa		Instalaciones deportivas	DG DEPORTES
Empresa	Cultura	Declaración de museos	DG COOPERACIÓN PATRIMONIO CULTURAL Y
Empresa		Empresas audiovisuales	DG COOPERACIÓN PATRIMONIO CULTURAL Y
Empresa	Contratación pública	Empresas concesionarias	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
Empresa	Patrimonio cultural	Bienes de interés cultural	DG COOPERACIÓN PATRIMONIO CULTURAL Y
Empresa		Intervenciones arqueológicas	DG COOPERACIÓN PATRIMONIO HISTÓRICO Y
Universidad	Estudios universitarios	Apertura y funcionamiento	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Universidad		Pruebas de acceso a la Universidad	DG UNIVERSIDADES
Empresa	Ayudas y subvenciones	Subvenciones	VARIOS
Empresa	Contratación pública	Contratos	SGT
Sindicatos	Asuntos sindicales	Sindicatos	DG PERSONAL
Profesorado concertado	Servicios concertados	Retribución y nómina	DG PERSONAL
Profesorado concertado		Titulaciones	DG PERSONAL
Profesorado concertado		Cargos directivos de centros concertados	DG PERSONAL

COLECTIVO (EMPRESAS, ORGANISMOS Y TRABAJADORES EXT.)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Personal contratado	Servicios contratados	Identificación de los trabajadores	SGT

CENTROS EDUCATIVOS

COLECTIVO (CENTRO EDUCATIVO)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Organización	Horario	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Calendario escolar	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Régimen de convivencia	DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Zonas de influencia	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Oferta educativa	Atención preferente	DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Estudios universitarios no	VICECONSEJERÍA EDUCACIÓN UNIVERSIDADES DE Y
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Necesidades educativas especiales	VICECONSEJERÍA EDUCACIÓN UNIVERSIDADES DE Y
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Recursos didácticos	Libros de textos	DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Proyectos y mejoras	Atención a la diversidad	DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Programa de lenguas extranjeras	DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Proyectos de mejora	DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Servicios complementarios	Comedor escolar
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Transporte escolar		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Residencia escolar		DG PROMOCIÓN EDUCATIVA

COLECTIVO (CENTRO EDUCATIVO)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Gestión económica y material	Economía de centros educativos	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Contratación pública	Compartida
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Equipamiento	Compartida
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Gasto extraordinario	Compartida
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Inventario	Compartida
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Libramientos económicos a centros educativos	Compartida
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Recursos humanos	cargos directivos de centros educativos
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Órganos de dirección de CEP		DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Contratación de personal externo		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Desplazamientos y comisiones de servicios		TODOS
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	sustituciones de personal no docente		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	sustituciones de personal docente		DG PERSONAL
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Coberturas temporales con personal fijo		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Disposición de listas		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Creación de equipos		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Coordinadores		Compartida
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Equipamiento y vestuario		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Expedientes disciplinarios		Compartida
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Jornada laboral		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Seguros de centros educativos	Seguros y accidentes	DG CENTROS INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA E

COLECTIVO (CENTRO EDUCATIVO)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Servicios tecnológicos		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Seguridad y salud	Revisión médica	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Evaluación del puesto de trabajo	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Órganos colegiados	Consejo escolar	SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		CEP	DG ORDENACIÓN INNOVACIÓN EDUCATIVA E
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Jornada de los servicios		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Formación		SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Normativa	Informes jurídicos	SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Normativa	SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)	Calidad	cartas de servicio	SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Simplificación de procedimientos	SGT
Unidad de gestión (CENTROS EDUCATIVOS)		Declaración de procedimientos	SGT

UNIDADES DE GESTIÓN

COLECTIVO (UNIDAD DE GESTIÓN)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Unidad de gestión	Gestión económica y material	Presupuesto	SGT
Unidad de gestión		Ingresos	SGT
Unidad de gestión		Devoluciones y reintegros	SGT
Unidad de gestión		Contratación pública	Compartida
Unidad de gestión		Equipamiento	SGT
Unidad de gestión		Gasto extraordinario	SGT
Unidad de gestión		Inventario	SGT
Unidad de gestión		Inmuebles	SGT
Unidad de gestión		Becarios	SGT
Unidad de gestión	Recursos humanos	Contratación de personal externo	SGT
Unidad de gestión		Desplazamientos y comisiones de servicios	TODOS

COLECTIVO (UNIDAD DE GESTIÓN)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Unidad de gestión		sustituciones de personal no docente	SGT
Unidad de gestión		Elaboración de plantillas de personal no docente en centros educativos	SGT
Unidad de gestión		Coberturas temporales con personal fijo	SGT
Unidad de gestión		Disposición de listas	SGT
Unidad de gestión		Creación de equipos	SGT
Unidad de gestión		Coordinadores	DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Unidad de gestión		Equipamiento y vestuario	SGT
Unidad de gestión		Expedientes disciplinarios	Compartida
Unidad de gestión		Jornada laboral	SGT
Unidad de gestión		Servicios tecnológicos	
Unidad de gestión	Seguridad y salud	Revisión médica	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
Unidad de gestión		Evaluación del puesto de trabajo	CONSEJERÍA DE PRESIDENCIA
Unidad de gestión	Jornada de los servicios		SGT
Unidad de gestión	Formación		SGT
Unidad de gestión	Normativa	Informes jurídicos	SGT
Unidad de gestión		Normativa	SGT
Unidad de gestión	Calidad	cartas de servicio	SGT
Unidad de gestión		Simplificación de procedimientos	SGT
Unidad de gestión		Declaración de procedimientos	SGT

PERSONAL DOCENTE

COLECTIVO (PERSONAL DOCENTE)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Personal docente	Retribución y seguridad social	Trienios	DG PERSONAL
Personal docente		Prestación por desempleo	DG PERSONAL

COLECTIVO (PERSONAL DOCENTE)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Personal docente		Retribuciones	DG PERSONAL
Personal docente		Plan de pensiones	DG PERSONAL
Personal docente	Acceso a puestos de trabajo con carácter definitivo	Oposiciones	DG PERSONAL
Personal docente		Adquisición de nueva especialidad	DG PERSONAL
Personal docente		Habilitación	DG PERSONAL
Personal docente		Cátedra	DG PERSONAL
Personal docente		Concurso de traslados	DG PERSONAL
Personal docente		Adscripción y desempeño de funciones temporal	Comisiones de servicio singulares
Personal docente	Redistribución EOEP		DG PERSONAL
Personal docente	Audición y lenguaje		DG PERSONAL
Personal docente	Reincorporaciones		DG PERSONAL
Personal docente	Sustituciones		DG PERSONAL
Personal docente	Contratación de especialistas		DG PERSONAL
Personal docente	Docencia extraordinaria		DG PERSONAL
Personal docente	Formación		DG ORDENACIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA
Personal docente	Salud y seguridad laboral	Seguridad e higiene en el trabajo	DG PERSONAL
Personal docente		Identificación	DG PERSONAL
Personal docente		Revisión médica	DG PERSONAL
Personal docente	Vacaciones, licencias y permisos	Permisos y licencias	DG PERSONAL
Personal docente		Vacaciones	DG PERSONAL
Personal docente		Licencias por estudios	DG PERSONAL
Personal docente		Jornada laboral	DG PERSONAL
Personal docente	Asistencia al puesto de trabajo	Huelgas y faltas	DG PERSONAL
Personal docente		Horas extraordinarias	DG PERSONAL
Personal docente	Jubilación y excedencia	Jubilación	DG PERSONAL
Personal docente		Excedencia	DG PERSONAL
Personal docente	Asuntos sindicales		DG PERSONAL
Personal docente	Expediente personal	Situación administrativa	DG PERSONAL

COLECTIVO (PERSONAL DOCENTE)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Personal docente		Datos personales	DG PERSONAL
Personal docente	Equipos directivos de centros educativos	Director/a	DG PERSONAL
Personal docente		Miembros del equipo directivo	DG PERSONAL
Personal docente	Becas ayudas y premios	Ayudas económicas al estudio	DG PERSONAL
Personal docente		Acción social	DG PERSONAL
Personal docente	Derechos y deberes	Reclamaciones	DG PERSONAL

PERSONAL NO DOCENTE

COLECTIVO (PERS. NO DOCENTE)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Personal no docente	Retribución y seguridad social	Trienios	SGT
Personal no docente		Prestación por desempleo	SGT
Personal no docente		Retribuciones	SGT
Personal no docente		Plan de pensiones	SGT
Personal no docente	Acceso a puestos de trabajo con carácter definitivo	Oposiciones	SGT
Personal no docente		Concurso de traslados	SGT
Personal no docente	Adscripción y desempeño de funciones temporal	Comisiones de servicio singulares	SGT
Personal no docente		Reincorporaciones	SGT
Personal no docente		Sustituciones	SGT
Personal no docente		Docencia extraordinaria	SGT
Personal no docente	Formación		SGT
Personal no docente	Salud y seguridad laboral	Seguridad e higiene en el trabajo	SGT
Personal no docente		Equipamiento y vestuario	SGT
Personal no docente		Identificación	SGT
Personal no docente		Revisión médica	SGT
Personal no docente	Vacaciones, licencias y permisos	Permisos y licencias	SGT
Personal no docente		Vacaciones	SGT
Personal no docente		Licencias por estudios	SGT

COLECTIVO (PERS. NO DOCENTE)	SUBTEMA	SERVICIO	CENTRO DIRECTIVO
Personal no docente	Asistencia al puesto de trabajo	Jornada laboral	SGT
Personal no docente		Huelgas y faltas	SGT
Personal no docente		Horas extraordinarias	SGT
Personal no docente	Jubilación y excedencia	Jubilación	SGT
Personal no docente		Excedencia	SGT
Personal no docente	Asuntos sindicales		SGT
Personal no docente	Expediente personal	Datos personales	SGT
Personal no docente	Becas ayudas y premios	Ayudas económicas al estudio	SGT
Personal no docente		Acción social	SGT
Personal no docente	Derechos y deberes	Reclamaciones	SGT

ANEXO 13: MAPA COMPETENCIAL CEHS

MAPA COMPETENCIAL CEHS

COMP.1	COMP. 2	COMP. 3
Planificación y evaluación	Planificación	Programación Presupuestación
	Evaluación	Control interno Evaluación de planes Calidad de servicio público Inspección de servicios (interna y externa)
Personal	Personal	Medios humanos Servicios al personal Salud y seguridad laboral
Medios	Medios Tecnológicos de información y comunicación	Nuevas necesidades tecnológicos Soporte tecnológico
	Medios Regulatorios (Regulación normativa y asuntos jurídicos)	Regulación normativa Acción jurídica
	Medios económicos y financieros (Sistema económico financiero)	Contabilidad Tesorería Financiación APCAC
	Medios materiales y patrimonio	Recursos materiales y servicios Espacios de trabajo Patrimonio Seguridad de personas y medios
Relaciones ⁸¹	Entidades colaboradoras	Medios del conocimiento Conocimiento organizativo Capacitación profesional Expedientes y archivos
		Organismos públicos Sector empresarial Sector público con presupuesto estimativo Organismos colaboradores

⁸¹ Para todas las SUBMATERIAS y SERVICIOS de esta MATERIA coinciden los siguientes procesos tipo: ÓRGANOS COLEGIADOS y PROTOCOLO

COMP.1	COMP. 2	COMP. 3
	Relaciones con otras Administraciones	Unión europea Administración general del Estado Corporaciones locales
	Relaciones Institucionales	Relaciones institucionales Gobierno y Parlamento Promoción
	Servicios y estructuras	Competencias, procesos y estructuras Innovación
Servicios	Relación con la ciudadanía	Atención a usuarios Canales de comunicación Prestaciones
	Actividad financiera	Servicios bancarios y crediticios Seguros
	Actividad comercial	Abastecimiento (REA)
	Mercado económico	Defensa de la libre competencia Evaluación económica
Economía	Promoción económica	Inversión económica en Canarias Emprendimiento empresarial Financiación para Pymes Innovación y competitividad empresarial Regularización empresarial Internacionalización de empresas
	Cooperación internacional	Cooperación territorial África
Tributos (Hacienda)		
	Seguridad	Seguridad Policía Canaria
Seguridad y Emergencias	Emergencia	Emergencias Protección civil

ANEXO 14: PROCEDIMIENTOS PARA LA DETECCIÓN DE NECESIDADES TIC CEHS

RESOLUCIÓN DE LA SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA DE LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y SEGURIDAD POR LA QUE SE APRUEBA LA CIRCULAR NÚMERO 1/2013 SOBRE INSTRUCCIONES PARA LA PLANIFICACIÓN Y ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS DE LOS DISTINTOS CENTROS DIRECTIVOS, EN EL ÁMBITO DEL DEPARTAMENTO.

El Reglamento Orgánico de la Consejería de Economía y Hacienda, aprobado por Decreto 12/2004, de 10 de febrero, en su artículo 22.1m) atribuye a la Secretaría General Técnica la dirección, planificación y coordinación de la informática, salvo la tributaria, y el soporte de comunicaciones de la Consejería, sin perjuicio de las competencias atribuidas a otros órganos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma.

La Secretaria General Técnica incluyó en su Plan Estratégico, como una de las acciones a ejecutar, la elaboración de un Protocolo de necesidades tecnológicas, dada la conveniencia de establecer unos criterios uniformes para instrumentar las peticiones que se cursen desde los centros directivos.

Presupuesto necesario para poder atender las necesidades tecnológicas es la existencia de crédito para financiar la adquisición de material micro informativo (Hardware y Software) o la externalización del desarrollo y mantenimiento de aplicaciones informáticas, en el supuesto de que no sea posible abordar con medios propios, por ello las peticiones deberán ser cursadas con anterioridad a la finalización del plazo de ejecución de la propuesta de elaboración de los presupuestos del departamento, en aras a realizar una adecuada planificación de éstas y dar cobertura financiera a las mismas.

En su virtud, de acuerdo con las facultades que a las Secretarías Generales Técnicas les atribuye el artículo 15.5,g) del Decreto 212/1991, de 11 de septiembre, de organización de los Departamentos de la Administración Autonómica de Canarias

RESUELVO:

PRIMERO. Aprobar la Circular número **/2013, sobre instrucciones en relación con la planificación y atención de las necesidades tecnológicas de los distintos centros directivos en el ámbito de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad, en los términos del Anexo I.

SEGUNDO. Aprobar la aplicación informática que, bajo la denominación “EH-MANTIS” se utilizará preceptivamente para la tramitación y seguimiento del Plan Anual de Necesidades Tecnológicas y para la atención de las necesidades tecnológicas de los centros directivos del Departamento.

Las Palmas de Gran Canaria,

LA SECRETARIA GENERAL TÉCNICA.

Cristina de León Marrero.

ANEXO I

INSTRUCCIONES PARA LA PLANIFICACIÓN Y ATENCIÓN DE LAS NECESIDADES TECNOLÓGICAS DE LOS DISTINTOS CENTROS DIRECTIVOS EN EL ÁMBITO DE LA CONSEJERÍA DE ECONOMÍA, HACIENDA Y SEGURIDAD.

