

GESTIÓN POR PROCESOS
UNA EXPERIENCIA EN EL AREA INTERNACIONAL DE PETROBRAS

Luiz Gustavo Primo de Siquiera
Vanesa Analía Dughetti

PETROBRAS

CONTENIDO DEL DOCUMENTO

1 SINOPSIS.....	3
2 INTRODUCCIÓN.....	4
2.1 Programa ProANI	4
2.2 Proyectos que componen el Programa ProANI.....	5
3 DESARROLLO	6
3.1 Definición de Proceso de Negocio	6
3.2 Elementos constitutivos de un Proceso de Negocio	7
3.3 Modelo de Gestión por Procesos	8
3.4 Gestión Funcional versus Gestión por Procesos.....	8
3.5 Arquitectura del Gobierno de Procesos en Petrobras	10
3.5.1 Catálogo de Procesos del Modelo de Negocio ANI	10
3.5.2 Categorías de Gobierno de Procesos.....	11
3.5.3 Componentes organizacionales del Gobierno de Procesos.....	12
3.5.4 Procesos operativos del Gobierno de Procesos.....	14
◆ DEFINICIÓN Y ALINEACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO A LA ESTRATEGIA.....	15
◆ GESTIÓN DE LA DEMANDA DEL MODELO DE NEGOCIO.....	15
◆ MODELADO Y CONSTRUCCIÓN DE MEJORAS AL MODELO DE NEGOCIO	15
◆ IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO	16
◆ ACOMPAÑAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO	16
◆ PROSPECCIÓN DE INNOVACIONES DEL MODELO DE NEGOCIO	16
◆ GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE PROCESOS.....	17
◆ EVOLUCIÓN CULTURAL	17
◆ GESTIÓN Y EVOLUCION DEL GOBIERNO DE PROCESOS.....	17
3.6 Gobierno versus Gestión.....	18
4 CONCLUSIONES	19
4.1 Desafío de implantar una nueva Cultura de Gestión por Procesos.....	19
4.2 Beneficios perseguidos por Petrobras.....	20
5 BIBLIOGRAFIA.....	21

El presente documento intenta plasmar la experiencia de Petrobras tras la decisión de gestionar su Área de Negocios Internacional por Procesos.

Como punto de partida se requiere la definición de un Modelo de Negocio Único. Este Modelo, una vez implantado, nos permitirá estandarizar la forma de hacer las cosas en las distintas Unidades Internacionales que fueron incorporadas producto del proceso de expansión y adquisición de Petrobras. Adicionalmente, este Modelo soportará el crecimiento futuro del Área Internacional agilizando los Procesos de Integración de Nuevos Activos.

Considerando el dinamismo de los contextos de Negocio, también debemos ocuparnos de la evolución de dicho Modelo. Precisamos definir e implantar mecanismos de gobernabilidad que aseguren la definición, control, monitoreo y evolución del Modelo de Negocio a futuro.

Nuestra propuesta de gobernabilidad representa un enfoque sistémico e integrado de todos sus elementos constitutivos. Los mecanismos de gobierno nos permitirán redefinir, coordinar y realinear nuestros Procesos, la infraestructura que los soporta y la forma en que nos organizamos para dar valor a nuestro Cliente final. Finalmente, la Organización adoptará una nueva cultura de Gestión por Procesos que persiga la mejora continua de los mismos y redunde en mejores resultados de Negocio para Petrobras y sus partes interesadas.

2.1 Programa ProANI

En marzo de 2005 Petrobras dió inicio al **Programa de Procesos de Integración Internacional (ProANI)**, ideado con el propósito de definir e implantar un Modelo Único de Gestión por Procesos para el **Área de Negocios Internacional (ANI)** de Petrobras.



Figura 1 – Actuación del Área Internacional de Petrobras

ProANI representa el desafío de crear una *Cultura de Gestión por Procesos*, a través del desenvolvimiento de nuevas competencias y habilidades personales y colectivas.

Los compromisos del **Programa ProANI** son:

- o **UNIFICAR** el Modelo de Negocio en todas las Unidades Internacionales de Petrobras, mediante el diseño de Procesos de Negocio estandarizados y soportados por una plataforma única de Tecnología de la Información.
- o **IMPLEMENTAR** progresivamente el Modelo de Negocio unificado y consecuentemente la Gestión por Procesos en todas las Unidades Internacionales.
- o **GARANTIZAR** la continua evolución del Modelo de Negocio unificado y su adopción en las futuras adquisiciones (Empresas y/o Activos).
- o **MONITOREAR** el Modelo de Negocio implantado, para lograr el cumplimiento de las metas previstas y contribuir a su mejora continua.

2.2 Proyectos que componen el Programa ProANI

El Programa tiene carácter permanente y conceptualmente está integrado por Proyectos. Los Proyectos destacados hasta la fecha son:

- **Proyecto de Construcción e Implantación del Modelo de Negocio**, cuyo objetivo es definir y establecer en las Unidades Internacionales de Petrobras un Modelo de Negocio unificado que garantizará una operación uniforme.
- **Proyecto Modelo de Gobierno de Procesos**, cuyo objetivo es definir e implantar un Modelo de Gobierno que viabilice la Gestión por Procesos en la Organización, garantizando la definición, control, monitoreo y evolución del Modelo de Negocio adoptado, de forma estandarizada.

