



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas



Business Process Management - Gestión de Procesos de Negocio

AR Tema extractado del libro "**Análisis Funcional de Sistemas y Tecnologías de la Información**" de Aníbal M. Mazza Fraquelli - ISBN 978-987-26981-3-3

Presentación del Tema

Business Process Management (BPM) —*Gestión de Procesos de Negocio*— es un enfoque disciplinado que combina **métodos de gestión** y **Tecnologías de la Información (TI)** para **diseñar, modelar, ejecutar, monitorear y mejorar** los procesos organizacionales de manera continua. Desde la mirada de TI, BPM actúa como un **marco integrador** que alinea procesos, aplicaciones, datos y reglas de negocio, permitiendo que la operación sea **medible, automatizable y gobernable**.

Para las organizaciones, BPM no es solo documentación de procesos: es la **operacionalización tecnológica** de cómo el negocio crea valor, con impacto directo en eficiencia, calidad y control.

Desarrollo

El ciclo de BPM se estructura, típicamente, en etapas: **modelado, ejecución, monitoreo y mejora**. En el modelado se utilizan estándares como **BPMN (Business Process Model and Notation, Notación y Modelado de Procesos**

de Negocio) para representar flujos de trabajo de forma comprensible tanto para áreas de negocio como para TI. Esta notación reduce ambigüedades y facilita la traducción del proceso a soluciones tecnológicas.

La ejecución se apoya en **BPMS (Business Process Management Systems, Sistemas de Gestión de Procesos de Negocio)**, plataformas que permiten **orquestrar tareas humanas y automatizadas**, integrar aplicaciones (por ejemplo, ERP y CRM) y aplicar **reglas de negocio** (*Business Rules, Reglas de Negocio*). Desde TI, esto implica interoperabilidad mediante APIs (*Application Programming Interface, Interfaz de Programación de Aplicaciones*) y control transaccional.

El monitoreo introduce indicadores clave de desempeño **KPI (Key Performance Indicators, Indicadores Clave de Desempeño)** y tableros (*Dashboards, Cuadros de Control*) que permiten evaluar tiempos, costos, cuellos de botella y cumplimiento. La disponibilidad de datos en tiempo casi real convierte a BPM en un habilitador de **gestión basada en evidencia**.

Finalmente, la mejora continua se sustenta en el análisis de métricas y en la retroalimentación del proceso. Desde TI, esto requiere **versionado de procesos**, trazabilidad y gobierno de cambios (*Change Management, Gestión del Cambio*), evitando impactos negativos en la operación.

Ejemplo aplicado: en una empresa de servicios, el proceso de alta de clientes puede modelarse en BPMN, ejecutarse en un BPMS integrando CRM y facturación, monitorearse con KPIs de tiempo de respuesta y optimizarse reduciendo tareas manuales redundantes. El valor no está en el diagrama, sino en la **integración tecnológica del proceso**.

Conclusión

BPM constituye un **punto estratégico entre negocio y tecnología**, donde los procesos dejan de ser abstractos para convertirse en **activos gestionables por sistemas de información**. Para estudiantes de administración, comprender BPM desde TI implica reconocer que la eficiencia organizacional depende de **procesos bien diseñados, automatizados y medidos**, soportados por arquitecturas tecnológicas coherentes. La ventaja competitiva surge cuando BPM se utiliza como un **mecanismo continuo de alineación entre estrategia, operación y tecnología**.

Preguntas de autoevaluación

1. ¿Por qué BPM debe entenderse como una disciplina apoyada en TI y no solo como documentación de procesos?
 2. ¿Qué rol cumple BPMN en la comunicación entre negocio y tecnología?
 3. ¿Cómo contribuyen los BPMS a la automatización e integración de procesos?
 4. ¿Por qué los KPIs son fundamentales en el enfoque BPM?
 5. ¿Qué riesgos existen si la mejora de procesos no contempla una adecuada gestión del cambio desde TI?
-

Material de Clases

Compilado por **Aníbal M. Mazza Fraquelli** Doctor de la Universidad de Buenos Aires para el uso de sus clases en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires.

Contenidos de esta página

Los contenidos **aquí incluidos integran desarrollos y escritos propios del autor, así como materiales de terceros (documentos, textos, fragmentos, conceptos, imágenes, esquemas, definiciones u otros recursos)**, los cuales son utilizados a título ilustrativo, explicativo o formativo, respetando la normativa vigente en materia de derechos de autor y citando las fuentes cuando corresponde.

La selección, organización, adaptación pedagógica y contextualización de los contenidos constituye un trabajo original del autor, orientado a facilitar los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Este material no persigue fines comerciales y su reproducción, total o parcial, queda limitada al ámbito educativo, debiendo preservarse siempre la mención de la autoría y las fuentes originales.

Autorización de uso

Se permite la reproducción, comunicación pública, distribución y utilización total o parcial de los contenidos de su material, en formato físico o digital, con fines exclusivamente educativos, académicos o de divulgación, siempre que se respete la integridad del contenido y se incluya la correspondiente referencia a la fuente y a la autoría.

Las ideas, opiniones e interpretaciones contenidas en este material corresponden exclusivamente al autor.

Queda expresamente excluido cualquier uso con fines comerciales.