Primero. Objeto.

La presente circular tiene por objeto dictar instrucciones para la planificación y atención de las necesidades tecnológicas de los distintos centros directivos en el ámbito de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad.

Segundo. Ámbito de aplicación.

La presente circular resultará de obligado cumplimiento para los órganos y unidades de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad a los cuales la Secretaría General Técnica les presta apoyo tecnológico.

Tercero. Planificación.

1. La Secretaría General Técnica en el primer mes de cada ejercicio presupuestario aprobará el Plan Anual de Necesidades Tecnológicas (PANT).

2. El PANT comprenderá aquellas necesidades tecnológicas de los centros directivos del departamento a atender en el periodo de vigencia del Plan, con independencia de su fuente de financiación, así como la infraestructura lógica y física que requiera la Secretaría General Técnica para dar soporte a los sistemas de información.

Se entenderán como necesidades tecnológicas de los centros directivos, las solicitudes de material microinformático u otros dispositivos tecnológicos necesarios para el correcto funcionamiento del puesto de trabajo del usuario, de desarrollo o implantación de nuevos sistemas de información o de mantenimiento evolutivo y adaptativo de los sistemas de información ya existentes.

3. Quedan excluidos del PANT la sustitución de material informático y otros dispositivos tecnológicos por avería, el software microinformático declarado como corporativo por la Comisión Superior de Tecnologías de la Información o autorizado con carácter general por la Dirección General de Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías, el mantenimiento correctivo de los sistemas de información, así como el material no relacionado en los apartados cuarto y quinto de la presente circular.

Cuarto. Material microinformático.

1. El material microinformático a incluir en el PANT comprenderá el material microinformático tipo hardware y software.

El material microinformático tipo hardware incluido es el siguiente:

- a) Ordenadores personales (PC)
- b) Ordenadores portátiles
- c) Monitores de ordenador
- d) Impresoras
- e) Escáneres

2. El material microinformático tipo hardware que suministrará la Secretaría General Técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad vendrá definido, preferentemente, por el Catálogo de medios técnicos de informática y

telecomunicaciones con destino a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias.

3. El material microinformático tipo software comprenderá el software base de carácter general a instalar en el equipo informático del usuario que proporciona las funcionalidades básicas necesarias para la correcta operatoria del mismo.

Quinto. Otros dispositivos tecnológicos.

Los dispositivos tecnológicos, que no tienen la consideración de material microinformático, a incluir en el PANT serán los siguientes:

- a) Equipos multifunción (fotocopiadora-fax-escáner-impresora).
- b) Videoconferencias.
- c) Equipos Audiovisuales.

Sexto. Sistemas de información.

A los efectos de su inclusión en el PANT, tendrán la consideración de sistemas de información los aplicativos informáticos o portales web que implementan la funcionalidad específica para el desempeño de las competencias atribuidas a los centros directivos y unidades administrativas, tanto referidos al desarrollo o implantación de nuevos sistemas de información, como al mantenimiento evolutivo o adaptativo de los sistemas de información ya implantados en el departamento, con la finalidad de mejorar o ampliar sus funcionalidades o adaptarlo a los nuevos requerimientos normativos.

Séptimo.- Procedimiento de elaboración del PANT.

1. Los centros directivos deberán comunicar a la Secretaria General Técnica, las necesidades tecnológicas que requieran sean atendidas en el siguiente ejercicio presupuestario, priorizadas y descritas conforme a su alineamiento con la planificación de cada centro gestor, antes del 15 de abril del año en curso, de acuerdo al modelo que se adjunta.

Asimismo deberán cumplimentar antes de la indicada fecha los modelos contenidos en el aplicativo informático habilitado al efecto.

2. La Secretaria General Técnica, evaluará las demandas formuladas por los centros directivos. A tal efecto, se elaborará el correspondiente estudio de viabilidad, que además de la valoración tecnológica, analizará su adecuación a las acciones de modernización y mejora de los servicios administrativos establecidos para el

departamento, a los planes estratégicos aprobados a nivel departamental y a los objetivos de Gobierno. Esta evaluación se hará especialmente sobre necesidades tecnológicas que hagan referencia a:

a) A la dotación de material microinformático y otros dispositivos tecnológicos para todo el personal de un determinado centro directivo o unidad administrativa, o a todo el personal encuadrado en un perfil profesional determinado.

b) Al desarrollo o implantación de un nuevo aplicativo informático.

c) Al mantenimiento adaptativo o evolutivo de un sistema de información existente siempre que implique:

- la informatización de un nuevo servicio o proceso competencia del centro directivo o unidad administrativa correspondiente que no forme parte de la funcionalidad actual del mismo;

- el desarrollo de una nueva integración entre dos aplicativos existentes.

- la incorporación de nuevos datos de carácter personal;

- desarrollos que impliquen impacto en otras perspectivas de modernización.

- desarrollos con tiempo de elaboración superior a dos semanas.

d) Cualquier otra que la Secretaría General Técnica considere que debe ser analizada por aquella.

3. Con anterioridad al 20 de septiembre del año en curso, la Secretaría General Técnica aprobará un proyecto de PANT, que remitirá a los centros directivos para su conocimiento y a la Oficina Presupuestaria a efectos de su inclusión en la documentación a remitir para la elaboración del borrador de anteproyecto de Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias.

4. Publicada la Ley de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma en el Boletín Oficial de Canarias, la Secretaría General Técnica, aprobará el PANT y lo notificará a los centros directivos del Departamento.

Si la dotación económica consignada en los Presupuestos de la Comunidad Autónoma, fuera inferior a la prevista en el proyecto de PANT, con carácter previo a la aprobación del PANT, se excluirán las acciones con menor nivel de prioridad.

5. La consulta del estado de tramitación del PANT y de su ejecución se realizará a través del aplicativo informático habilitado al efecto.

Octavo. Seguimiento y evaluación del PANT.

1. La Secretaría General Técnica, trimestralmente, emitirá informe acerca del estado de ejecución de las acciones incluidas en el PANT, indicando los riesgos identificados y las medidas correctoras de éstos. El informe será remitido a los centros gestores promotor de las acciones contenidas en éste.

2. En el primer trimestre, del ejercicio siguiente a la aprobación del PANT, la Secretaría General Técnica emitirá un informe de evaluación del Plan, reflejando el estado de ejecución de las acciones y la valoración acerca del cumplimiento de los objetivos del departamento.

Noveno. Atención de necesidades tecnológicas.

1. La Secretaría General Técnica no atenderá las peticiones tecnológicas que realicen los centros directivos del Departamento que no estén incluidas en el PANT.

2. Excepcionalmente, por razones de urgencia y siempre que su ejecución no pueda demorarse a la aprobación del siguiente plan anual, se podrán atender peticiones de acciones no incluidas en el PANT vigente, de acuerdo a la instrucción siguiente.

Décimo. Procedimiento de petición de ejecución de acciones no incluidas en el PANT.

1. La tramitación de las peticiones tecnológicas no incluidas en el PANT se efectuarán electrónicamente a través de la aplicación informática que se habilite al efecto. Todas las actuaciones internas se llevarán a cabo preceptivamente mediante el programa, sin necesidad de que las mismas queden documentadas en papel.

2. Recibida la solicitud se procederá a realizar el análisis de la petición cursada, efectuando el correspondiente estudio de viabilidad.

3. El estudio de viabilidad comprenderá, como mínimo, los requisitos tecnológicos exigibles, los recursos humanos necesarios para su realización, en su caso, el coste económico, el plazo de ejecución, las fechas de ejecución, la disponibilidad presupuestaria y su impacto en la ejecución del PANT.

Undécimo. Modificación del PANT.

1. Realizado el estudio de viabilidad la Secretaría General Técnica del Departamento resolverá la petición, notificándolo al centro directivo autor de la petición. Si ésta fuera favorable a su ejecución se procederá a su inclusión en el PANT.

2. El plazo máximo de notificación al centro directivo autor de la petición será de cuarenta días, desde la recepción de su solicitud.

Duodécimo. Necesidades tecnológicas excluidas.

1. Las peticiones de sustitución, por avería, de material microinformático tipo hardware, así como las solicitudes de software declarado corporativo por la Comisión Superior de Tecnologías de la Información o autorizado, con carácter general, por la Dirección General de Telecomunicaciones y Nuevas Tecnologías, serán dirigidas al Centro Integral de Servicios Telemáticos del Gobierno de Canarias (Cibercentro).

El software declarado corporativo por la Comisión Superior de Tecnologías de la Información o autorizado, con carácter general, por la Dirección General de Telecomunicaciones a continuación, se relaciona, sin perjuicio de cualquier otro que pueda ser declarado en lo sucesivo:

a) Microsoft Office Standard (Office 2003 SP3 / Office 2010 SP1):

Microsoft Word

Microsoft Excel

Microsoft PowerPoint

Microsoft Outlook

b) Paquete de compatibilidad de Office.

c) Herramienta ofimática Open Office

d) Internet Explorer / Mozilla Firefox.

e) CutePDF (conversor a PDF)

f) Adobe Reader

g) Adobe Flash Player

h) Antivirus OfficeScan de Trendmicro

i) Compresor de archivos WinZIP / RarZilla.

j) Java Runtime

k) Cliente ICA Citrix

2. Las solicitudes de mantenimiento correctivo de los sistemas de información se canalizarán a través de la gestión de incidencias que se determine para cada aplicativo.

3. Las necesidades de material microinformático no incluidas en el presente protocolo serán dirigidas a la Secretaría General Técnica.

Decimotercero. Atención necesidades tecnológicas ejercicio presupuestario 2013 y planificación 2014.

1. Las peticiones de atención de necesidades tecnológicas a realizar en el ejercicio 2013 se tramitarán en los términos establecidos en el apartado décimo de la presente circular.

2. El plazo máximo para remitir la planificación de las necesidades tecnológicas que requieran sean atendidas en el ejercicio presupuestario 2014 previsto en la disposición séptima de la presente circular, será el 30 de abril del año en curso.

Decimocuarto. Soporte informático.

1. La cumplimentación de las fichas y las peticiones a que hace referencia el apartado séptimo y décimo de la presente circular, se llevarán a cabo preceptivamente mediante el programa informático, por el personal que determinen los titulares de los órganos superiores del departamento, sin necesidad de que las mismas queden documentadas en papel.

2. La aplicación dejará constancia del usuario, la fecha y la hora en que se realizan cada una de las actuaciones y trámites incorporados al expediente.

3. El acceso a la aplicación por parte de los usuarios se realizará mediante la red corporativa y requerirá su identificación y autenticación mediante la introducción de las claves de usuario y contraseña.

4. El alta de usuarios y la asignación de niveles de acceso se llevará a cabo por el Servicio de Informática, previa solicitud suscrita por el titular del órgano superior. Asimismo, en el caso de que los usuarios dados de alta cesen en el puesto de trabajo que motiva su acceso al programa, los mismos deberán comunicar al Servicio de Informática tal circunstancia a efectos de que éste proceda a la baja en la aplicación.

5. La aplicación permitirá a cada usuario realizar las funciones propias del perfil con el que en cada momento actúe, de acuerdo con la siguiente clasificación:

- a) Solicitante. Titular del órgano superior o persona en quien delegue que formula la petición.
- b) Secretaria General Técnica. Titular de la Secretaría General Técnica o persona en quien delegue que resuelve la petición cursada.
- c) Evaluador. Aquellas personas que determine la Secretaria General Técnica como encargadas de reflejar en el aplicativo la evaluación de la petición cursada.
- d) Ejecutor. Aquellas personas que determine la Secretaria General Técnica como encargadas de reflejar en el aplicativo el estado de ejecución de las peticiones aceptadas

Las funcionalidades asociadas a cada usuario vendrán determinadas por la propia aplicación y figuran en el manual de ayuda de la misma.

6. Todos los usuarios podrán consultar en cualquier momento el estado de tramitación del proyecto de PANT, así como de las peticiones cursadas por cada centro directivo.

Decimoquinto. Comunicación y efectos.

La presente circular surtirá efectos desde la fecha de comunicación a todos los órganos superiores integrados en la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad, sin perjuicio de la fecha de su publicación en el Boletín Oficial de Canarias.

Las Palmas de Gran Canaria

LA SECRETARIA GENERAL TÉCNICA,

Cristina de León Marrero.

FORMULARIO DE INVENTARIO DE NECESIDADES TECNOLÓGICAS DEL CENTRO DIRECTIVO

Las necesidades tecnológicas que este Centro Directivo propone incluir en el Plan Anual de Necesidades Tecnológicas correspondiente al año ... , priorizadas y descritas conforme a su alineamiento con la planificación de este centro gestor, se detallan a continuación, de conformidad con lo previsto en el apartado 7 de las Instrucciones para la planificación y atención de las necesidades tecnológicas de los

distintos centros directivos en el ámbito de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad, aprobadas por Resolución de la Secretaría General Técnica de fecha 8 de abril de 2013.

CENTRO DIRECTIVO: _____

A Prioridad ⁸²	B Necesidad tecnológica ⁸³	C Alineamiento con la planificación ⁸⁴		
		Medida	Objetivo	Plan
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Fecha y Firma de la persona titular del Centro Directivo.

⁸² Las necesidades tecnológicas se expondrán en la tabla ordenadas de acuerdo a los criterios de priorización de la Dirección del centro.

⁸³ En esta columna se identificará el nombre de la necesidad tecnológica planteada por el centro directivo

⁸⁴ En este bloque de columnas se indicará la relación de la necesidad tecnológica con la planificación del centro directivo, Para ello se señalará la medida que recoge la necesidad de una solución tecnológica, el objetivo que persigue dicha medida y el nombre del plan que incluye la mencionada medida y su objetivo. El plan puede ser el estratégico del centro directivo, la planificación anual del departamento, la memoria del presupuesto, etc. Si el plan no hubiera sido validado o aprobado en la fecha de elaborar la siguiente ficha, se incluirá de cualquier manera. Si la necesidad tecnológica se plantea fuera de cualquier plan, se dejarán estas casillas en blanco.

ANEXO 15: PLAN ESTRATÉGICO SGT CEHS

MISIÓN

La Secretaría general técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad del Gobierno de Canarias es un centro directivo que tiene como MISIÓN:

Proveer a los centros directivos del Departamento, teniendo en cuenta el contexto global de Canarias así como las directrices del Gobierno de la Comunidad autónoma, de los recursos y medios, de capital intelectual, tecnológicos, materiales, económicos y organizativos, necesarios para que puedan llevar a cabo su cometido de manera eficiente, eficaz y económica, garantizando el cumplimiento del principio de legalidad y promoviendo la mejora continua de todos los servicios públicos como fórmula para adaptarlos a los requerimientos de todos los grupos de interés.

VISIÓN

La Secretaría general técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad del Gobierno de Canarias tiene como VISIÓN:

Facilitar a los centros directivos los recursos y medios que necesitan, con sistemas ágiles y transparentes, promover y asegurar, mediante herramientas organizativas, la planificación y la evaluación de los servicios públicos competencia de la Consejería y actuar como catalizador para que los departamentos del Gobierno cuenten con los medios presupuestarios y financieros, material y de infraestructura adecuados de tal manera que, con patrones de eficiencias, centren sus esfuerzos en la prestación de los servicios.