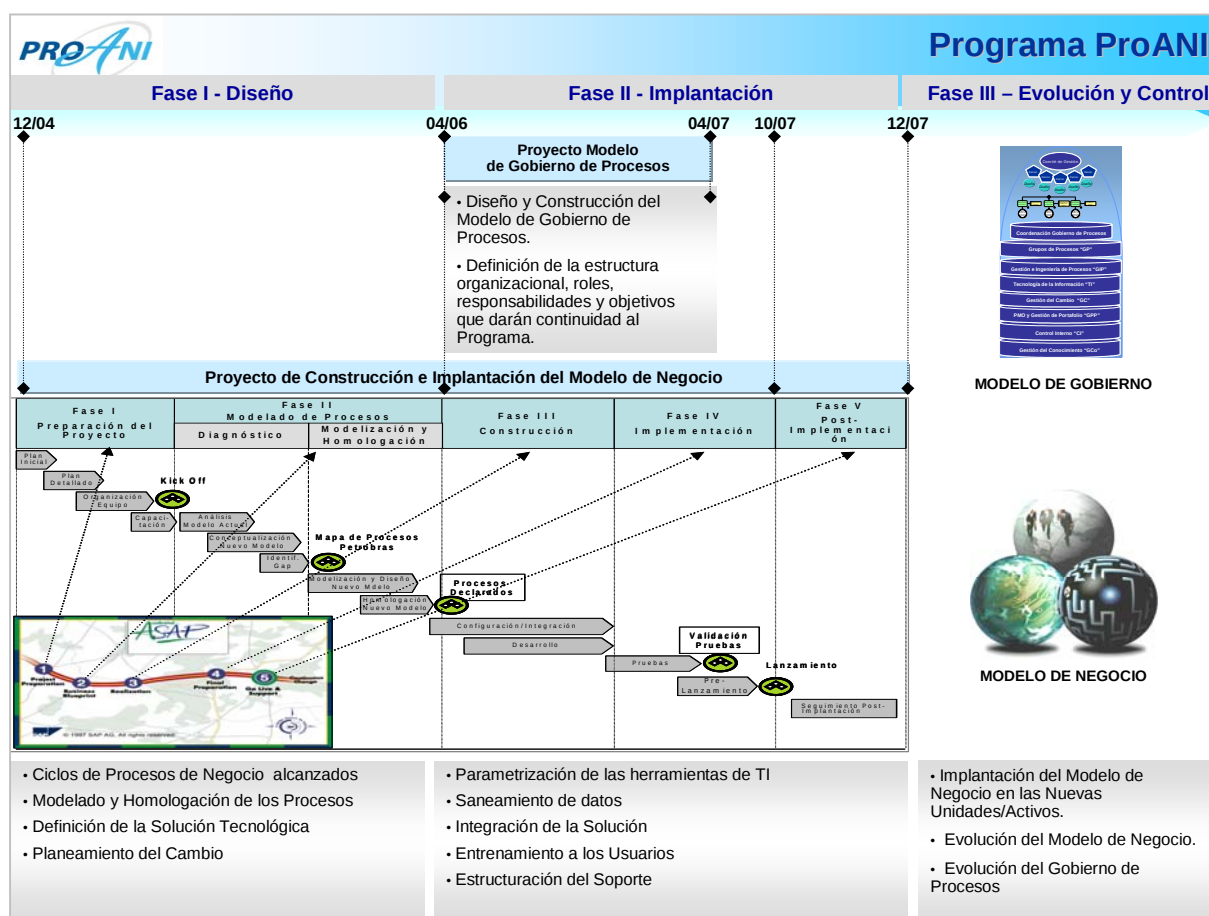


Figura 2 – Proyectos del Programa ProANI

3.1 Definición de Proceso de Negocio

La definición tradicional de Proceso de Negocio lo concibe como un conjunto de actividades interfuncionales, interrelacionadas con lógica de Negocio que, partiendo de una o más entradas (**inputs**), las transforma, generando un resultado (**output**), el cual se espera que genere valor de Negocio para uno o más clientes internos o externos a la Organización.

Los Procesos de Negocio representan el hacer de una Organización, son los que producen el valor declarado en su Misión. Demuestran la utilización de los recursos de la empresa, detallan las responsabilidades por la ejecución de las actividades, las competencias y habilidades necesarias para ejecutarlos, indican qué herramientas tecnológicas los soportan, cómo se aplican las Normativas y Políticas y cómo son los Procesos decisorios involucrados en el hacer de la Organización.

La Organización puede ser considerada como un **sistema de Procesos**, relacionados entre sí, en los que buena parte de las entradas serán generadas por proveedores internos (funciones y departamentos) y cuyos resultados irán frecuentemente dirigidos hacia clientes internos (mismos o diferentes funciones y departamentos) o externos a la Organización.

La eficacia de este **sistema de Procesos** no sólo depende de la eficacia de las tareas individuales sino, y de manera no menos importante, de las **actividades de coordinación** que las articulan. Los humanos, en tanto seres lingüísticos, coordinamos acciones a través de la comunicación oral y/o escrita. Tomando este concepto, podemos definir Procesos de Negocio como el resultado de una **red de conversaciones y compromisos** que determinan lo que una empresa es y puede llegar a ser.

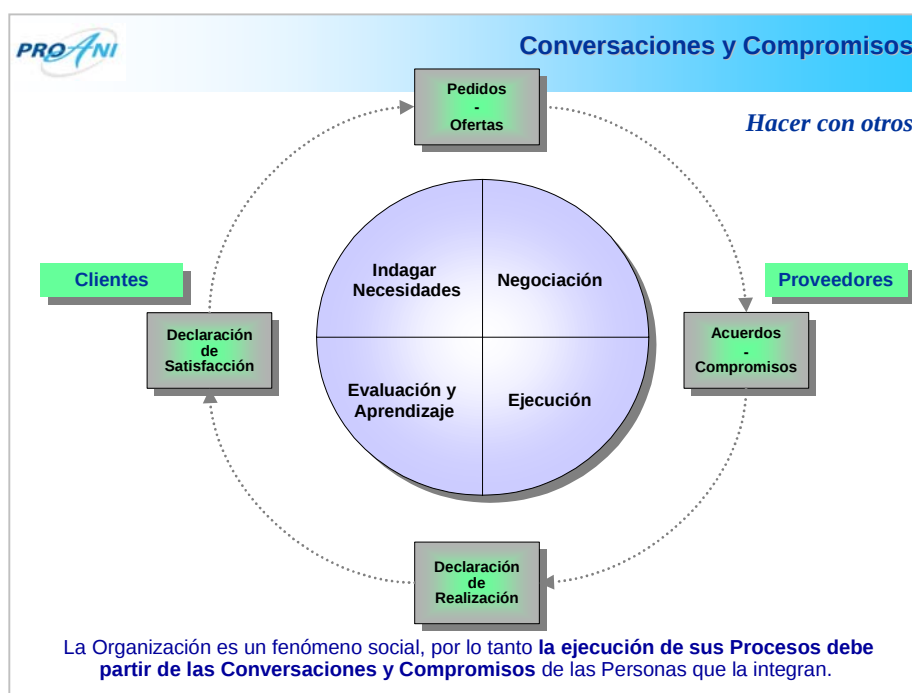


Figura 3 – Definición de Procesos de Negocio

3.2 Elementos constitutivos de un Proceso de Negocio



Figura 4 – Elementos de un Proceso de Negocio

Para lograr la optimización de los resultados en una Organización gestionada por Procesos es imprescindible desarrollar una visión holística, vigilando los impactos e interrelaciones de sus elementos constitutivos: Actividades que componen los **Procesos**, **Personas** y **Tecnología** soporte.

Existe una íntima relación entre los **Procesos** y la **Tecnología** que los soporta. Es innegable que los Procesos de Negocio de una Empresa moderna son habilitados por la Tecnología. Ambas perspectivas deben coincidir en un esfuerzo armonioso.

Las plataformas de Tecnología de la Información sólo tienen sentido a la luz de los Procesos de Negocio y sólo pueden ser tan valiosas como éstos. De esta manera un aplicativo tecnológico puede aportar una mejor práctica o una innovación para el Proceso potenciando el desempeño del mismo, como así también determinados Procesos, en la medida en que representen una ventaja competitiva para la Organización, pueden requerir el desarrollo de Tecnología específica que los soporte.

También existe una estrecha relación entre los **Procesos** y las **Personas** que los ejecutan. Si una Empresa mejora sus Procesos pero tiene problemas de estructura o de perfil de sus colaboradores difícilmente se consiga el nivel de mejora deseado. Por otro lado, si una Empresa cuenta con colaboradores talentosos y altamente motivados, la performance de estos empleados va a ser tan buena como los Procesos donde actúan se lo permitan y si esos Procesos no son potentes, esa energía de los empleados se pierde.

3.3 Modelo de Gestión por Procesos

Petrobras demanda la implantación de un **Modelo de Gestión por Procesos** que garantice la definición, implantación, control, monitoreo y evolución en forma estandarizada, de los Procesos del Área Internacional.