VALORES

La Secretaría general técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad del Gobierno de Canarias aborda su cometido con los siguientes VALORES:

- Ajuste a los **Principios jurídicos** que rigen la actuación de la Administración Pública de España.
- Consecución de los **resultados planificados** con el objeto de alcanzar la Visión.

- **Transparencia de la gestión** y los servicios prestados, dando participación a los destinatarios de los servicios en el diseño de los mismos.
- **Liderazgo de la persona titular** de la Secretaría general técnica en la implementación del Plan estratégico.
- Aplicación de la **gestión por procesos** a todos los sistemas afectados por el plan estratégico.
- Introducción de la **innovación y creatividad** en la prestación de los servicios rediseñando los procesos que los conforman con la participación de todos los grupos de interés.
- Creación de equilibrio entre las necesidades estratégicas de la SGT y las **expectativas y aspiraciones personales de las personas** al objeto de ganar su compromiso y su participación.
- **Implicación de los grupos de interés** participantes en la prestación de los servicios (otras administraciones, agentes sociales, empresas contratadas, etc.) en la estratégica de la SGT.
- Compromiso con las **necesidades de la totalidad de departamentos del Gobierno**.
- Focalización de las estrategias hacia la **activación económica**.
- Focalización de todas las iniciativas hacia la **mejora continua** en la prestación de los servicios.

1. DIAGNÓSTICO EXTERNO⁸⁵

- OPORTUNIDADES**
- Apuesta del Gobierno de Canarias por cambios importantes en la gestión pública
 - Disposición de una legislatura por delante
 - Posibilidad de alianzas con otras Administraciones o agentes
 - Existencia de planes de formación específicos para el personal
 - Posibilidades funcionales y jurídicas del uso de la tecnología

⁸⁵ Extraído de diferentes análisis realizados recientemente en el ámbito de la Comunidad autónoma

AMENAZAS

- Escasez de recursos económicos
- Deficitaria política tecnológica del Gobierno
- Mínima maniobra en política de recursos humanos
- Nula política de incentivación

2. DIAGNÓSTICO INTERNO

FORTALEZAS

- Liderazgo de la dirección (Secretaria)
- Empoderamiento de las unidades de gestión por parte de la dirección (Secretaria)
- Comunicación vertical con la dirección (Secretaria)
- Coordinación entre las unidades de gestión
- Calidad de la tramitación normativa
- Calidad de los servicios contratados

DEBILIDAD

- Estructura de la plantilla
- Política de recursos humanos
- Manuales de procedimientos
- Medición y evaluación de los servicios

3. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- I. Facilitar a los centros directivos los recursos, medios y capacidades que necesitan con sistemas ágiles y transparentes
- II. Promover y asegurar mediante herramientas organizativas la planificación y la evaluación de los servicios públicos competencia de la Consejería
- III. Actuar como catalizador para que los departamentos del Gobierno cuenten con los medios presupuestarios y financieros, material y de infraestructura adecuados para que, con patrones de eficiencias, centren sus esfuerzos en la prestación de los servicios

OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	VALOR A ALCANZAR ⁸⁶
Facilitar a los centros directivos los recursos y medios que necesitan con sistemas ágiles y transparentes	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio de respuesta en servicios TIC⁸⁷ Porcentaje de procesos prestados en gestor de expediente electrónico⁸⁸ 	<p>Reducción del 50%</p> <p>50%</p>
Promover y asegurar mediante herramientas organizativas la planificación y la evaluación de los servicios públicos competencia de la Consejería	<ul style="list-style-type: none"> Porcentaje del gasto del centro directivo planificado conforme a un plan de estratégico o similar Número de modificaciones de crédito relativo número de proyectos de inversión 	<p>80%</p> <p>1,00</p>
Actuar como catalizador para que los departamentos del Gobierno cuenten con los medios presupuestarios y financieros, material y de infraestructura adecuados para que, con patrones de eficiencias, centren sus esfuerzos en la prestación de los servicio	<ul style="list-style-type: none"> Tiempo medio en la prestación de los servicios presupuestarios y financieros Media del porcentaje del presupuesto de los departamentos para material (fungible y no fungible) gestionado por la Consejería de Economía, H y S. Media de número de servicio de infraestructura de cada departamento gestionado por la Consejería de Economía, H y S 	<p>Reducción del 50%</p> <p>Aumento 100%</p> <p>Aumento 100%</p>

4. ESTRATEGIAS

- A. Aprovechar el liderazgo de la Dirección para extender todas las iniciativas que se aborden desde la Secretaría general técnica para alcanzar los objetivos estratégicos.
- B. Reforzar el empoderamiento de las distintas unidades de gestión de la Secretaría general técnica y la comunicación vertical
- C. Mantener, por parte de la Dirección, la capacidad de coordinación entre las unidades de gestión
- D. Aprovechamiento de las capacitaciones de las personas para adecuar las plantillas a las necesidades de los servicios
- E. Protocolizar mediante herramientas organizativas y manuales de procedimientos conforme a las distintas competencias
- F. Desplegar la cultura de la medición y evaluación de los servicios

⁸⁶ El valor a alcanzar o meta para cada uno de los objetivos, estratégicos u operativos, tendrá un horizonte temporal hasta 2014.

⁸⁷ Pretende medir la eficacia del servicio. Los tiempos deben medirse por procesos o por servicio, a definir en el proceso de rediseño de los mismos, contemplado en una de las medidas del plan.

⁸⁸ Pretende medir la eficiencia y la transparencia del servicio

5. OBJETIVOS OPERATIVOS

Por cada una de las estrategias se plantean los siguientes objetivos operativos

- A. Aprovechar el liderazgo de la Dirección para extender todas las iniciativas que se aborden desde la Secretaría general técnica para alcanzar los objetivos estratégicos.
- Disponer en la SGT de instrumentos que permitan a los centros directivos de la Consejería conocer con transparencia la gestión de los recursos que se les presta
 - Incorporar herramientas técnicas y organizativas que garanticen la eficiencia, la transparencia y la contención del gasto en la prestación de los servicios
 - Impulsar e implementar la Administración electrónica como estructura para el desarrollo de los servicios públicos en entornos electrónicos
 - Establecer sistemas de planificación en los centros directivos de la Consejería
 - Implicar a cada centro directivo de la Consejería en la prestación de los servicios prestados por el resto
 - Promover la cultura de la orientación de los servicios hacia los destinatarios y del valor añadido de los mismos
- B. Reforzar la autonomía de las distintas unidades de gestión de la Secretaría general técnica
- Transparentar los criterios para la dotación de recursos desde la SGT
 - Propiciar la participación de todos los centros directivos en el trabajo en grupo y el enfoque a proyectos
 - Facilitar el establecimiento de canales de comunicación de los centros directivos con los departamentos del Gobierno destinatarios de sus servicios
- C. Mantener, por parte de la Dirección, la capacidad de coordinación entre las unidades de gestión

- Establecer canales de coordinación técnica entre las unidades de gestión de la SGT y los centros directivos
 - Promover el establecimiento de grupos intercentros directivos para coordinar la prestación de servicios a los departamentos del Gobierno
- D. Aprovechar las capacitaciones de las personas para adecuar las plantillas a las necesidades de los servicios
- Definir estructuras profesionales ajustadas a las competencias de las unidades y centros directivos
 - Diseñar sistemas que posibiliten la prestación de trabajo por parte de las personas con el perfil adecuado a las competencias profesionales necesitadas
- E. Protocolizar mediante herramientas organizativas y manuales de procedimientos conforme a las distintas competencias
- Implementar sistemas de dotación de recursos de la SGT con enfoque a procesos
 - Promover el enfoque a procesos en la Consejería
 - Establecer protocolos para la prestación de los servicios de la Consejería al resto de departamentos
- F. Desplegar la cultura de la medición y evaluación de los servicios
- Promover el establecimiento de planes operativos para cada una de las unidades
 - Incorporar los sistemas de control de servicios
 - Dotar de herramientas para medir la percepción de los grupos de interés sobre los servicios prestados por cada centro directivo
 - Fomentar la evaluación de políticas públicas

Los indicadores y valores a alcanzar o metas para cada uno de ellos se presentan en la siguiente tabla:

<i>ESTRATEGIA A: Aprovechar el liderazgo de la Dirección para extender todas las iniciativas que se aborden desde la Secretaría general técnica para alcanzar los objetivos estratégicos</i>		
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR A ALCANZAR

OE1. Disponer en la SGT de instrumentos que permitan a los centros directivos de la Consejería conocer con transparencia la gestión de los recursos que se les presta	% de servicios de la SGT rediseñados con criterios de transparencias ⁸⁹	100%
OE2. Incorporar herramientas técnicas y organizativas que garanticen la eficiencia, la transparencia y la contención del gasto en la prestación de los servicios	- % reducción del gasto del servicio en relación al número de expedientes tramitados - % procesos de la SGT que puede conocerse el estado de tramitación	20% 50%
OE3. Impulsar e implementar la Administración electrónica como estructura para el desarrollo de los servicios públicos en entornos electrónicos	% procesos de la SGT que se prestan a través de la sede electrónica	50%
OE4. Establecer sistemas de planificación en los centros directivos de la Consejería	Nº centros directivos de la Consejería que gestionan mediante un sistema de planificación estratégica	Todos
OE5. Implicar a cada centro directivo de la Consejería en la prestación de los servicios prestados por el resto	Nº de procesos claves transversales puestos en funcionamiento	5
OE6. Promover la cultura de la orientación de los servicios hacia los destinatarios y del valor añadido de los mismos	% de procesos de la Consejería certificados ⁹⁰	10%
ESTRATEGIA B: Reforzar la autonomía de las distintas unidades de gestión de la Secretaría general técnica		
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR A ALCANZAR
OE7. Transparentar los criterios para la dotación de recursos desde la SGT	% de servicios de la SGT rediseñados con criterios de transparencias ⁹¹	100%
OE8. Propiciar la participación de todos los centros directivos en el trabajo en grupo y el enfoque a proyectos	% de mejoras del departamento gestionados con enfoque a proyectos	100%

⁸⁹ CRITERIOS DE TRANSPARENCIA: Se conocen los criterios para la prestación del servicio, el número de necesidades detectadas, priorizadas y atendidas, etc.

⁹⁰ Son los procesos a los que se les ha incorporado la totalidad de perspectivas de la buena gestión pública (sistema de información, impacto de género, impacto medioambiental, protección de datos de carácter personal, etc.) Deben establecerse antes cuáles son esas perspectivas.

⁹¹ CRITERIOS DE TRANSPARENCIA: Se conocen los criterios para la prestación del servicio, el número de necesidades detectadas, priorizadas y atendidas, etc.

OE9. Facilitar el establecimiento de canales de comunicación de los centros directivos con los departamentos del Gobierno destinatarios de sus servicios	Nº centros directivos con servicio de atención a usuarios (2º nivel)	Todos
ESTRATEGIA C: Mantener, por parte de la Dirección, la capacidad de coordinación entre las unidades de gestión		
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR A ALCANZAR
OE10. Establecer canales de coordinación técnica entre las unidades de gestión de la SGT y los centros directivos	% servicios de la SGT que disponen de canales de coordinación	75%
OE11. Promover el establecimiento de grupos intercentros directivos para coordinar la prestación de servicios a los departamentos del Gobierno	Nº grupos intercentro directivo	3
ESTRATEGIA D: Aprovechar las capacitaciones de las personas para adecuar las plantillas a las necesidades de los servicios		
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR A ALCANZAR
OE12. Definir estructuras profesionales ajustadas a las competencias de las unidades y centros directivos	Variación relativa entre el atributo <i>competencia-efectivos-carga</i> de servicio necesitado y disponible	0
OE13. Diseñar sistemas que posibiliten la prestación de trabajo por parte de las personas con el perfil adecuado a las competencias profesionales necesitadas	Tasa ocupación efectiva por competencia de puestos por unidad	50%
ESTRATEGIA E: Protocolizar mediante herramientas organizativas y manuales de procedimientos conforme a las distintas competencias de las unidades		
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR A ALCANZAR
OE14. Implementar sistemas de dotación de recursos de la SGT con enfoque a procesos	Nº servicios de la SGT rediseñados	Todos
OE15. Promover el enfoque a procesos en la Consejería	% procesos normalizados ⁹²	20%
OE16. Establecer protocolos para la prestación de los servicios de la Consejería al resto de departamentos	% procesos orientados a departamentos normalizados	30%
ESTRATEGIA F: Desplegar la cultura de la medición y evaluación de los servicios		
OBJETIVO OPERATIVO	INDICADOR	VALOR A ALCANZAR
OE17. Promover el establecimiento de planes operativos para cada una de las unidades	Nº planes operativos	Todas las unidades
OE18. Incorporar los sistemas de control de servicios	% procesos con sistemas de los que necesitan control	20%

⁹² Procesos normalizados. Son aquellos sometidos a mejora teniendo en cuenta las diferentes perspectiva de prestación de servicios

OE19. Dotar de herramientas para medir la percepción de los grupos de interés sobre los servicios prestados por cada centro directivo	% servicios evaluados	10%
OE20. Fomentar la evaluación de políticas públicas	Nº políticas públicas por centros directivo	1

6. OBJETIVOS OPERATIVOS AGREGADOS

OOA1. Mejorar la eficacia, eficiencia y economía de los servicios con apoyo en la gestión por procesos y la administración electrónica

- Disponer en la SGT de instrumentos que permitan a los centros directivos de la Consejería conocer con transparencia la gestión de los recursos que se les presta
- Incorporar herramientas técnicas y organizativas que garanticen la eficiencia, la transparencia y la contención del gasto en la prestación de los servicios
- Impulsar e implementar la Administración electrónica como estructura para el desarrollo de los servicios públicos en entornos electrónicos
- Implicar a cada centro directivo de la Consejería en la prestación de los servicios prestados por el resto
- Implementar sistemas de dotación de recursos de la SGT con enfoque a procesos

INDICADORES

- % de servicios de la SGT rediseñados con criterios de transparencias
- % reducción del gasto del servicio en relación al número de expedientes tramitados
- % procesos de la SGT que puede conocerse el estado de tramitación
- % procesos de la SGT que se prestan a través de la sede electrónica
- Nº de procesos claves transversales puestos en funcionamiento
- Nº servicios de la SGT rediseñados
- % procesos normalizados

OOA2. Orientar la prestación de los servicios hacia los grupos destinatarios de los mismos

- Promover la cultura de la orientación de los servicios hacia los destinatarios y del valor añadido de los mismos
- Facilitar el establecimiento de canales de comunicación de los centros directivos con los departamentos del Gobierno destinatarios de sus servicios

- Establecer protocolos para la prestación de los servicios de la Consejería al resto de departamentos
- Dotar de herramientas para medir la percepción de los grupos de interés sobre los servicios prestados por cada centro directivo