El **Gobierno de Procesos** representa este Modelo de Gestión de los Procesos de generación de valor que constituyen el Modelo de Negocio del Área Internacional de Petrobras y su implantación viabilizará finalmente que la Organización se gestione por Procesos.

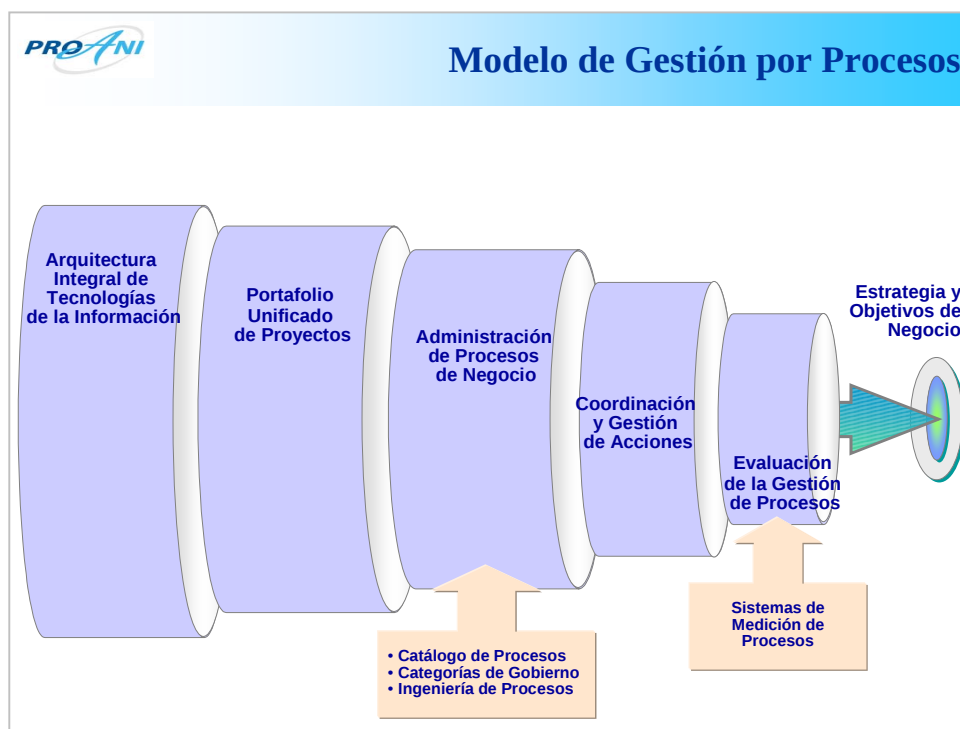


Figura 5 – Elementos del Modelo de Gestión por Procesos

Como observamos todos los elementos del Modelo apuntan a la Estrategia y Objetivos de Negocio definidos.

Por un lado, los componentes del Gobierno de Procesos buscarán la mejora de los Procesos de Negocio buscando su alineación a los objetivos estratégicos definidos. De esta forma los lineamientos estratégicos pasar de ser declaraciones a ser acciones de cambio y mejora en la forma de actuar de la Organización.

Por otro lado, el Portafolio Unificado de Proyectos se ocupa de medir el grado de alineación de los beneficios esperados de cada Proyecto de Mejora con relación a los objetivos estratégicos definidos, priorizando así las iniciativas que componen el Portafolio.

3.4 Gestión Funcional versus Gestión por Procesos

Tradicionalmente, las Organizaciones se han estructurado sobre la base de departamentos funcionales que dificultan la orientación hacia el Cliente. En una estructura jerárquica tradicional, el trabajo y las relaciones clientes internos - proveedores internos son organizados verticalmente,

hacia cada función y no horizontalmente, hacia el objetivo de la cadena de valor. En estas estructuras la información y las decisiones corren verticalmente, la información fluye de abajo hacia arriba y las decisiones de arriba hacia abajo. El mecanismo de coordinación tradicional responde a "Mando y Control". La **Gestión por Procesos** percibe a la Organización como un sistema interrelacionado de Procesos que contribuyen conjuntamente a incrementar la satisfacción del cliente.

Necesitamos derribar algunos paradigmas en los que se sustentan las Organizaciones funcionales donde los empleados centran su visión del Negocio tan sólo en las responsabilidades de su puesto o de su Área y, por lo general, no conocen la totalidad del Proceso en que participan y cómo impactan sus acciones en éste. De esta manera el conocimiento no fluye a través de la Organización sino que suele encapsularse en cada Área o Función.

La **Gestión por Procesos** en las organizaciones permite reducir desperdicios. Tradicionalmente las Organizaciones con **Gestión funcional** utilizan los recursos solamente en las funciones donde están ubicados; mientras que la **Gestión por Procesos**, permite utilizar los recursos de todas las funciones por donde fluye la ejecución de los Procesos a través de la Organización.

La **Gestión por Procesos** coexiste con la organización y gestión funcional, asignando "**Dueños**" a los **Procesos clave**, haciendo posible una gestión inter-funcional generadora de valor para el Cliente y que, por tanto, procura su satisfacción.

La **Gestión por Procesos** determina qué Procesos necesitan ser mejorados o rediseñados, establece prioridades y provee de un contexto para iniciar y mantener planes de mejora, que permitan alcanzar objetivos establecidos. Hace posible la comprensión del modo en que están configurados los Procesos de Negocio, de sus fortalezas y debilidades.