INDICADORES

- % de procesos de la Consejería certificados
- N° centros directivos con servicio de atención a usuarios (2º nivel)
- % procesos orientados a departamentos normalizados
- % servicios evaluados

OOA3. Fomentar la planificación, la gestión por proyectos y coordinación en el ámbito de público

- Establecer sistemas de planificación en los centros directivos de la Consejería
- Propiciar la participación de todos los centros directivos en el trabajo en grupo y el enfoque a proyectos
- Establecer canales de coordinación técnica entre las unidades de gestión de la SGT y los centros directivos
- Promover el establecimiento de grupos intercentros directivos para coordinar la prestación de servicios a los departamentos del Gobierno
- Promover el establecimiento de planes operativos para cada una de las unidades
- Fomentar la evaluación de políticas públicas

INDICADORES

- N° centros directivos de la Consejería que gestionan mediante un sistema de planificación estratégica
- % de mejoras del departamento gestionados con enfoque a proyectos
- % Porcentaje de servicios de la SGT que disponen de canales de coordinación
- N° grupos intercentro directivo
- N° planes operativos
- N° políticas públicas por centro directivo

OOE4. Aplicar instrumentos adecuados de control del gasto y de transparencia

- Incorporar los sistemas de control de servicios
- Transparentar los criterios para la dotación de recursos desde la SGT

INDICADORES

- % procesos con sistemas de los que necesitan control

- % de servicios de la SGT rediseñados con criterios de transparencias

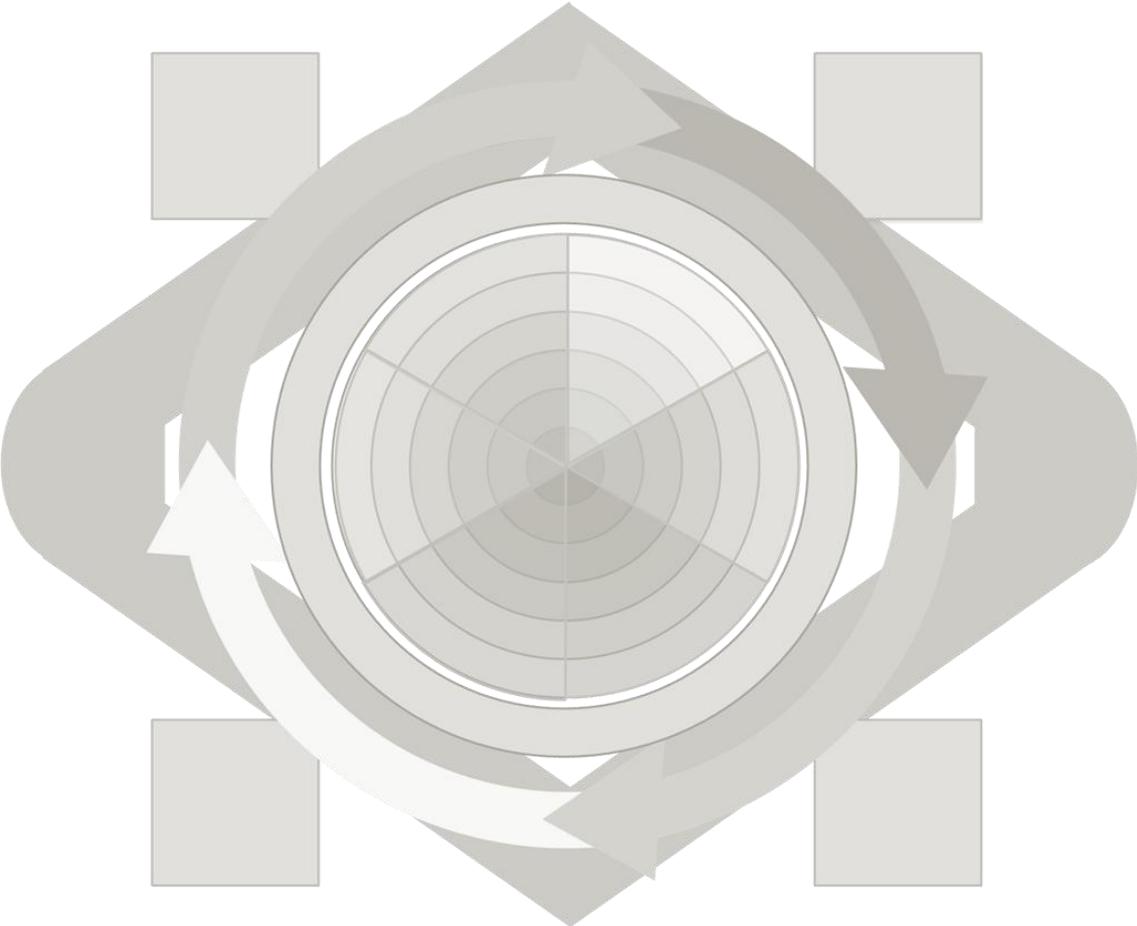
OOA5. Adecuar la capacitación del personal a las necesidades de los servicios

- Definir estructuras profesionales ajustadas a las competencias de las unidades y centros directivos
- Diseñar sistemas que posibiliten la prestación de trabajo por parte de las personas con el perfil adecuado a las competencias profesionales necesitadas

INDICADORES

- Variación relativa entre el atributo *competencia-efectivos-carga* de servicio necesitado y disponible
- Tasa ocupación efectiva por competencia de puestos por unidad

OOA6. Mejorar las condiciones ambientales de las personas en las instalaciones del departamento



ANEXO 16: CURRÍCULOS DIRECTIVOS DE LAS PERSONAS ENTREVISTADAS

Arturo Melián González.

Cargos directivos en AAPP:

- Director de recursos económicos de la ULPGC: 1998-2002.
- Vicegerente de Asuntos Económicos de la ULPGC: 2002-2007.
- Director General de Planificación y Presupuesto del Gobierno de Canarias: 2011-2014.

Proyectos de innovación⁹³:

- memoria de gestión
- Elaboración e Implantación del Plan Estratégico del Cabildo de Fuerteventura, financiado por dicha entidad (2007-2009).
- Sistema de dotación de recursos económicos para las unidades de gastos en la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria (2002-2007).
- Proyecto de investigación Sistema Integrado para la Planificación y el Control en las universidades públicas (SIPCUP): aplicación a la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Estudio sobre la gestión económica de los centros educativos no universitarios de la Comunidad Autónoma de Canarias (2008-2010).

Cándida Hernández Pérez

Cargos directivos en AAPP:

- Secretaria General Técnica de la Consejería de Empleo, Industria y Comercio: 2011-2013.

⁹³ La participación de estas personas en los proyectos de investigación ha sido directa, bien porque lo han diseñado, lo han dirigido o bien han participado en calidad de coordinadores técnicos.

- Inspectora General de Servicios: 2013-2015.
- Directora del Instituto Canario de Administración Pública: desde julio de 2015.

Proyectos de innovación:

- Estrategia para la Modernización y Mejora de los Servicios Públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias 2012-2014 (PEMAC).

María del Pino Martínez Santana.

Cargos directivos en AAPP:

- Interventora General de la Comunidad Autónoma de Canarias: Desde 2011.

Proyectos de innovación:

- Control interno compartido por las tres modalidades previstas en la Ley de Hacienda Pública Canaria, con especial atención a las exigencias derivadas del cumplimiento de las obligaciones en materia de estabilidad presupuestaria (desde 2012).
- Coordinación del diseño funcional de las herramientas informáticas que actualmente se usan para realizar las auditorías de fondos comunitarios.
- Impulso del plan estratégico de la Intervención general de la Comunidad Autónoma de Canarias diseñado por el directivo anterior D. Enrique Hernández Bento (2011-2015).
- Implantación del proyecto pionero en España consistente en la rendición telemática de la cuenta general que se acompaña de la rendición de la cuenta de las universidades - participación, junto a la Audiencia de Cuentas, en el diseño conceptual- (2015-2017).

Francisco Quintana Navarro.

Cargos directivos en AAPP:

- Gerente de la Universidad de las Palmas de Gran Canaria: 1998-2002 y 2002-2007 (dos mandatos).
- Gerente de la Fundación Universitaria de Las Palmas y del Servicio Universidad Empresa de la ULPGC: 1990-1998.

- Miembro y secretario de la Comisión de Ética y Buenas Prácticas de la Agencia Canaria de Evaluación de la Calidad y Acreditación Universitaria: 2009-2011.
- Miembro del Comité Ejecutivo de la Comisión Sectorial de Gerentes de la Conferencia de Rectores de Universidades Españolas (CRUE): 2005-2007.
- Coordinador del Grupo de Trabajo de Calidad Ambiental y Desarrollo Sostenible de la CRUE: 2005-2007.
- Miembro del equipo directivo de la Red de Administradores Universitarios Iberoamericanos: 2004-2007.
- Miembro de la Comisión Ejecutiva de la Red de Fundaciones Universidad-Empresa de España: 1997-1998.

Proyectos de innovación:

- Elaboración e Implantación del Plan Estratégico del Cabildo de Fuerteventura, financiado por dicha entidad (2007-2009).
- Oferta Estratégica de Titulaciones de Educación Superior en Canarias (2008).
- Estudio de Viabilidad para la Implantación de Estudios de Enfermería en Fuerteventura (2008).
- Puesta en funcionamiento del Curso de Experto Universitario en Alta Dirección Universitaria (2005/06 y 2006/07).
- Memoria de Gestión: Un Modelo para la Gestión de la Mejora Continua, experiencia desarrollada en la ULPGC (2004- 2006) -Primer Premio a la Calidad del Servicio Público en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, edición 2007.

Pilar Herrera Rodríguez

Cargos directivos en AAPP:

- Adjunta de Diputado del Común: 1991-1996 (de mayo a julio de 1996, desempeño interinamente las funciones de Diputado del Común)
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente: 2002-2003,
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Medio Ambiente y Ordenación Territorial: 2003-2007.

- Secretaria General Técnica de la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes: 2007-2011
- Secretaria del Instituto Canario de la Vivienda, organismo autónomo del Gobierno de Canarias, adscrita a la Consejería de Cultura, Deportes, Políticas Sociales y Vivienda: 2011-2015
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Agricultura, Ganadería, Pesca y Aguas.

Proyectos de innovación:

- Proyecto modernización y tecnológica la Consejería de Política Territorial y Medio Ambiente (2003-2007).
- Proyecto modelo de modernización continua en la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes (2007-2011).

Cristina de León Marrero.

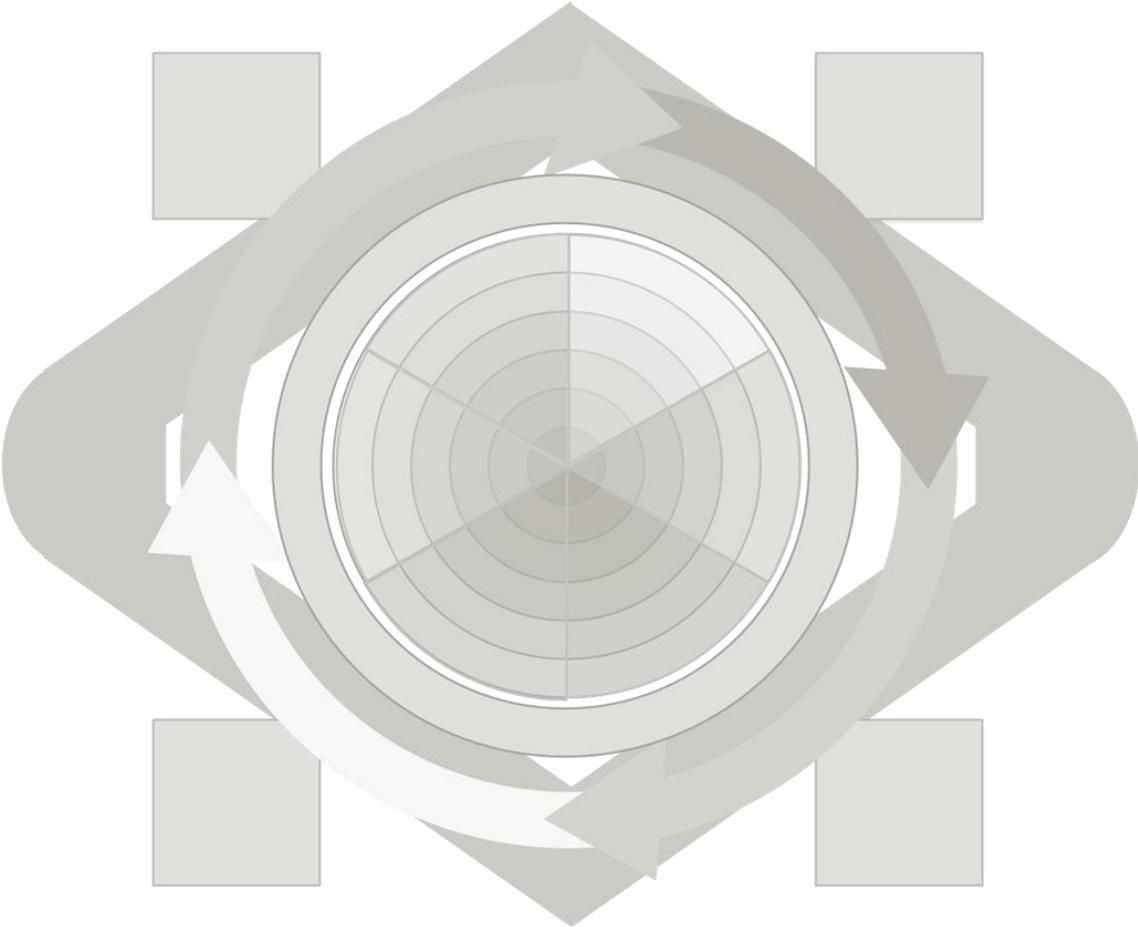
Cargos directivos en AAPP:

- Directora General de Función Pública: 1999-2003.
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Economía y Hacienda: 2003-2007.
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Empleo, Industria y Comercio: 2007-2010.
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Economía y Hacienda: 2010-2011.
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Economía, Hacienda y Seguridad: 2011-2015.
- Secretaria General Técnica de la Consejería de Política Territorial, Sostenibilidad y Seguridad: Desde 2015.

Proyectos de innovación:

- Implantación del SiHRUS: Sistema de información de recursos humanos (1999-2003).

- Primer concurso de traslados entre el personal funcionario de administración general de la administración de la CA (1999-2003).
- Primer plan de empleo de personal laboral (1999-2003).
- Primer plan de empleo de personal funcionario (1999-2003).
- Análisis del sistema de información económico financiero vigente de la Administración de la CA –PICCAC- (2003-2007).
- Estudio de procedimientos en materia de contratación y presupuestos (2003-2007).
- Implantación del sistema de declaración responsable y comunicación previa en la Consejería de Empleo, Industria y Comercio (2007-2010).
- Convergencia de los sistemas de información económicos financieros SEFCAN-TARO (2012-2015).
- Portafirmas electrónico (2012-2015).
- Modelo de planificación de los recursos humanos de la APCAC (2012-2015).
- Facturación electrónica (2012-2015).
- Planificación estratégica de la Secretaría General Técnica (2012-2015).



BIBLIOGRAFÍA

- Abdolvand N, Albadvi A, Ferdowsi Z. (2008). "Assessing readiness for business process reengineering". *Business Process Management Journal* 14(4), pp.497–511.
- Abell, P. (1995). *Política y estrategia de empresa*. DEADE, Comisión Europea.
- ABPMP (2013). *A Guide to the Business Process Management Common Body of Knowledge*. 3ª Ed. Association of Business Process Management Professionals.
- Adesola S y Baines T, (2005). "Developing and evaluating a methodology for business process improvement". *Business Process Management Journal*, Vol. 11 Iss: 1, pp.37 – 46.
- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México, D.F., Fondo de Cultura Económica.
- Al-Dahmash A, Al-Saleem S (2013). "Evaluating phase level for critical success factors of BPM-system implementation: a case study in a Saudi government organization". *International Journal of Modern Engineering Research (IJMER)*, Vol. 3, Issue. 5, Sep - Oct. 2013 pp-3149-3155 ISSN: 2249-6645 www.ijmer.com.
- Ander-Egg, E. (1983). *Técnicas de Investigación Social*. Buenos Aires: Humanitas.
- Andersson, B., Bergholtz, M., Edirisuriya, A., Ilayperuma, T., Johannesson, P., Bertrand G., Michael S., Dubois E., Abels S., Hahn A., Gordijn J., Weigand H., Wangler B., (2006). "Towards a Common Business Ontology". Ponencia en la 3rd Open Interop Workshop on Enterprise Modelling and Ontologies for Interoperability (Interop-EMOI'06). Luxembourg, 2006.
- Antonucci, Y.L. y Goeke, R.J. (2011). "Identification of appropriate responsibilities y positions for business process management success: Seeking a valid y reliable framework". *Business Process Management Journal*, Vol. 17 Iss: 1, pp.127 – 146.

-
- Antonucci, Y.L. y Goeke, R.J. (2011). "Identification of appropriate responsibilities and positions for business process management success: Seeking a valid and reliable framework". *Business Process Management Journal*, Vol. 17 Iss: 1, pp.127 – 146.
- Ariyachandra, T. R., y Frolick, M. N. (2008). "Critical success factors in business performance management – Striving for success". *Information Systems Management*, 25, 113–120. doi: 10.1080/10580530801941504.
- Armistead, C., & Machin, S. (1998). "Business process management: Implications for productivity in multi-stage service networks. *International Journal of Service Industry Management*, 9(4), 323–336.
- Attaran, M (2004). "Exploring the relationship between information technology and business process reengineering". *Information & Management* 41(5), pp. 585–596.
- Bai C y Sarkis J. (2013). "A grey-based DEMATEL model for evaluating business process management critical success factors" *Int. J. Production Economics* 146(2013), pp. 281–292.
- Balderas Gutiérrez, Ivonne (2013). "Investigación cualitativa. Características y recursos". *Revista Caribeña de Ciencias Sociales*, agosto 2013, Disponible en: <http://caribeña.eumed.net/investigacion-cualitativa/>
- Bandara, W., Alibabaei, A., y Aghdasi, M. (2009). "Means of achieving business process management success factors". En P. Ein-Dor, A. Poulymenakou, y M. Amami (Eds.), ponencia en la 4th Mediterranean conference on information systems. Athens: Athens University of Economics y Business.
- Barvadio i Novi, M. (2004). "Servei I gestió en les administracions públiques locals del segle XXI". OPS-NEO. Dossier publications 2001-2004, pp. 1-24.
- Becker, J., Algermissen, L., y Niehaves, B. (2006). "A procedure model for process oriented e-government projects". *Business Process Management Journal*, 12(1), pp. 61–75.
- Becker, J., Knackstedt, R. y Pöppelbuß, J. (2009). "Developing maturity models for IT management – a procedure model y its application". *Business y Information Systems Engineering*, Vol. 1 No. 3, pp. 213-22.
- Becker, J., Niehaves, B., Pöppelbuß, J. y Simons, A. (2010). "Maturity Models in IS Research". *European Conference on Information Systems*, Pretoria.

- Benbasat, I., Dexter, A.S., Drury, D.H. y Goldstein, R.C., (1984). "A Critique of the Stage Hypothesis: Theory and Empirical Evidence". *Communications of the ACM*, May. 476 - 485.
- Bergman, B. y Klefsjö., B. (2003). *Quality from customer needs to customer satisfaction*. Studentlitteratur, Lund. Disponible en ASQ Quality Press, www.asq.org
- Bernard, H. y Russell (1994). *Research methods in anthropology: qualitative y quantitative approaches* (segunda edición) Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Bessant, J. y Caffyn, S. (1997), "High involvement innovation", *International Journal of Technology Management*, Vol. 14 No. 1, pp. 7-28.
- Bisquerra, R. (2012). *Metodología de la investigación educativa*. España: La Muralla.
- Blasini J y Leist S, (2013). "Success factors in process performance management", *Business Process Management Journal*, Vol. 19 Iss 3 pp. 477 – 495.
- Bonache, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 3, pp. 123-140.
- Bonache, J. (1999). "El estudio de casos como estrategia de construcción teórica: características, críticas y defensas", *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, nº 3, enero-junio, pp. 123-140.
- BPM&O (2011), *Status Quo Prozessmanagement 2010/2011*. Cologne.
- Braganza A y Lambert R (2000). "Strategic Integration: Developing Process Governance Framework". *Knowledge and Process Management*, Vol. 7 No. 3, pp. 177 – 186.
- Brocke J y Sinnl T (2011). "Culture in business process management: a literature review". *Business Process Management Journal* 17(2), 357–378.
- Bruno, A. y Leidecker, J. (1984). "Identifying and Using Critical Success Factors". *Long Range Planning*, 17(1), 23-32.
- Bryman, A. (1984). "The debate about quantitative y qualitative research: a question of method or epistemology". *The British Journal of Sociology*, 35, pp. 75-92.

- Bryman, A. y Bell, E. (2007). "Planning a research project and formulating research questions". *Business Research Methods*. New York. Oxford University Press. P. 75-92.
- Bucher, T. y Winter, R. (2010), "Taxonomy of business process management approaches". En vom Brocke, J. y Rosemann, M. (Eds), *Handbook on Business Process Management*, Vol. 2, Springer, New York, NY.
- Buh B, Kovačič A y Štemberger M (2015). "Critical success factors for different stages of business process management adoption – a case study". *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 28:1, 243-258, DOI: 10.1080/1331677X.2015.1041776
- Bulletpoint (1996). "Creating a change culture – not about structures, but winning hearts and minds". Sample issue, pp. 12-13
- Burlton R (2010). "Delivering Business Strategy". En *Process Management Handbook on Business Process Management 2*, vom Brocke J y Rosemann M., Springer, Berlin Heidelberg, pp.5–37.
- Burns N, Groven S. (2004). "Introducción a la investigación cualitativa". *Investigación en Enfermería* (3ª Ed.). Elsevier España S.A. 2004; (11) 385- 430.
- Cabrera Suárez, M.K. (1998). Factores determinantes del éxito y fracaso del proceso de sucesión en la empresa familiar. Director: Juan Manuel García Falcón. Tesis Doctoral. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- CAC (2015a). Sede electrónica. Disponible en: <https://sede.gobcan.es/sede/>. Recuperada 01-09-15.
- CAC (2015b). Portal de transparencia de la APCAC. Disponible en: <http://www.gobcan.es/transparencia/>
- Cakar, F, Bititci, US y MacBryde, JC (2003). "A business process approach to human resource management". *Business Process Management Journal*, vol 9, no. 2, pp. 190-207., 10.1108/14637150310468.
- Carlson, E., Engebretson, J. y Chamberlain, R. (2005). "The Evolution of Theory: A Case Study". *International Journal of Qualitative Methods*, 4 (3), 20-36.
- Castro Monge, Edgar (2010). "El estudio de casos como metodología de investigación y su importancia en la dirección y administración de empresas". *Revista Nacional de Administración*, 1 (2): 031-054.

- Cats-Baril, W., y Thompson, R. (1995). "Managing information technology projects in the public sector". *Public Administration Review*, 55, 559-566.521.
- Cepeda, C. (2006). "La calidad en los métodos de investigación cualitativa: principios de aplicación práctica para estudios de casos". *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*. (ACEDE) n.29 pp. 057-082.
- Chang, J F. (2005). *Business Process Management Systems: Strategy and Implementation*. Editorial: Auerbach Publications, Taylor & Francis Group, Boca Raton, New York.
- Chiva, R. (2001). "El estudio de casos explicativo. Una reflexión". *Revista de Economía y Empresa*, 41, 119-132.
- Cleveland S. (2010). "BPM from a Business Point of View, business process anagement, Greatest Benefit from BPM". Disponible en: http://www.ebizq.net/blogs/bpm_business.
- Comunidad Autónoma de Canarias (1983). Ley 1/1983, de 14 de abril, del Gobierno y de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 11, de 30.4.1983). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/2404.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (1987). Ley 2/1987, de 30 de marzo, de la Función Pública Canaria (BOC 40, de 3.4.1987). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/2046.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (1991). Decreto 212/1991, de 11 de septiembre, de organización de los Departamentos de la Administración Autonómica de Canarias (BOC 122, de 16.9.1991). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/9904.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (1991). Decreto 212/1991, de 11 de septiembre, de organización de los Departamentos de la Administración Autonómica de Canarias (BOC 122, de 16.9.1991). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/9904.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (1994a). Decreto 5/1994, de 14 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de Organización y Funcionamiento de la

- Escuela de Servicios Sanitarios y Sociales de Canarias (BOC 15, de 4.2.1994).
Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/18464.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (1994b). Decreto 40/1994, de 8 de abril, sobre obligatoriedad del Estudio de Impacto Ecológico en los proyectos de obras de promoción pública (BOC 65, de 27.5.1994). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/19692.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2000). Decreto 220/2000, de 4 de diciembre, por el que se regulan las Cartas de Servicios, los sistemas de evaluación de la calidad y los premios a la calidad del servicio público y mejores prácticas, y a las mejores iniciativas o sugerencias de los empleados públicos (BOC 84, de 2.5.2014). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/15134.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2004). Decreto 184/2004, de 21 de diciembre, por el que se aprueba la identidad corporativa del Gobierno de Canarias y se establecen las normas para su tratamiento y utilización (BOC 4, de 7.1.2005). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/50164.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2006a). Ley 11/2006, de 11 de diciembre, de la Hacienda Pública Canaria. (BOC 244, de 19.12.2006). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/54018.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2006b). Decreto 113/2006, de 26 de julio, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de la Consejería de Educación, Cultura y Deportes (BOC 148, de 1.8.2006; c.e. 216, de 7.11.2006). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/54856.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2006c). Decreto 160/2006, de 8 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento del Sistema de gestión documental y organización de los archivos dependientes de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 223, de 16.11.2006). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/55422.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2006d). Ley 6/2006, de 17 de julio, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 141, de 21.7.2006). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/53183.pdf>.

- Comunidad Autónoma de Canarias (2006d). Ley 6/2006, de 17 de julio, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 141, de 21.7.2006). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/53183.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2007). Decreto 44/2007, de 27 de febrero, por el que se regula el servicio de información y atención ciudadana en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 55, de 16.3.2007). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/56615.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2008a). Decreto 22/2008, de 19 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento Orgánico de la Consejería de Presidencia, Justicia y Seguridad (BOC 45, de 3.3.2008). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/58641.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2008b). Resolución de la Secretaría General Presidencia del Gobierno, de 28 de abril de 2008, por la que se dispone la publicación del acuerdo por el que se aprueban las "Acciones para la modernización de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias" (BOC 088, de 2.05.2008). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2008/088/002.html>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2009a). Decreto 48/2009, de 28 de abril, por el que se establecen en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias medidas ante la crisis económica y de simplificación administrativa (BOC 089, de 12.05.2009). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/61195.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2009b). Decreto 36/2009, de 31 de marzo, por el que se establece el régimen general de subvenciones de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 68, de 8.4.2009) Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/60984.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2009c). Norma Técnica para el desarrollo de las actuaciones de control financiero permanente sobre las áreas de gastos de los sujetos del sector público con presupuesto limitativo. Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/opencms8/export/sites/hacienda/intervencio>

n/galeria/Norma-Tecnica-Para-el-Control-Financiero-Permanente_tcm27-5387.pdf

Comunidad Autónoma de Canarias (2010a). Secretaría General.- Resolución de 2 de noviembre de 2010, por la que se dispone la publicación del Acuerdo relativo a las medidas extraordinarias para la reducción del gasto en la actividad administrativa y la gestión de los recursos humanos en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, los organismos autónomos, entidades de derecho público, sociedades mercantiles públicas dependientes, entidades públicas empresariales y fundaciones públicas (BOC 216, de 3.11.2010). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/216/002.html>

Comunidad Autónoma de Canarias (2010b). Decreto 141/2010, de 4 de octubre, por el que se crea y regula el Catálogo de Procedimientos Administrativos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC, 004, de 07.01.2011). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2011/004/001.html>.

Comunidad Autónoma de Canarias (2010c). Ley 5/2010, de 21 de junio, Canaria de Fomento a la Participación Ciudadana (BOC 127, de 30.6.2010). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/61755.pdf>.

Comunidad Autónoma de Canarias (2010d). Ley 1/2010, de 26 de febrero, Canaria de Igualdad entre Mujeres y Hombres (BOC 45, de 5.3.2010; c.e. BOC 69, de 9.4.2010 y BOC 106, de 2.6.2010). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/58434.pdf>.

Comunidad Autónoma de Canarias (2010e). DECRETO 53/2010, de 20 de mayo, por el que se modifica el Reglamento Orgánico de la Consejería de Economía y Hacienda, aprobado por Decreto 12/2004, de 10 de febrero (BOC 107, de 03.06.2010). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2010/107/001.html>

Comunidad Autónoma de Canarias (2010f). Orden de 31 de agosto de 2010 de la Consejería de Educación, Cultura, Deportes y Universidades, por la que se crea la Unidad de Modernización Administrativa (UMA), adscrita a la Secretaría General Técnica de la Consejería de Educación, Universidades, Cultura y Deportes (BOC 179, de 10.9.2010). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/63934.pdf>.