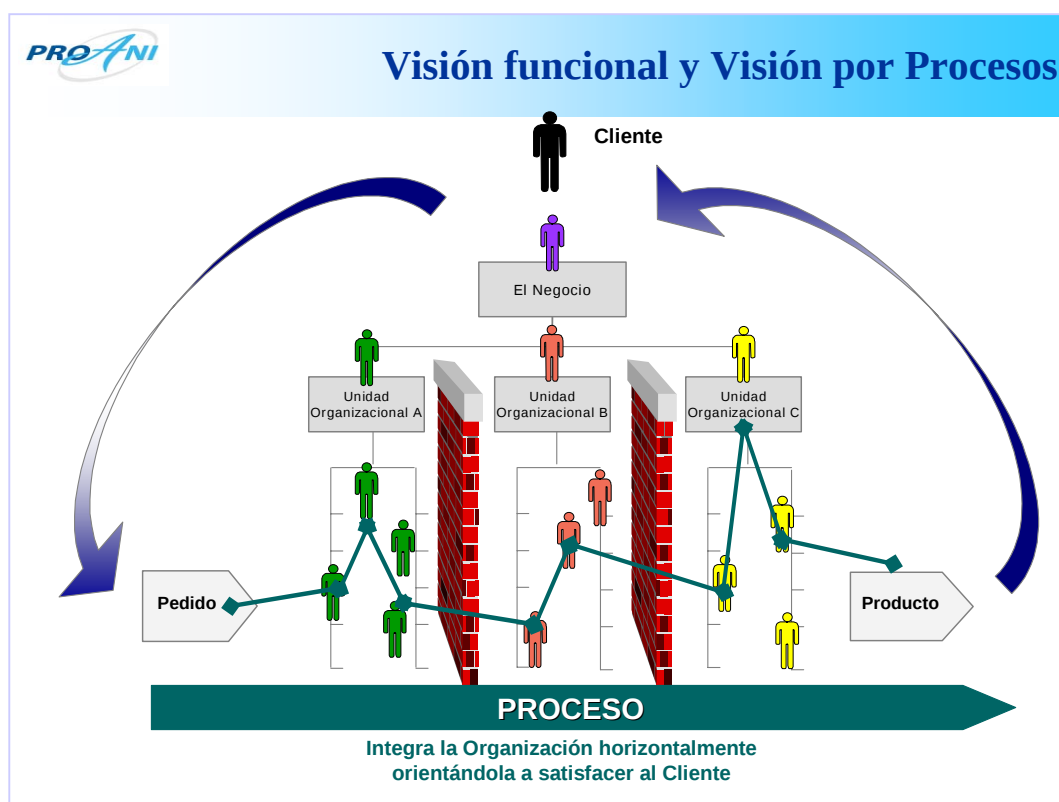


Figura 6 – Visión Funcional y Visión por Procesos

3.5 Arquitectura del Gobierno de Procesos en Petrobras

Para hacer operativo el **Gobierno de Procesos** hemos trabajado en cuatro frentes:

1. Generar el **Catálogo de Procesos de Negocio** a gobernar
2. Definir las **Categorías de Gobierno** a aplicar en función de las características de cada Proceso
3. Definir los **Componentes Organizacionales** (Componentes, roles e interacciones) para operar el Gobierno de Procesos
4. Definir los **Procesos Operativos** del Gobierno de Procesos

3.5.1 Catálogo de Procesos del Modelo de Negocio ANI

La definición del Catálogo de Procesos se refiere a la identificación única y formal de los Ciclos de Procesos de Negocio de Petrobras ANI, asociados a los diferentes niveles de abstracción de Ingeniería de Procesos, como a continuación exponemos:

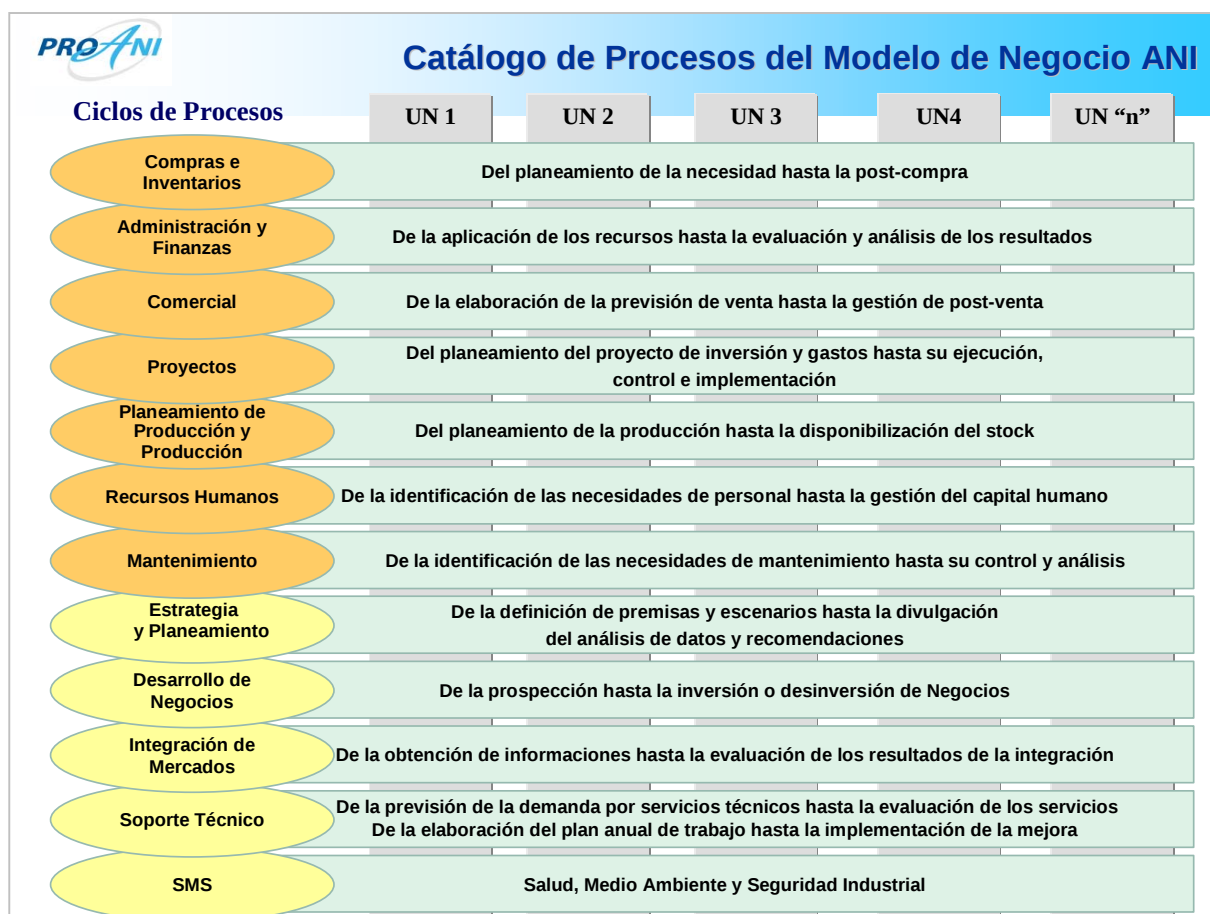


Figura 7 – Catálogo de Procesos del Modelo de Negocio ANI

3.5.2 Categorías de Gobierno de Procesos

Petrobras ha definido tres Categorías de Gobierno de Procesos para clasificar los Procesos que componen el Modelo de Negocio de ANI: **Integrado**, **Coordinado** y **Local**.

La Categoría de Gobierno que corresponda a cada Proceso dependerá de las características del mismo, principalmente en cuanto a:

- o El grado de contribución del Proceso a la Estrategia y Resultados
- o El grado de obtención de economías de escala
- o El grado de estandarización e integración del Proceso
- o El grado de estandarización de la Solución Tecnológica que soporta el Proceso
- o Las Necesidades de adaptación a requisitos de Mercado o Legislación Local en cada Unidad de Negocio
- o El grado de ejecución Local del Proceso en determinada Unidad de Negocio.

A continuación se describen las tres Categorías de Gobierno de Procesos:

CATEGORIAS DE GOBIERNO DE PROCESOS aplicable a los PROCESOS DEL MODELO DE NEGOCIO DE PETROBRAS ANI			
Categorías definidas por el Gobierno de Procesos	Impacto en Componentes del Modelo de Negocio		Aspectos gobernados por el Gobierno de Procesos
	Proceso	Solución Tecnológica	
PROCESO INTEGRADO	▪ Definido a nivel Corporativo ▪ Ejecutado de la misma manera en todas las Unidades del exterior. ▪ Define el estilo de gestión de la Corporación en todas las Unidades del Exterior.	▪ Definida a nivel Corporativo. ▪ La misma solución tecnológica soportando el Proceso en todas las Unidades del exterior.	▪ Proceso ▪ Solución Tecnológica
PROCESO COORDINADO	▪ Definido a nivel Corporativo, siendo adaptado para atender requisitos locales de operación debidamente justificados.	▪ Definida a nivel Corporativo, siendo adaptada para atender requisitos locales de operación del Proceso debidamente justificados.	▪ Proceso ▪ Solución Tecnológica
PROCESO LOCAL	▪ El Proceso es definido y ejecutado localmente por las Unidades, asegurando el cumplimiento de Directrices y Políticas Corporativas.	▪ Definida localmente, buscando utilizar tecnologías estandarizadas y recomendadas por la Corporación. ▪ Los requerimientos de información e interfaces son definidos a nivel Corporativo.	▪ La integración de información generada por el Proceso. 

Figura 8 – Categorías de Gobierno de Procesos

3.5.3 Componentes organizacionales del Gobierno de Procesos

El Gobierno de Procesos requiere para su funcionamiento y desde el punto de vista organizacional, los siguientes componentes:

A. El Liderazgo del Gobierno de Procesos

A1. Comité de Gestión

Responsable por la definición y alineación de la Visión y Objetivos de Negocio, proveyendo a la Coordinación del Gobierno de Procesos y a los Grupos de Proceso la autoridad para la definición e implementación del Modelo de Negocio. Máximo nivel de resolución de conflictos de diseño e integración del Modelo de Negocio.

Conformado por los Gerentes Ejecutivos del ANI y los Gerentes Generales de las Unidades de Negocio más representativas.

A2. Coordinación del Gobierno de Procesos

Responsable por garantizar la administración, operación, mantenimiento y evolución del Gobierno de Procesos. La Coordinación establece y acompaña los mecanismos de comunicación, autoridad y responsabilidad de los diferentes componentes del Gobierno de Procesos.

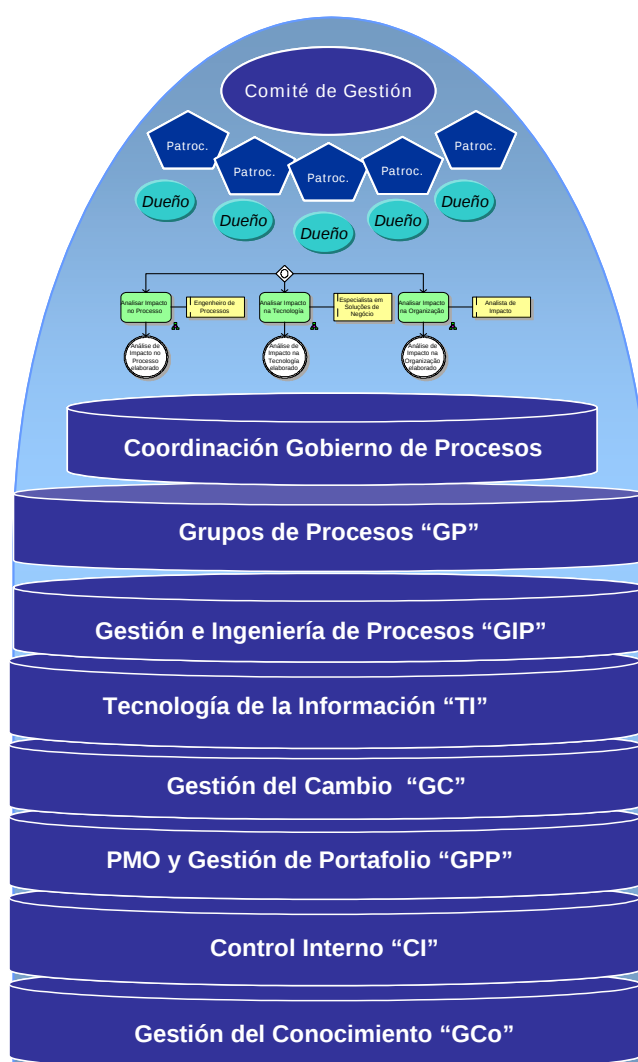


Figura 9 – Componentes Organizacionales del Gobierno de Procesos

B. Los Componentes

Representan las diferentes disciplinas, que definen y aplican las metodologías, estándares y los lineamientos en cada área de conocimiento específico. Estas disciplinas brindarán soporte a los Grupos de Procesos aportando recursos especializados. Algunas disciplinas brindarán servicios al Gobierno de Procesos bajo acuerdos de “Service Level Agreements”.

B1. Ingeniería de Procesos

Responsable por la definición y aplicación de las metodologías, herramientas y estándares que permitan el diseño, re-diseño, la integración, la implementación y la identificación de oportunidades de mejora de los Procesos del Modelo de Negocio.

B2. Gestión de Procesos

Responsable por optimizar la Gestión de los Procesos del Modelo de Negocio mediante la definición y aplicación de las metodologías, herramientas y estándares que permitan la implementación, el monitoreo y análisis de eficacia y eficiencia, la comunicación de performance y la identificación de oportunidades de mejora en la Gestión de los Procesos del Modelo de Negocio.

B3. Tecnología de Información

Responsable por asegurar una solución tecnológica integrada y gobernada de forma centralizada que soporte el Modelo Único de Procesos, contribuyendo con el conocimiento funcional y técnico de las aplicaciones, proponiendo mejoras a los Procesos del Modelo de Negocio y a la infraestructura tecnológica que los soporta.

B4. Gestión de Portafolio de Proyectos

Responsable por la definición y aplicación de metodologías, herramientas y estándares que permitan la clasificación, evaluación y priorización de las iniciativas de mejora a los Procesos del Modelo de Negocio.

B5. Gestión del Cambio

Responsable por soportar y acompañar los cambios a los Procesos del Modelo de Negocio definidos por el Gobierno de Procesos, asegurando la implementación y asimilación de los cambios por el personal de la Organización.

B6. Control interno

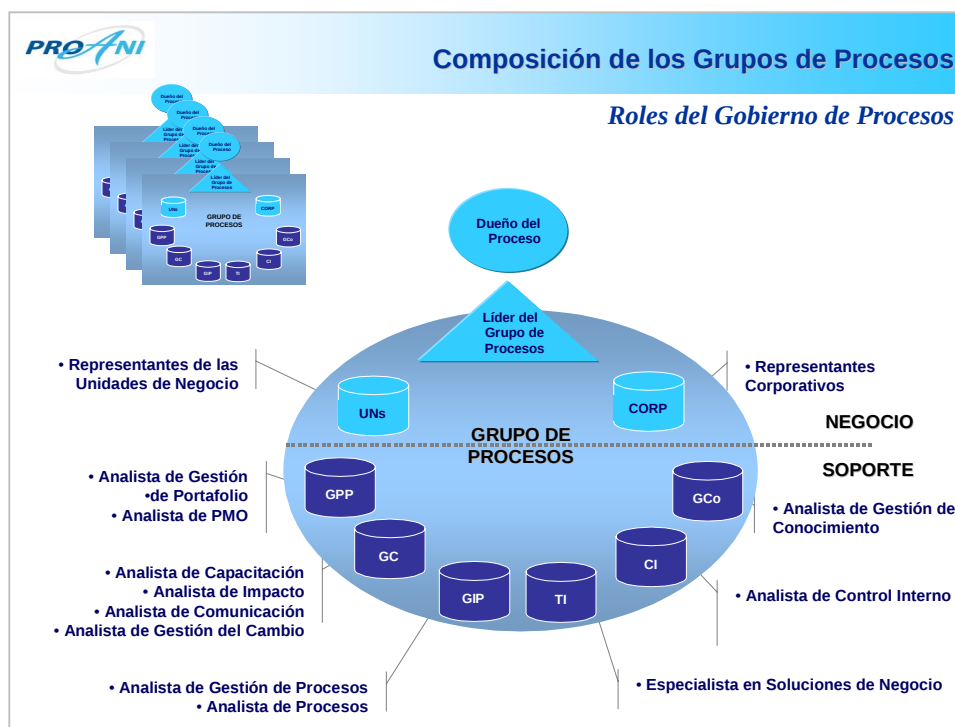
Responsable por garantizar el cumplimiento de los Procesos del Modelo de Negocio de los aspectos legales y reglamentarios internos y externos, así como también la eficacia y eficiencia de las operaciones y la confiabilidad de los Informes Financieros.