- Comunidad Autónoma de Canarias (2011). Decreto 19/2011, de 10 de febrero, por el que se regula la utilización de los medios electrónicos en la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias. (BOC 32, de 14.2.2011; c.e. BOC 49, de 8.3.2011). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/64767.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2012a). Orden de la Consejería de Presidencia, Justicia e Igualdad de 24 de julio de 2012, por la que se aprueba el Cuadro de Clasificación Funcional del Sistema de gestión documental y archivos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 148, de 30.07.2012). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2012/148/002.html>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2012b). Resolución de Presidencia de Gobierno de 27 de enero de 2012, por la que se dispone la publicación del acuerdo por el que se adoptan medidas para la modernización y calidad de los servicios públicos (BOC 022, de 01.02.2012). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2012/022/009.html>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2013a). PLAN CANARIO DE FORMACIÓN DEL PROFESORADO. Disponible en: <http://www3.gobiernodecanarias.org/medusa/campus/doc/doc/programas/2013-15/secciones/>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2013b). Presidencia del Gobierno- Resolución de 7 de mayo de 2013, por la que se dispone la publicación del acuerdo que aprueba la guía de estilo, la guía de imagen gráfica y la guía de procedimiento de apertura de cuentas, para la utilización de las redes sociales en internet (BOC 96, de 21.05.2013). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2013/096/001.html>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2014a) Ley 12/2014, de 26 de diciembre, de transparencia y de acceso a la información pública (BOC 5, de 9.1.2015). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/71248.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2014b). Ley 5/2014, de 25 de julio, de Fomento y Consolidación del Emprendimiento, el Trabajo Autónomo y las Pymes en la

- Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 152, de 7.8.2014). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/71178.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2014d). LEY 11/2014, de 26 de diciembre, de Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias para 2015 (BOC, 253, de 31.12.2014). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2014/253/001.html>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2015a). Decreto 68/2015, de 30 de abril, por el que se establece el marco general para la innovación y mejora de los servicios públicos de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 90, de 13.05.2015). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/72693.pdf>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2015b). Decreto 37/2015, de 27 de marzo, por el que se aprueba y regula el Sistema de Información de Actuaciones Administrativas de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias (BOC 66, de 8.4.2015). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/72421.pdf>
- Comunidad Autónoma de Canarias (2015c). Resolución de 2 de marzo de 2015, del Director del Instituto Canario de Administración Pública, por la que se hace público el Plan de Formación para 2015 (BOC 44, de 5.03.2015). Disponible en: <http://www.gobcan.es/boc/2015/048/008.html>.
- Comunidad Autónoma de Canarias (2015d). Consejería de Hacienda: ORDEN de 28 de julio de 2015, por la que se dictan normas sobre la elaboración y la estructura de los Presupuestos Generales de la Comunidad Autónoma de Canarias para el año 2016 (BOC 146, de 29.07.2015). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/boc/2015/146/001.html>.
- Comunidad Autónoma de Canarias, (2014c). Ley 9/2014, de 6 de noviembre, de medidas tributarias, administrativas y sociales de Canarias (BOC 218, de 10.11.2014; c.e. BOC 244, de 17.12.2014). Disponible en: <http://www.gobiernodecanarias.org/libroazul/pdf/71016.pdf>
- Consuelo, M. (2005). *La investigación cualitativa en marketing: el camino hacia una percepción social del mercado*. Revista Colombiana de Marketing. 4 (6), 70.

- Cooper, CM y Hedges, LV (1994), "Research synthesis as a scientific enterprise", in Cooper, C.M. y Hedges, L.V. (Eds), *The Handbook of Research Synthesis*, Russell Sage Foundation, New York, NY.
- Coser, L. y Hunt, CH. (1994). *Sociological Theory*. 5a. edición, New York: Waveland Press.
- Creswell, J. (1997). *Qualitative inquiri y research designs: Choosing harmony among five traditions*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Curtis, B. y Alden, J. (2006). *Business Process Improvement Guided by the BPMM*. BPTrends. NY.
- Dabaghkashani Z, Hajiheydari B y Haghhighinasab C (2012). "A Success Model for Business Process Management Implementation". *International Journal of Information and Electronics Engineering*, Vol. 2, No. 5 pp. 725-729.
- Dabaghkashani Z, Hajiheydari B, y Haghhighinasab C (2012). "A Success Model for Business Process Management Implementation". *International Journal of Information and Electronics Engineering*, Vol. 2, No. 5, pp.725-729.
- Davenport T y Short J (2003). "Information technology y business process redesign". *Operations management: critical perspectives on business y management*. Vol 1 (97).
- Day, R. A. (2005). *Cómo escribir y publicar trabajos científicos* (3ª ed.). Washington, DC: Organización Panamericana de Salud.
- de Boer F, Müller C y Schwengber ten Caten C (2015). "Assessment model for organizational business process maturity with a focus on BPM governance practices", *Business Process Management Journal*, Vol. 21 Iss 4 pp. 908 – 927
- De Bruin, T y Rosemann, M (2005). "Towards a Business Process Management Maturity" Model. In Bartmann, D, Rajola, F, Kallinikos, J, Avison, D, Winter, R, Ein-Dor, P, et al. (Eds.) *ECIS 2005 Proceedings of the Thirteenth European Conference on Information Systems*, 26-28 May 2005, Germany, Regensburg.
- De Bruin, T. (2009). "Business process management: theory on progression y maturity", working paper, School of Information Technology, Queensland University of Technology, Brisbane.

- De Bruin, T., Rosemann, M., Freeze, R. y Kulkarni, U. (2005). "Understanding the main phases of developing a maturity assessment model", presentado en Australasian Conference on Information Systems (ACIS), Sydney.
- De Bruin, T., y Doebeli, G. (2015). An organizational approach to BPM: The experience of an Australian transport provider. En J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), Handbook on business process management 2: International handbooks on information systems (pp. 37–81). Springer: Berlin.
- De Brujin, H. (2003). "Output steering in public organizations: about the use of a product approach y a process approach". Managerial Auditing Journal, vol.18, no.4, pp. 303- 312.
- De Morais RM, Kazan S, Dallavalle de Pádua S y Costa A (2014). "An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal", Business Process Management Journal, Vol. 20 Iss 3 pp. 412 – 432
- Del Rincón, D., Arnal, J., Latorre, A. y Sans, A. (1995). *Técnicas de Investigación en Ciencias Sociales*. Madrid: Dykinson
- Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis*. Cambridge Massachussets, MIT/CAES.
- Deming, W.E. (1989): *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Díaz de Santos, Madrid.
- Denzin, N. y Lincoln, Y. (2011). "Introducción general", en: Norman Denzin y Yvonna Lincoln (comps.), *Manual de investigación cualitativa*. Volumen I, El campo de la investigación cualitativa. España: Gedisa. pp. 43-101.
- DeWalt, Kathleen M. y DeWalt, Billie R. (2002). *Participant observation: a guide for fieldworkers*. Walnut Creek, CA: AltaMira Press.
- Doebeli, G., Fisher, R., Gapp, R. y Sanzogni, L. (2011), "Using BPM governance to align systems y practice", Business Process Management Journal, Vol. 17 No. 2, pp. 184-202.
- Douglas A, Kirk D, Brennan C y Ingrham A (1999). "Maximizing the benefits of ISO 9000 implementation". Total Quality Management, vol. 10, no. 4&5, pp. s507-s513.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling. J.y Reijers H.A. (2013). *Fundamentals of business process management*. Springer-Verlag Berlin Heidelberg.

- Easterby-Smith M, Thorpe R y Lowe A (2002). *Management Research: An Introduction*. 2nd Edition, Sage Publications, London.
- EFQM. (2013). The EFQM Excellence Model. Disponible en: <http://www.efqm.org/the-efqmexcellence-model>.
- Ehrenberg, R., y Stupak, R., (1994). "Total Quality Management: Its relationship to administrative theory y organizational behaviour in the public sector". *Public Administration Quartely*, pp. 75-98.
- Ehrenberg, R., y Stupak, R., (1994). "Total Quality Management: Its relationship to administrative theory and organizational behaviour in the public sector". *Public Administration Quartely*, pp. 75-98.
- Eisenhardt, K y Graebner, M. (2007). "Theory building from cases: opportunities y challenges". *Academy of Management Journal*, 50 (1), 25–32.
- Eisenhardt, K. (1989). "Building theories from case study research". *Academy of Management Review*, 14, 532-550.
- Escobar J y Bonilla-Jimenez F (2009). "Grupos focales: una guía conceptual y metodológica". *Cuadernos hispanoamericanos de psicología*, vol. 9 no. 1, 51-67.
- España (1978). Constitución Española. (BOE, 311, de 29-12-1978) Referencia: BOE-A-1978-31229. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/pdf/1978/BOE-A-1978-31229-consolidado.pdf>.
- España (1982). Ley Orgánica 10/1982, de 10 de agosto, de Estatuto de Autonomía de Canarias (BOE 195, de 16 de agosto de 1982). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1982/BOE-A-1982-20821-consolidado.pdf>.
- España (1983). Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto de Reforma Universitaria (BOE 1, de septiembre de 1983). Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/1983/09/01/pdfs/A24034-24042.pdf>
- España (1992). Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común (BOE 285, de 27 de noviembre de 1992). Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/1992/11/27/pdfs/A40300-40319.pdf>.

- España (1997). Ley 6/1997, de 14 de abril, de Organización y Funcionamiento de la Administración General del Estado (BOE 90, de 15 de abril de 1997). Disponible en: <https://www.boe.es/buscar/pdf/1997/BOE-A-1997-7878-consolidado.pdf>
- España (2007). Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades., (BOE 13 de abril de 2007). Disponible en: <https://www.boe.es/boe/dias/2007/04/13/pdfs/A16241-16260.pdf>
- España (2009). Ley 17/2009, de 23 de noviembre, sobre el libre acceso a las actividades de servicios y su ejercicio. BOE núm. 283, de 24/11/2009. Disponible en: <http://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2009-18731>
- España (2013). Informe de la Comisión para la Reforma de las Administraciones Públicas. Disponible en: http://www.seap.minhap.es/web/areas/reforma_aapp.html. 6 de junio 2015.
- Fernández, R. (2001). "La entrevista en la Investigación cualitativa". Revista Pensamiento Actual, 2(3), 14-21.
- Fettke P, Zwicker J y Loos P (2015) "Business Process Maturity in Public Administrations". En J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods, y Information Systems (International Handbooks on Information Systems) (2 ed., Vol. 2, pp. 285-512). Berlin et al.: Springer
- Filipowska A, Kaczmarek M, Kowalkiewicz M, Zhou y Born M (2009). "Procedure y guidelines for evaluation of BPM methodologies". Business Process Management Journal Vol. 15 No. 3, 2009 pp. 336-357
- Fisher, D. (2004). "The Business Process Maturity Model - a practical approach for identifying opportunities for optimization". Business Process Trends, 9(4), 11-15. Disponible en: <http://www.bptrends.com/publicationfiles/10%2D04%20ART%20BP%20Maturity%20Model%20%2D%20Fisher%2Epdf> (accessed 2011-05-19).
- Flick, U. (2012) *Introducción a la investigación cualitativa*. Madrid, España: Morata.
- Folguera, C. (2006). *The importance of Case Study in Qualitative Research*. Notas del Curso de Case Study. PhD Management Science. Barcelona, Spain, pp. 1-15.

- Fong, C. (2002). "El estudio de casos en la preparación de tesis de posgrado en el ámbito de la PYME". XXII Congreso anual de AEDEM, Salamanca, España.
- Fontana, A., Frey, J. (2005). "The Interview, from neutral stance to political" involvement. En N. K. Denzin y y S., Lincoln (Comp). *The Sage Handbook of Qualitative Research* (695-727). London, UK: Sage.
- Franz, P. y Kirchmer, M. (2012). *Value-Driven Business Process Management: The Value-Switch for Lasting Competitive Advantage*. McGraw-Hill, New York, NY.
- Fraser, P., Moultrie, J. y Gregory, M. (2002). "Use of maturity models/grids as a tool in assessing product development capability". Ponencia presentada en la IEEE International Engineering Management Conference.
- Galeano Marín, M y Vélez Restrepo, O. (2002). *Investigación cualitativa estado del arte*. Medellín: Universidad de Antioquia.
- Gibb, F, Buchanan, S y Shah, S (2006). "An integrated approach to process and service management". *International Journal of Information Management*, vol 26, no. 1, pp. 44-58., 10.1016/j.ijinfomgt.2005.10.007.
- Gibbert, M.; Ruigrok, W.; Wicki, B. (2008). "Research notes y comentaries. Waht as a passes as a rigorous case study?". *Strategic Management Journal*, 29, pp. 1465-1474.
- Gil-García, J. R., y Pardo, T. A. (2005). "E-government success factors: Mapping practical tools to theoretical foundations". *Government Information Quarterly*, 22, pp. 187-216.
- Gold, Raymond L. (1958). Roles in sociological field observations. *Social Forces*, 36, pp. 217-223.
- Gottschalk, P. (2009). "Maturity levels for interoperability in digital government". *Government Information Quarterly*, Vol. 26 No. 1, pp. 75-81.
- Grant, D.,2002. *A wider view of business process reengineering*. *Communications of the ACM* 45(2),85–90.
- Grimaldo, M. (2008). *Manual del curso de Análisis de Contenido*. Maestría Virtual en Psicología. Lima: Universidad de San Martín de Porres

-
- Grisdale, W., y Seymour, L. F. (2011). "Business process management adoption: A case study of a South African supermarket retailer". Ponencia of the South African Institute of Computer Scientists y Information Technologists conference on knowledge, innovation y leadership in a diverse, multidisciplinary environment (pp. 106–115). Cape Town, South Africa, New York, NY: ACM.
- Guerras, L y Navas J (2007). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y Aplicaciones*. 4º ed. Ed. Thomson Civitas. cap. 5
- Guha, S., Kettinger, W., y Teng, T. (1993, Summer). "Business process reengineering: Building a comprehensive methodology". *Information Systems Management*, 13–22.
- Guirao-Goris, J.A; Olmedo Salas, A; Ferrer Ferrandis, E. (2008). "El artículo de revisión". *Revista Iberoamericana de Enfermería Comunitaria*, 1, 1, 6. Disponible en <http://revista.enfermeriacomunitaria.org/articuloCompleto.php?ID=7>.
- Gulledge T R y Sommer R (2002). "Business Process Management: Public Sector implications." *Business Process Management Journal*, vol. 8, no. 4, pp. 364-376.
- Gummesson, E. (2000). *Qualitative methods in management research*. Sage Publications, London.
- Gurdián, A. (2010). *El paradigma cualitativo en la investigación socio-educativa*. San José, Costa Rica: Editorial Universidad de Costa Rica.
- Hajiheydari N, Dabaghkashani Z (2011). "BPM Implementation Critical Success Factors: Applying Meta-synthesis". *Approach 2011 International Conference on Social Science y Humanity IPEDR vol.5 (2011) IACSIT Press, Singapore*
- Hallerbach, A., Bauer, T. y Reichert, M. (2008). "Managing process variants in the process life cycle". Ponencia en la 10th International Conference on Enterprise Information Systems (ICEIS), Barcelona, Vol. 2, pp. 154-161.
- Hamel, J. (1992). "The Case method in Sociology, Introduction: New Theoretical y Methodological Issues". *Current Sociology*, 40 (1), pp. 1-7.
- Hammer M, Champy J (1993). *Reengineering the corporation: a manifesto for business revolution*. Harpercollins, New York
- Hammer, M. (2015). "What is Business Process Management?". En J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 1: International handbooks on information systems*. Springer: Berlin.