C. Los Grupos de Proceso

Representan la estructura básica del Gobierno de Procesos para la mejora y evolución de los Procesos del Modelo de Negocio de Petrobras ANI.

Su objetivo es gestionar la mejora, innovación y evolución de los Procesos de Negocio en el día a día, buscando la estandarización, optimización e integración de los Procesos.

Figura 10 – Grupos de Procesos



3.5.4 Procesos operativos del Gobierno de Procesos

Nueve Macroprocesos constituyen los Procesos Operativos del Modelo de Gobierno de Procesos como a continuación se detallan:

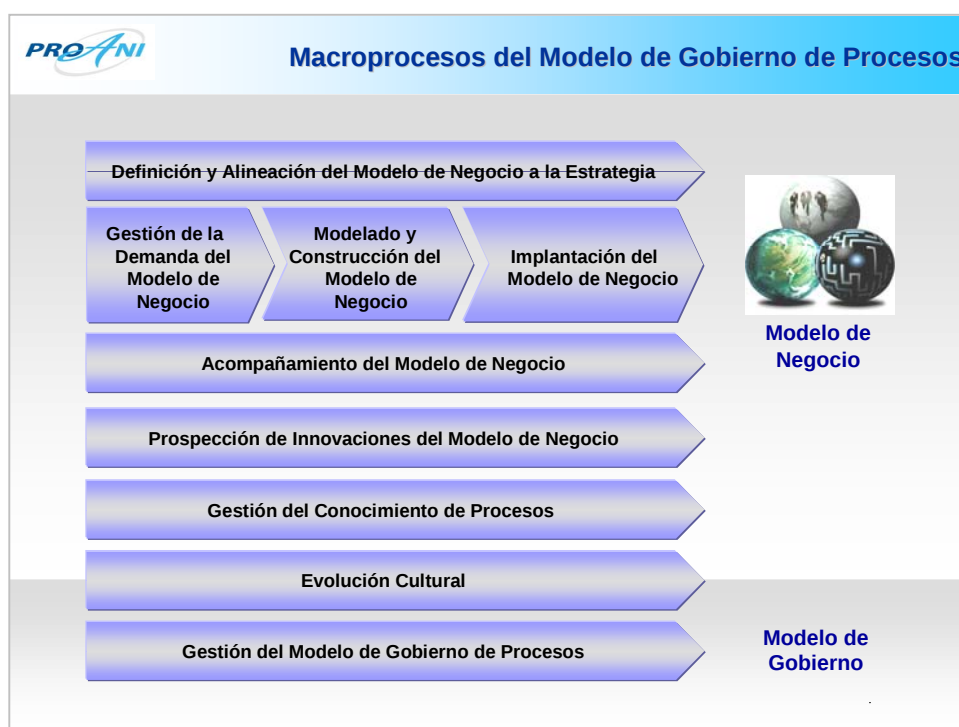


Figura 11 – Macroprocesos del Modelo de Gobierno de Procesos

◆ **DEFINICIÓN Y ALINEACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO A LA ESTRATEGIA**

Su objetivo es definir el Modelo de Negocio gobernado que apoyará el cumplimiento de la estrategia del ANI. Este Modelo de Negocio deberá de cumplir con las directrices emitidas por el PETROBRAS Corporación y ANI e identificará las iniciativas estratégicas que soportan el Modelo de Negocio definido.

Procesos de Nivel 1:

- o *Alineación del Modelo de Negocio a la Estrategia*
- o *Desdoblamiento de directrices para el Gobierno de Procesos*

◆ **GESTIÓN DE LA DEMANDA DEL MODELO DE NEGOCIO**

Su objetivo es administrar la Demanda del Modelo de Negocio, es decir, analizar las necesidades y oportunidades de mejora e innovación a los Procesos de Negocio, desde su recepción y registro hasta su aprobación como Proyecto de mejora, rechazo o cancelación.

Otros escenarios de Demanda para el Modelo de Gobierno pueden ser:

- “Análisis de un Nuevo Proceso” a gobernar;
- “Análisis de una Nueva Empresa” a integrar mediante la implantación del Modelo de Negocio ANI
- Dar soporte al Inicio de Operaciones en un nuevo País mediante el Análisis del Modelo de Negocio a Implantar.

Procesos de Nivel 1:

- o *Registro y Validación de la Demanda*
- o *Fase 1 Anteproyecto - Diseño Conceptual del Proceso Futuro*
- o *Fase 2 Anteproyecto - Análisis de Impacto de Implantación en las Unidades*
- o *Fase 3 Anteproyecto - Fundamentación*
- o *Evaluación y Aprobación del Portafolio de Proyectos*
- o *Análisis de Nuevo Proceso*
- o *Análisis de Nueva Empresa*

◆ **MODELADO Y CONSTRUCCIÓN DE MEJORAS AL MODELO DE NEGOCIO**

Su objetivo es construir las mejoras del Modelo de Negocio o cambios al Modelo debido a especificaciones de una Nueva Empresa.

Las mejoras en los Procesos de Negocio gobernados por el Gobierno de Procesos pueden ser de dos tipos:

- Proyectos de mejoras mayores, como por ejemplo: el rediseño de un Proceso que implique grandes cambios o aplicaciones nuevas o integrar nuevas Tecnologías teniendo un análisis mas detallado hasta su aprobación.
- Mejoras menores, por ejemplo: mejoras puntuales en un Proceso que no requieren de grandes cambios en la Tecnología y que no requieren de gran esfuerzo para su desarrollo.

Procesos de Nivel 1:

- o *Preparación del Proyecto*
- o *Diseño y Modelado de la Solución*
- o *Construcción de la Solución*
- o *Pruebas integrales de la Versión*
- o *Homologación de la Versión*

◆ **IMPLANTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO**

Su objetivo es poner en funcionamiento las mejoras desarrolladas para el Modelo de Negocio.

Este Macroproceso presenta los siguientes escenarios:

- Implantación de una nueva versión del Modelo de Negocio que ya opera en la Unidad de Negocio: para este escenario, la intensidad de los cambios son menores. La Unidad de Negocio ya está integrada y tienen una cultura de operación del Modelo de Negocio. La implantación puede ser tan simple como la activación de una nueva versión desde un centro de cómputo centralizado, una publicación de nuevos procedimientos y una capacitación de personal para habilitarlos en la operación, de acuerdo a los nuevos procedimientos. En este escenario el esfuerzo de planeación y ejecución es relativamente bajo.
- Implantación de una nueva versión del Modelo de Negocio en una Unidad de Negocio recién adquirida. Este es un escenario más complejo. Típicamente se presenta cuando la implantación del Modelo de Negocio ocurre como parte del un proceso de integración post adquisición (Take-over). En estos casos, el impacto de la implantación es considerablemente mayor, incluyendo análisis de los Procesos de Negocio actuales y estrategias de implantación globales de los componentes del Modelo.

Procesos de Nivel 1:

- *Preparación de la Implantación*
- *Implantación de la Estrategia de Gestión del Cambio*
- *Implantación de Procesos*
- *Implantación de la Aplicación*
- *Implantación de la Infraestructura Tecnológica*
- *Implantación de la Estructura Física*
- *Implantación de las Estructuras de Apoyo*
- *Activación del Modelo de Negocio*

◆ **ACOMPANIAMIENTO DEL MODELO DE NEGOCIO**

Su objetivo es medir y evaluar el desempeño del Modelo de Negocios, en apoyo a los *Gerentes Funcionales*, a la *Coordinación del Gobierno de Procesos* y al *Comité de Gestión* en el acompañamiento y en la mejora de los resultados del Negocio.

Procesos de Nivel 1:

- *Monitoreo del Desempeño de los Procesos*
- *Auditoría de Procesos*
- *Acompañamiento a los Gerentes Funcionales*
- *Análisis de Acompañamiento a nivel del Gerente Funcional*
- *Análisis de Acompañamiento a nivel de Ciclo de Procesos*
- *Análisis de Acompañamiento a nivel de Modelo de Negocio*

◆ **PROSPECCIÓN DE INNOVACIONES DEL MODELO DE NEGOCIO**

Investigar y probar las mejores prácticas e innovaciones de Procesos y de aplicativos de soporte en un ambiente controlado, con el propósito de evaluar su aplicabilidad dentro del Modelo de Negocio gobernado.

Procesos de Nivel 1:

- *Búsqueda de Mejores Prácticas e Innovación*

- o *Conceptualización del Prototipo*
- o *Generación del Prototipo*
- o *Evaluación de los Resultados del Prototipo*

◆ **GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO DE PROCESOS**

Su objetivo es definir las directrices y prácticas de Gestión del Conocimiento para soportar el Modelo de Negocio. Promover las prácticas para identificar, crear, registrar y proteger, compartir y aplicar el conocimiento estratégico y crítico de los Procesos de Negocio, evaluando la aplicación de las prácticas e identificando las necesidades de mejora.

Procesos de Nivel 1:

- o *Definición y Revisión de las Directrices y Prácticas de Gestión del Conocimiento*
- o *Promoción de la Gestión del Conocimiento*

◆ **EVOLUCIÓN CULTURAL**

Su objetivo es identificar la cultura meta para la asimilación del Modelo de Negocio en la Organización, partiendo de las directrices de Petrobras ANI, del Modelo de Negocio institucional de Petrobras ANI a implementar, de las mejoras del modelo formalizadas y de la Cultura y Clima actual.

Procesos de Nivel 1:

- o *Identificación de la Cultura Meta para el Modelo de Negocio*
- o *Relevamiento de la Cultura y del Clima Actual*
- o *Internalización del Modelo de Gobierno de Procesos*

◆ **GESTIÓN Y EVOLUCION DEL GOBIERNO DE PROCESOS**

Su objetivo es garantizar la infraestructura de Personal, Tecnología y Procesos para el funcionamiento, operación y evolución del Gobierno de Procesos, evaluando su desempeño y promoviendo su mejora continua.

Procesos de Nivel 1:

- o *Gestión de la Composición de los Grupos de Procesos*
- o *Coordinación de las Reuniones del Comité de Gestión*
- o *Administración de los Acuerdos de Niveles de Servicio del Gobierno de Procesos*
- o *Gestión del Presupuesto*
- o *Administración de las Capacidades del Gobierno de Procesos*
- o *Monitoreo del Portafolio*

3.6 Gobierno versus Gestión

Frecuentemente se confunde entre la *governabilidad de la Administración de los Procesos* y la *governabilidad de su operación*. Para estos conceptos Petrobras eligió las distinciones **Gobierno** y **Gestión** respectivamente.

La *Administración de los Procesos* o *Gobierno de Procesos* tiene que ver con la determinación de cómo son éstos, cómo deberían ser y como se mejoran para su evolución a lo largo y ancho de la Organización. Tiene que ver con la definición y monitoreo de la forma “de hacer las cosas” en la Organización, con qué información, con qué herramientas y con qué actores entre otros componentes. Es una vista del desempeño de los Procesos, de su rediseño y de la integración o coordinación entre los Procesos que componen el Modelo de Negocio.

La *Governabilidad de la operación* está asociada con lo que hacemos en el día a día en cada función del Negocio; se gestiona cierta parte de la cadena de valor y se toman decisiones y acciones de acuerdo al Proceso. Esta Gestión se da con base en la estructura jerárquica actual de la Organizaciones, es decir en una estructura de funciones. Cuando en la operación de los Procesos surgen carencias o se detectan áreas de oportunidad, las decisiones a tomar ya no son de la operación sino de la mejora del Proceso, por lo tanto deben ser canalizadas a las estructuras de Gobierno del Proceso.

Lo que se pretende es integrar ambos enfoques de Gestión hacia los mismos Objetivos de Negocio, estableciendo un balance entre lo mejor de las iniciativas que apuntan a la eficiencia operativa y las que buscan flexibilidad y agilidad en el Negocio.

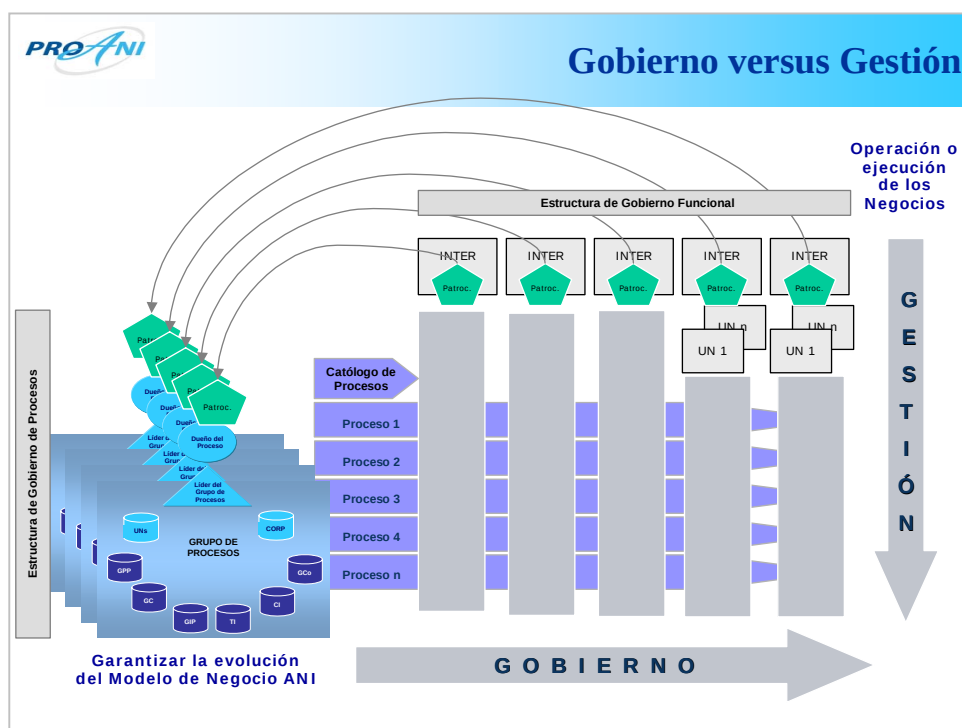


Figura 12 – Gobierno versus Gestión

4.1 Desafío de implantar una nueva Cultura de Gestión por Procesos

Caminar hacia la adopción del Modelo de Gestión por Procesos representa un desafío importante de transformación para nuestra Organización, emerge una nueva cultura organizacional. *El factor humano resulta crucial para asegurar el éxito en este proceso de transformación.*