- Harmon, P. (2006), "Process y strategy". Business Process Trends: Monthly E-mail Advisors, Vol. 4 No. 6.
- Harmon, P., y Wolf, C. (2010). The State of Business Process Management 2010. BPTrends.
- Harrington, H. J. (1991). *Business Process Improvement; The breakthrough strategy for Total Quality, Productivity y Competitiveness*. New York, N.Y., McGraw-Hill.
- Hartley, J. (1994). "Case studies in organizational research". En CASELL, C. y SYMON, G. (Eds.). *Qualitative methods in organizational research*. Londres, Sage Publications, 208-229.
- Hawrysz L y Hys K (2013). "Process-Oriented Management in Public y Private Sector". China-USA Business Review September 2013, Vol. 12, No. 9, 903-910
- Heinemann, K. (2003). *Introducción a la metodología de la investigación empírica en las ciencias del deporte*. Barcelona: Paidotribo
- Hendrick, R. (1994). "An information infrastructure for innovative management of government". Public Administration Review, 54, 543-550.
- Hernández Sampieri, R., Mendoza, C. P. y De la Mora, P. (2009). *Metodología de la investigación*. 4ª edición, México. McGraw-Hill Interamericana, Segunda Parte, capítulos 10 y 11.
- Hernández, E (2006). *Cómo escribir una tesis*. Disponible en: <http://www.sld.cu/galerias/pdf/sitios/cirurgiamaxilo/guiatesis.pdf.pdf>.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw-Hill Interamericana Editores.
- Hevner A R, March S T, Park J y Ram S (2004). "Design science in information systems research". Management Information Systems Quarterly, Vol. 28 No. 1, pp. 75-105.
- Hill, J.B., Sinur, J., Flint, D. y Melenovsky, M.J. (2006). "Gartner's position on business process management". ID Number: G00136533.
- Houy, C., Fettke, P. y Loos, P. (2010), "Empirical research in business process management – analysis of an emerging field of research", Business Process Management Journal, Vol. 16 No. 4, pp. 619-661.

- Houy, C., Fettke,P., Loos,P. (2010). "Empirical research in business process management, analysis of an emerging field of research". *Business Process Management Journal* 16(4),619–661.
- Hsieh, A., Chou, C., Chen, C. (2002). "Job standardization y service quality: a close look at the application of Total Quality Management to the public sector". *Total Quality Management*, vol. 13, no. 7, pp. 899-912.
- Hung, R. (2006). "Business process management as competitive advantage: A review y empirical study". *Total Quality Management y Business Excellence*, 17(1), pp. 21–40.
- Hyde K F, (2000). "Recognising deductive processes in qualitative research". *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 3 Iss: 2, pp.82 – 90.
- Icart Isern, M. T y Canela Soler, J. (1994). *El artículo de revisión*. *Enferm Clin*, 4(4), 180-184.
- Irani, Z., Elliman, T., y Jackson, P. (2007). "Electronic transformation of government in the U.K.: A research agenda". *European Journal of Information Systems*, 16(4), 327–335.
- Iversen J, Nielsen P A y Norbjerg J (1999). "Situated assessment of problems in software development". *Database for Advances in Information Systems*, 30(2): 66–81.
- Jarrar Y F, Al-Mudimigh A y Zairi M (2000). "ERP implementation critical success factors -the role and impact of business process management". Ponencia en 2000 IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology, 2000. ICMIT 2000.
- Jeston, J. y Nelis, J. (2008). *Business Process Management, practical guidelines to successful implementations*, 2 ed., Oxford: Elsevier.
- Kanji, G. K. (1996). "Implementation and pitfalls of total quality management". *Total Quality Management*, vol. 7, no. 3, pp. 331-343.
- Kaplan R y Norton D (2004). *Mapas Estratégicos*. Gestión 2000. Madrid.
- Karim, A. y Arif-Uz-Zaman, K. (2013). "A methodology for effective implementation of lean strategies y its performance evaluation in manufacturing organizations". *Business Process Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 169-196.

- Kazanjan, R.K. y Drazin, R. (1989). "An empirical test of a stage of growth progression model", *Management Science*, Vol. 35 No. 12, pp. 1489-503.
- Keen, P. (1991). "Relevance y rigor in information systems research: improving quality, confidence, cohesion and impact". En H.E. Nissen, H.K. Klein y R. Hirschheim (eds.), *Information System Research: Contemporary approaches y emergent traditions*, Elsevier, 27-49.
- Kettinger, W.J., Teng, T.C., y Guha, S. (1997). "Business process change: A study of methodologies, techniques, y tools". *MIS Quarterly*, 1, 55-81.
- King J L y Kraemer, L. (1984). "Evolution and organizational information systems: an assessment of Nolan's stage model." *Commun. ACM* 27(5):466-475.
- King, S. F. y Burgess, T. F. (2006). "Beyond critical success factors: A dynamic model of enterprise system innovation". *International Journal of Information Management*, 26(1), 59–69.
- Kohlbacher M (2010). "The effects of process orientation: a literature review". Graz University of Technology, Graz, Austria *Business Process Management Journal* Vol. 16 No. 1, 2010 pp. 135-152
- Kubicek, Herbert; Millard, Jeremy; Westholm, Hilmar (2003). "Methodology for Analysing the Relationship Between the Reorganisation of the Back Office and Better Electronic Public Services". *Second International Conference EGOV2003*, September 2003, Prague, Czech Republic: Springer, S. 199-206.
- Kumar, V., Maheshwari, B., y Kumar, U. (2002). "ERP systems implementation: Best practices in Canadian government organizations". *Government Information Quarterly*, 19, 147–172.
- Kuznets, S (1965). "Long Swings in the Growth of Population and in Related Economic Variables," *Economic Growth and Structure: Selected Essays*, New York: W.W. Norton.
- Larsson, R. (1993). *Case Survey Methodology: Qualitative Analysis of Patterns across Case Studies*. *Academy of Management Journal*, 36, 1515-1546.
- Lee S., Ahn H. (2008). "Assessment of process improvement from organizational change". *Information & Management* 45(5), 270–280.

- Lenk, K. y Traunmüller, R. (2001). 'Broadening the Concept of Electronic Government'. En J. E. J. Prins (ed.), *Designing E-Government*, Amsterdam: Kluwer, pp. 63–74.
- Llewellyn N y Armistead C, (2000). "Business process management: Exploring social capital within processes". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 11 Iss: 3, pp.225 – 243.
- Lockamy, A., y McCormack, K. (2004). "The development of a supply chain management process maturity model using the concepts of business process orientation". *Supply Chain Management: An International Journal*, 9, 272-278.
- Lönn C y Uppström E (2013). "Process Management Challenges in Swedish Public Sector: a Bottom Up Initiative" .EFOV 2013. LNCS 8074, 212-223.
- López-Camps, J., y Gadea-Carrera, A., (2001). *Una nueva administración pública. Estrategias y Métodos para mejorar la calidad y la eficiencia del e-gobierno*. Bilbao, España, Instituto Vasco de la Administración Pública.
- Lu X-H, Huang L-H y Heng M-S-H. (2006). "Critical success factors of interorganizational information systems: A case study of Cisco and Xiao Tong in China". *Information & Management*. 43(3), 395-408. doi: 10.1016/j.im.2005.06.007
- Lucca, N. y Berríos, R. (2003). *Investigación cualitativa, fundamentos, diseños y estrategias*. Colombia: Ediciones S. M.
- Macdonald K y Tipton C. (1995). "Using Documents". En: N. Gilbert (Ed) *Researching social life*", Londres: Sagepublications.
- Macedo de Morais R, Kazan S, Dallavalle de Pádua S y Lucirton A, (2014). "An analysis of BPM lifecycles: from a literature review to a framework proposal", *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Iss 3 pp. 412 - 432
- Margherita A. (2014). "Business process management system y activities". *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Iss 5 pp. 642 - 662 Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1108/BPMJ-04-2013-0050>
- Marshall, Catherine y Rossman, Gretchen B. (1995). *Designing qualitative research*. Newbury Park, CA: Sage.
- Martínez, Jorge (2011). *Métodos de investigación cualitativa*. Silogismos de investigación. N° 08 (1).

- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. Harper. New York.
- McCormack, K., Willems, J., van den Bergh, J., Deschoolmeester, D., Willaert, P., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., Trkman, P., Ladeira, M. B., Valadares de Oliveira, M. P., Vuksic, V. B. and Vlahovic, N. (2009). "A global investigation of key turning points in business process maturity". *Business Process Management Journal*, Vol. 15, No. 5, 792-815.
- McCormack, K., y Johnson, W. (2001). *Business process orientation: Gaining the e-business competitive advantage*. Delray Beach, FL: St Lucie Press.
- Medina-Giopp, A. (2005). *Gestión por Procesos y creación de valor público, un enfoque analítico*. Instituto tecnológico de Santo Domingo. República Dominicana.
- Mejía Navarrete, J (2004). *Sobre la investigación cualitativa. Nuevos conceptos y campos de desarrollo*. *Investigaciones Sociales*, 13, pp. 277-299
- Melenovsky MJ y Gartner JS (2006). "BPM Maturity Model Identifies Six Phases for Successful BPM Adoption". Gartner Publication Date: 18 October 2006 ID Number: G00142643
- Melenovsky, M.J. (2005). *Business Process Management's Success Hinges on Business-Led Initiatives*. Stamford, CT: Gartner Research
- Mendoza, X. (2000). "Management Público e Indicadores de gestión: Una perspectiva organizativa". En Longo, F., y Zafra, M., (eds.), *Pensar en lo Público*. Barcelona, España, Unión Iberoamericana de Municipalistas y ESADE, pp. 285-313.
- Merino-Estrada, V. (2007). "La dimensión necesariamente estratégica e innovadora del gobierno local". En FEMP (eds.), *Gobierno y Administración Municipal Creativos*, Madrid, Spain.
- Merriam, S. (1998). *Qualitative Research y Case Study Applications in Education*. 2. ed. Jossey-Bas Inc.
- Miles, M. y Huberman, A. (1994). *Qualitative Data Analisis*. 2 ed., Sage Publications.
- Moore, M. H. (1998). *Gestión Estratégica y Creación de Valor en el Sector Público*. Barcelona, España, Paidós Estado y Sociedad.

- Morgan, C., y Murgatroyd, S., (1994). *Total Quality Management in the Public Sector: An international perspective*. London, England, Open University.
- Morgan, G. y Smircich, L. (1980). "The case for qualitative research". *Academy of Management Review*, 5 (4), 491-500.
- Müller, C.J. (2013), *Planejamento Estratégico, Indicadores e Processos*, Atlas, São Paulo.
- Netjes, M., Reijers, H. y Van der Aalst, W.P. (2006), *Supporting the BPM life-cycle with FileNet*. Proceedings of the Workshop on Exploring Modeling Methods for Systems Analysis y Design (EMMSAD), Namur University, Namur, pp. 497-508.
- Neubauer T, (2009). "An empirical study about the status of business process management". *Business Process Management Journal*, Vol. 15 Iss: 2, pp.166 – 183.
- Niehaves C, Plattfaut R y Becker J (2013). "Business process management capabilities in local governments: A multi-method study". *Government Information Quarterly* 30 217–225
- Nolan RL (1979). "Managing the crisis in data processing". *Harvard Business Review* 57 pp. 115-126.
- Ohtonen, J., y Lainema, T. (2011). "Critical success factors in business process management – A literature review". En T. Leino (Ed.), *Proceedings of IRIS 2011: TUCS lecture notes* (pp. 572–585). Turku: Turku Centre for Computer Science.
- OMG (2008). *Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0* (No. formal/2008-06-01). Object Management Group, Needham, MA
- Ould, M. (1995). *Business Processes: Modelling and Analysis for Re-Engineering and Improvement*, Wiley, 1995.
- Oxford University Press (2004). *Oxford English Dictionary: The Definitive Record of the English Language*.
- Paim, R., Caulliriaux, H.M. y Cardoso, R. (2008). "Process management tasks: a conceptual and practical view". *Business Process Management Journal*, Vol. 14 No. 5, pp. 694-723.
- Pall, G. A. (1987). *Quality Process Management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall.

- Patton, M. (1990). *Qualitative evaluation y research methods*. (2nd ed.). Newbury Park, CA. Sage
- Paulk, M.C., Weber, C.V., Curtis, B. y Chrissis, M.B. (1995). *The Capability Maturity Model: Guidelines for Improving the Software Process*. Addison-Wesley, Boston, MA.
- PEI-ULPGC, (2002). Plan estratégico institucional de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
(<http://www.ulpgc.es/index.php?pagina=planesypresupuestos&ver=pei>)
- Pérez, José Antonio (2007). *Gestión por procesos*. 2ª edición. Editorial ESIC. Madrid.
- Pettigrew, A. (1990). *Longitudinal field research on change: theory y practice*. *Organization Science*, 1, 267-291.
- Pettigrew, A. M. (1997). "What is a processual analysis?". *Scandinavian Journal of Management*, vol. 13, no. 4, pp. 337-348.
- Plan canario de inmigración (2002). Disponible en: http://www.gobcan.es/opencms8/export/sites/ccdpsv/portal/.content/PDF/planes_generales_y_sectoriales/plancanarioinmigracion20022004.pdf.
- Plan canario de Transporte (2006). Disponible en: <http://www.gobcan.es/transportes/pet.html>
- Plan canario de vivienda (2009). Disponible en: http://www.gobiernodecanarias.org/vivienda/docs/plan_vivienda_canarias_2009_2012.pdf
- Plan canario sobre drogodependencia (2010). Disponible en: http://www3.gobiernodecanarias.org/sanidad/scs/content/3d774d7b-460b-11e3-a0f5-65699e4ff786/III%20Plan%20_Canario%20_sobre_%20Drogodependencias.pdf
- Plan de mejora de calidad educativa (2008). Disponible en: <https://www.gobiernodecanarias.org/educacion/udg/pro/plan/plan.asp>
- Plan de seguridad canario (2000). Disponible en: <http://www.gobcan.es/dgse/descargas/plansegcanario.pdf>

- Plan integral del menor de Canarias (1998). Disponible en: http://www.gobiernodecanarias.org/opencvms8/export/sites/ccdpsv/portal/content/PDF/planes_generales_y_sectoriales/planintegralmenorcanarias.pdf
- Pöppelbuß, J. y Röglinger, M. (2011), "What makes a useful maturity model? A framework of general design principles for maturity models y its demonstration in business process management". Paper presentado en 19th European Conference on Information Systems (ECIS 2011), Helsinki.
- Prananto, A., McKay, J., y Marshall, P. (2003). "The spectrum of e-business maturity in Australian SMEs: A multiple case study approach to the applicability of the stages of growth for e-business model". Ponencia presentada en la 11th European Conference on Information Systems (ECIS) 2003, Universita di Napoli Frederico II, Napoli, Italy.
- Pritchard, J. P., y Armistead, C. (1999). "Business process management – Lessons from European business". *Business Process Management Journal*, 5, pp. 10–35. doi:10.1108/14637159910249144.
- Puah P y Tang N (2000). "Business Process Management, A Consolidation of BPR and TQM". Ponencia en 2000 IEEE International Conference on on Management of Innovation and Technology, 2000. ICMIT 2000.
- Pyon C. U., Woo J. Y. y Park S., (2011). "Service improvement by business process management using customer complaints in financial service industry". *Expert System Application*, 38(4): 3267- 3279.
- Quintana, A. y Montgomery, W. (Eds.) (2006). *Psicología: Tópicos de actualidad*. Lima: UNMSM. Metodología de Investigación Científica Cualitativa.
- Ramió Matas, Carles (1999): *Desarrollo organizativo del Ayuntamiento Gerencial*. Barcelona. Universitat Pompeu Fabra.
- Ramos, M. H., Ramos, M. F., y Romero, E. (2003). "Cómo escribir un artículo de revisión". *Revista de postgrado de la Vía Catedra de Medicina*(126). Disponible en http://med.unne.edu.ar/revista/revista126/como_esc_articulo.htm.
- Ravesteyn, J. P. P. (2007). "A study into the critical success factors when implementing business process management systems". En M. Khosrow-Pour (Ed.), *Managing worldwide operations y communications with information technology* (pp. 1291–1293). Vancouver: IGI Publishing.