El desafío es poder superar las limitaciones que compartimos sobre el Modelo Tradicional de **Gestión Funcional** mediante la implantación de este nuevo Modelo de **Gestión por Procesos**, lo que nos permite adelantar las siguientes implicancias para la Organización:

- **Especificación de responsables de los Procesos**

Al estar comúnmente distribuidas las actividades de un Proceso de Negocio entre diferentes áreas funcionales, generalmente nadie se responsabiliza del mismo en su totalidad, ni de sus resultados finales. Las distintas áreas funcionales son gerenciadas como silos que persiguen optimizar los resultados de cada parte del Proceso, lo que no siempre consigue optimizar los resultados del todo.

La Gestión por Procesos introduce la figura esencial de **Dueño del Proceso**, responsable del Proceso en toda la Organización, teniendo autoridad para definir el mismo desde el principio hasta el final. Advertimos que esta responsabilidad no resulta fácil de asignar y debe recaer en los mandos directivos de la Organización que posean conocimientos profundos sobre el Proceso.

- **Definición de objetivos orientados al Cliente**

La descripción y definición operativa de los objetivos de Negocio es una actividad propia de la Gestión. Los cuerpos de gobierno definirán explícitamente esos objetivos de Negocio en términos del Cliente y lo volcarán al diseño y re-diseño de los Procesos de Negocio. Esto permite orientar los Procesos hacia la calidad; es decir, hacia la satisfacción de necesidades y expectativas definidas de Clientes bien identificados, tanto internos como externos a la Organización.

- **Identificación y documentación de Procesos**

Lo habitual en las Organizaciones es que los Procesos de Negocio, aunque existen y se ejecutan, no están identificados y, por consiguiente, no se documentan ni se delimitan. Los Procesos fluyen a través de distintos departamentos y puestos de la Organización funcional, y son ejecutados por personas que no suelen percibirlos en su totalidad, como conjuntos diferenciados y en muchos casos, interrelacionados.

- **Ampliación de las funciones y responsabilidades del personal**

Con frecuencia, es necesario dotar de más funciones y de mayor responsabilidad al personal que interviene en el Proceso, como medio para reducir etapas, acortar tiempos de Ciclo que tornen más eficientes los Procesos.

La implantación de estos cambios afecta fuertemente al personal, tanto a los gerentes que deberán conferir a sus empleados un espacio de autonomía responsable como a éstos últimos que necesitarán adquirir nuevas competencias para autogerenciarse.

- **Gestión del Conocimiento, convertirnos en una Organización que aprende**

Lograr que los Procesos se expliciten nos habilita a poder gestionar el conocimiento que los mismos representan para la Organización en todos sus niveles jerárquicos y funcionales. El conocimiento acumulado en los empleados solo tiene valor si fluye, de individuo a individuo, entre las distintas unidades organizacionales. Así, el intercambio de este conocimiento es visto como una nueva forma de capital, y su gestión eficaz proporciona una ventaja competitiva.

La organización que aprende es aquella que facilita el aprendizaje de todos sus miembros y experimenta en sí misma una transformación continua. Aprender es ser capaz de hacer algo que no era posible en el pasado, expandir permanentemente la capacidad de obtener resultados, encontrar barreras y sortearlas.

4.2 Beneficios perseguidos por Petrobras

Por último, resumimos a continuación los principales beneficios perseguidos por Petrobras mediante la implantación del **Gobierno de Procesos**:

- Alineación del Modelo de Negocio a la Estrategia y Objetivos de Negocio definidos.
- Integrar las áreas clave del Negocio, optimizando y estandarizando los Procesos clave, mejorando su productividad y eliminando la posibilidad de redundancia
- Optimizar y estandarizar la Tecnología de Información como habilitador de los Procesos de Negocio de la Organización
- Compartir conocimiento y aprovechar mejores prácticas internas
- Optimizar y estandarizar la Organización que opera los Procesos clave de Negocio.
- Reducir gastos de operación a través del aprovechamiento de economías de escala, optimizando las inversiones en Tecnologías de Información y asegurando que los sistemas se “integren” a las necesidades de la Organización
- Estandarizar el lenguaje gerencial para la toma de decisiones, contando con parámetros para el monitoreo del desempeño de Procesos, comunicando información única de los resultados a las diferentes Áreas de Negocio
- Facilitar la movilidad del capital humano entre las distintas Unidades de Negocio
- Facilitar y acelerar la integración de nuevas Empresas y/o Negocios
- Crear un único canal en la Organización para la evolución de los Procesos de Negocio hacia la innovación y la mejora continua.
- Promover el desarrollo de una cultura organizacional, basada en los principios de la Gestión por Procesos en el Área Internacional de Petrobras, con un enfoque de colaboración, coordinación y trabajo en equipo.

Todos estos beneficios se traducen y sintetizan en mejorar los resultados de Negocio del Área de Negocios Internacional de Petrobras, objetivo último del nuevo Modelo de Gestión por Procesos adoptado.

- o Managing sideways, A Process-Driven Approach for Building the Corporate Energy Level and Becoming an “Alpha Company”, Price Pritchett
- o Improving Performance, How to manage the white space on the Organization Chart, Gray Rummler, Alan Brache
- o La Gestión por Procesos, Juan B. Roure, Manel Moñino y Miguel A. Rodríguez Badal
- o La Empresa Emergente, La confianza y los desafíos de la transformación, Rafael Echeverría
- o Metamanagement, Fredy Kofman
- o La quinta disciplina, Peter Senge
- o Company Way - Un enfoque integral para alinear la gobernabilidad de los procesos y la tecnología de la información con los objetivos del negocio, Neoris (white paper)
- o Mapping is not methodology, Rummler - Brache (white paper)
- o Defrag or died. How fragmented Business Processes destroy valued, Rummler - Brache 2004 (white paper)
- o Business Process Managment in U.S.Firms today - A Study Commissioned by Rummler - Brache Group (white paper)
- o Siemens Process Framework - Claudio Marcelo Melhoreto (white paper)
- o Embraer - Case Study - Integração dos Modelos de desenvolvimento de processos, estrutura organizacional, sistemas de TI e normas, João Alipio da Silva Costa (white paper)