- Ravesteyn, J. P. P., y Batenburg, R. (2010). "Surveying the critical success factors of BPM-systems implementation". *Business Process Management Journal*, 16, 492–507. doi:10.1108/14637151011049467
- Reiter, S., Stewart, G., Bruce, C., Bandara, W., y Rosemann, M. (2010). "The phenomenon of business process management: Practitioners' emphasis". Ponencia en la 18th European conference on information systems (ECIS 2010), Pretoria.
- Remus, U., y Wiener, M. (2010). "A multi-method, holistic strategy for researching critical success factors in IT projects". *Information Systems*, 20, 25–52. *Revista CAES Vol.31, No. 1, Año 2011 ISSN-1659-4703* 139
- Riege, A. (2003). "Validity y reliability test in case study research: a literatura with hands on applications for each research phase". *Qualitative Research: An International Journal*, 6 (2), 75-86.
- Ringim, K. J., Razalli, M. R., y Hasnan, N. (2012). "Critical success factors for business process management for small y medium banks in Nigeria". *Business y Management Review*, 2, 83–91. Disponible en: http://www.businessjournalz.org/articlepdf/BMR_11216.pdf
- Rivas G E (1997). *Estadística general. Décima Edición de la Biblioteca*. Universidad Central de Venezuela, Caracas. 1997.5
- Robertson, R., y Ball, R., (2002). "Innovation y Improvement in the delivery of Public Services: The use of quality management within local government in Canada". *Public Organization Review*, no. 2, pp. 387-405.
- Robinson, M (2015). "From Old Public Administration to the New Public Service. Implications for Public Sector. Reform in Developing Countries". Paper. UNDP Global Centre for Public Service Excellence.
- Rockart J, (1979). "Chief executives define their own data needs." *Harvard Business Review*, vol. 57, no. 2, pp. 81- 93.
- Rodríguez, G.; Gil, J. y García, E. (1996) *Metodología de la Investigación Cualitativa*, Madrid: ALJIBE.

-
- Röglinger M, Pöppelbuß J y Becker J, (2012). "Maturity models in business process management". *Business Process Management Journal*, Vol. 18 Iss: 2 pp. 328 – 346.
- Rosemann, M y vom Brocke, J. (2015). "Six Core Elements of Business Process Management". In J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), *Handbook on Business Process Management: Introduction, Methods, y Information Systems (International Handbooks on Information Systems)*(2 ed., Vol. 1, pp. 105-122). Berlin et al.: Springer .
- Rosemann, M. (2010). "The service portfolio of a BPM center of excellence". In J. vom Brocke y M. Rosemann (Eds.), *Handbook on business process management 2: International handbooks on information systems* (pp. 267–284). Berlin: Springer.
- Ruževičius, J., Klimas, D., y Veleckaite, R. (2012). "Influence of organizational culture on the success of business process management in Lithuanian public sector organizations". *Current Issues of Business y Law*, 7, pp. 1–16. Disponible en: <http://www.vta.ttvam.lt/index.php/vta/article/view/144>
- Salgado, C. (2000). *Análisis Comparativo de la Metodología cuantitativa y cualitativa*. Cuaderno de Investigación 2. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Saner, R. (2002). "Quality assurance for public administration: a consensus building vehicle." *Public Organization Review*, vol. 2, no. 4, pp. 407-415.
- Santos H, Valença G., Alves C. (2015). "Strategies for Managing Critical Success Factors of BPM Initiatives in Brazilian Public Organizations: A Qualitative Empirical Study". *Revista Brasileira de Sistemas de informação*. Rio de Janeiro. Vol . 8, nº1, p 42-64.
- Saunders, M, Lewis, P y Thornhill, A (2007). *Research methods for Business Students*. 4th ed. Harlow, England: Prentice Hall.
- Scheer A-W y Brabander E (2014). "The process of business process management". En vom Brocke J, Rosemann M (eds) *Handbook on business process management*, vol 2, 2nd edn. Springer, Heidelberg, pp 351–380
- Schmiedel T, vom Brocke J y Recker J, (2013). "Which cultural values matter to business process management?". *Business Process Management Journal*, Vol. 19 Iss 2 pp. 292 – 317 <http://dx.doi.org/10.1108/14637151311308321>

- Schneider, B., Brief, A., Guzzo, R., (1996). "Creating climate y culture for sustainable organizational change". *Organizational Dynamics*, vol. 24, no. 4, pp. 7-19.
- Scholl, H. J., Fidel, R., Liua, S., Paulsmeyer, M., y Unsworth, K. (2007). "E-Government Field Force Automation: Promises, Challenges, y Stakeholders". Ponencia en la 6th International Conference on Electronic Government (EGOV) (pp. 127–142). Germany: Regensburg.
- Schönberger, R.J. (1986). *World Class Manufacturing: The Lessons of Simplicity Applied*. Free Press. New York. NY.
- Scott, J.E. (2007). "Mobility, business process management, software sourcing, y maturity model trends: propositions for the IS organization of the future". *Information Systems Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 139-45.
- Seethamraju R y Marjanovic o, (2009). "Role of process knowledge in business process improvement methodology: a case study". *Business Process Management Journal*, Vol. 15 Iss: 6, pp.920 – 936.
- Shewhart, W. A. (1931). *Economic control of quality of manufactured product*. Princeton, NJ: D. van Nostrand Company.
- Siggelkow, N. (2007). "Persuasion with case studies". *Academy of Management Journal*, vol. 50(1), 20–24.
- Škrinjar R y Trkman P (2013). "Increasing process orientation with business process management: Critical practices". *International Journal of Information Management* 33 pp 48– 60
- Smart P A, Maddern H y Maull R S, (2009). "Understanding Business Process Management: Implications for theory and practice". *British Journal of Management*, Vol. 20, Issue 4, pp.491-507.
- Smith, G. y Furt, S. (2009). "How (not) to Fail at BPM". Disponible en: <http://www.bpm.com/how-not-to-fail-at-bpm.html>.
- Smith, H. y Fingar, P. (2003). *Business Process Management: The Third Wave*. Meghan Kiffer, Tampa, FL.

-
- Song N y Zhu J (2011). "Evaluating Business Process Management Maturity. A case study on a Chinese electronic company". Ponencia en Strategic Management y Leadership 15 ECTS, 1st June 2011.
- Spanyi A (2014). "Business process management governance". En: vom Brocke J, Rosemann M(eds) Handbook on business process management, vol 2, 2nd edn. Springer, Heidelberg, pp 333–350
- Squires, R.L. (1989). "A new Pseudolivine gastropod genus from the lower Tertiary of North America". *Journal of Paleontology* 63 (1), 38–47.
- Stake, R. (1994). "Case studies". En N.K. Denzin y Y.S. Lincoln (Dirs.). *Handbook of qualitative research* (pags. 236-247). London: Sage
- Stake, R. (1995): *The art of case study research*. London, Sage Publications.
- Stemberger M.I., Kovacic A. y Jaklic J. (2007). "A Methodology for Increasing Business Process Maturity in Public Sector". *Interdisciplinary Journal of Information, Knowledge y Management*. Vol. 2, p. 119- 133.
- Stoecker, R. (1991). "Evaluating y rethinking the case study". *Social Review*, 0038-0261, 88-112.
- Strnadl, C. F. (2006). "Aligning Business and It: The Process-Driven Architecture Model". *Information Systems Management*, 23(4), 67-77.
- Suárez Barraza, M. (2007). "La sostenibilidad de la mejora continua de procesos en la administración pública: Un estudio en los ayuntamientos de España". Tesis sin publicar. Director: Joan Ramis Pujol. Universidad Ramon Llull. Escuela superior de administración y dirección de empresas (ESADE). Barcelona.
- Sullivan, J. y Foltz, A. (2000). Focus groups giving voice to people. *Outcomes Management for Nursing Practice*, N4 (4), 177-181.
- Teece, D. J., Pisano, G., y Shuen, A. (1997). "Dynamic capabilities and strategic management". *Strategic Management Journal*, vol. 18, no. 7, pp. 509-533.
- Thompson, G., Seymour, L. F., y O'Donovan, B. (2009). "Towards a BPM success model: An analysis in South African financial services organizations". En T. Halpin, J. Krogstie, S. Nurcan, E. Proper, R. Schmidt, P. Soffer, y R. Ukor (Eds.), *Enterprise, business-process y information systems modeling* (pp. 1–13). Berlin Heidelberg: Springer.

- Thompson, J. R. (2000). "Reinvention as reform: Assessing the national performance review". *Public Administration Review*, V6, pp. 508-521.
- Tranfield, D.R., Denyer, D. y Smart, P. (2003). "Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review". *British Journal of Management*, Vol. 14, pp. 207-22.
- Trkman, P. (2010). "The critical success factors of business process management". *International Journal of Information Management*, Vol. 30 No. 2, pp. 125-134.
- Unión europea (2006). Directiva 2006/123/Ce del Parlamento Europeo y del Consejo, de 12 de diciembre de 2006 relativa a los servicios en el mercado interior. (Diario Oficial de la Unión Europea n376, de 27.12.2006). Disponible en: <http://www.minhap.gob.es/Documentacion/Publico/SGPEDC/Texto%20de%20la%20directiva.pdf>.
- Unión Europea (2013). EUR 13825 - Powering European Public Sector Innovation: Towards A New Architecture. Report of the Expert Group on Public Sector Innovation. Luxembourg: Publications Office of the European Union. ISBN 978-92-79-34705-4. doi 10.2777/51054
- Valle, Roger & Oliveira, Saul Barbará, et al. (2012). *Analysis and Business Process Modeling Notation focus on BPMN (Business Process Modeling Notation)*. Sao Paulo: Atlas.
- Valles, M. (1999). *La investigación documental. Técnicas de lectura y documentación*. Técnicas cualitativas de investigación social. España: Editorial Síntesis.
- Van de Ven, A. H., y Poole, M., (1995). "Explaining Developments change in organizations". *Academy of Management Review*, vol. 20, no. 3, pp. 510-540.
- Van der Aalst, W.M.P. (2004), "Business process management: a personal view", *Business Process Management Journal*, Vol 10 No. 2, pp. 248-253.
- Van der Aalst, W.M.P., ter Hofstede, A.H.M. y Weske, M. (2003), "Business process management: a survey", *Proceedings of the International Conference of Business Process Management*, Eindhoven, The Netherlands, 26 June.
- VanWynsberghe, R., y Khan, S. (2007). "Redefining case study". *International Journal of Qualitative Methods*, 6 (2), 80-94.

- Vásquez H., E.; Aramburú L., C.; Figueroa A., C.; Parodi t., C. (2000). *Gerencia Social. Diseño, monitoreo y evaluación de proyectos sociales*. Lima, Perú: Universidad del Pacífico, 2000. [ISBN: 9972-603-32-6].
- Verma, N. (2009). *Business Process Management: Profiting from Process*. Global India, New Delhi.
- Vom Brocke J, Schmiedel T (2014a). *Business process management. Driving innovation in a digital world*. Springer, Heidelberg.
- Vom Brocke J, Schmiedel T, Recker J, Trkman P, Mertens W y Viaene S, (2014b). "Ten principles of good business process management". *Business Process Management Journal*, Vol. 20 Iss 4 pp. 530 – 548.
- Voss, CH., Tsikriktsis, N. y Frohlich, M. (2002). "Case research in operations management". *International Journal of Operations y Production Management*, 22 (2), 195-219.
- Weber, C., Curtis, B. y Gardiner, T. (2008), "Business Process Maturity Model (BPMM) Version 1.0". Disponible en: www.omg.org/spec/BPMM/1.0/PDF/.
- Weber, I., y Sure, Y. (2009). "Towards an Implementation of the EU Services Directive with Semantic Web Services". *Proceedings of the 12th International Conference on Business Information Systems (BIS)* (pp. 217–227). Poland: Poznan
- Webster, J. y Watson, R.T. (2002). "Analyzing the past to prepare for the future: writing a literature review". *MIS Quarterly*, Vol. 26 N2, pp. 13-23.
- Weerakkody, V. Janssen, M. y Dwivedi, Y. (2011). "Transformational Change and Business Process Reengineering (BPR): Lessons from the British and Dutch Public Sector". *Government Information Quarterly* 28(3), 320-328. Disponible en: <https://cronfa.swan.ac.uk/Record/cronfa12056> doi:10.1016/j.giq.2010.07.010
- Weick, K. (2007). "The generative properties of richness". *Academy of Management Journal*, 50 (1), pp. 14–19.
- Weske, M. (2007). *Business Process Management: Concepts, Languages, Architectures*, Springer, Berlin.
- Wilson, D. C., y Rosenfeld, R. H., (1990). *Managing Organization*. London, McGraw-Hill.
- Wolf, C., y Harmon, P. (2012). "The state of business process management – 2012. Business Process Trends". Disponible en: <http://www.bptrends>

- Yacuzzi, E. (2005). *El Estudio de Caso como metodología de investigación: Teoría, mecanismos causales, validación*. Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina, 1-37.
- Yin, R. (2003). *Case Study Research, Design y Methods*. Thousands Oaks, California Estados Unidos, Sage Publications.
- Zairi, M. (1997). "Business process management: A boundaryless approach to modern competitiveness". *Business Process Management Journal*, 3, 64–80. doi:10.1108/14637159710161585
- Zairi, M., y Sinclair, D. (1995). "Business process re-engineering y processmanagement: A survey of current practice y future trends in integrated management". *Business Process Re-engineering y Management Journal*, 1(1), pp. 8–30.
- Zur Muehlen, M. y Ho, D.T.Y. (2006). "Risk management in the BPM Life cycle", en Bussler, C. et al. (Eds), *Lecture Notes in Computer Science-BPM 2005 Workshops*, Vol. 3812, pp. 454-466.
- zur Muehlen, M. y Rosemann, M. (2004). "Multi-paradigm process management", en Grundspenkis, J. y Kirkova, M. (Eds), *Proceedings of the CAISE'04 Workshops*, Vol. 2, Faculty of Computer Science y Information Technology, Riga Technical University, Riga, pp. 169-75.

NOTA: Todas las referencias que se ubican en Internet estaban accesibles en octubre de 2015.

