

# **LA GESTIÓN POR PROCESOS EN DE LA ARMADA**

CF Juan Escrigas Rodríguez  
Oficial Coordinador del Equipo Implantación de Procesos del EMA  
División de Planes – Sección Planes Orgánicos  
Armada  
Ministerio de Defensa

**Palabras clave.**

Gestión por Procesos, Proceso de trabajo, Indicador, Automatización.

**Resumen de su comunicación.**

Desde 1997 la Armada se encuentra inmersa en un profundo cambio de su organización, modificando no sólo sus estructuras, sino su forma de trabajo para hacerla más eficaz y eficiente. Esta apuesta significa un desarrollo integral de un proyecto de mejora de gestión, que permitirá tener a pleno rendimiento la organización en un horizonte del año 2015.

Este proyecto a largo plazo comenzó con la modificación de la organización, con la adopción de la Gestión por Procesos, y por una apuesta por la automatización de aquellas actividades que permitan máxima flexibilidad y alineación con las formas de trabajo de la organización. El proyecto ha entrado en una fase decisiva desde el año 2008 en que se empezaron a abordar los primeros trabajos de automatización.

## ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ARMADA.

En 1997 la Armada, fiel a su permanente preocupación por las cuestiones orgánicas y ante los cambios de la estructura, del entorno, de las personas que formaban la institución con la plena profesionalización, y de la tecnología creó la Comisión de Estudios de la Armada (COMESAR) con objeto de intentar adecuar todos los aspectos de la organización a los nuevos tiempos que se avecinaban. Para ello, comenzó a establecer los Fundamentos y Conceptos Generales de la Organización de la Armada, recogidos en la Instrucción 304/2001 mencionada anteriormente. A partir de 2001, los cambios en el entorno obligaron a realizar el tránsito hacia una nueva estructura orgánica basada en un criterio funcional, centrándose los esfuerzos en el desarrollo de este aspecto.

Finalizada esta etapa, el Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada (AJEMA) emitió la Directiva 02/2005, de 11 de marzo, en la que fijan los Procesos Fundamentales de Trabajo, abordando definitivamente el segundo aspecto del Modelo de Gestión, **los Procesos**.

La Directiva 02/2007, de 2 de abril, define el Modelo de Gestión por Procesos de la Armada, y establece directrices para su implantación. Fija por un lado, la Estructura de Procesos, y por otro, designa los organismos responsables de su ejecución e implantación. Así, se crea la Comisión de Procesos de la Armada, cuyo cometido es la revisión de la Doctrina y el seguimiento de la Implantación, y se consolidan los Equipos de Implantación de los Procesos de Trabajo en los diferentes ámbitos.

Durante el año 2009, y como consecuencia de los últimos cambios orgánicos, se ha hecho necesaria la revisión de la Estructura de Procesos, especialmente la de aquellos relativos a la actividad de la Fuerza y a los Procesos Fundamentales.

## LA GESTIÓN POR PROCESOS.

Un Modelo de Gestión es un marco de trabajo constituido por las estructuras, herramientas, normas y procesos que una organización emplea para llevar a cabo su actividad. Se compone de cuatro aspectos: Estrategia, Procesos, Orgánica y Recursos. El contenido que la Armada ha dado a cada uno de ellos se esboza en la siguiente figura.



Figura 1. Aspectos del Modelo de Gestión

Al desarrollar el aspecto de los procesos, las organizaciones pretenden:

- Sistematizar y normalizar la forma de trabajar, asegurando que todas las actividades repetitivas y sistemáticas siempre se realizan de la misma forma, garantizando así la calidad, la reducción de errores y por tanto el ahorro de tiempo.
- Proporcionar al Mando datos que sirvan para controlar la marcha general de la Organización y el grado de cumplimiento de las Líneas Generales marcadas; es decir facilitar la información objetiva que permita gobernar la Organización.
- Mejorar las actividades repetitivas o habituales de la Organización, a través de la medida de los resultados obtenidos, el análisis de la ejecución y la implantación de las mejoras detectadas. Para alcanzar este objetivo se establece un **ciclo de mejora continua** dividido en cuatro fases: Planear, Ejecutar, Verificar y Optimizar. Ciclo que se muestra en la siguiente figura.



**Figura 2. Ciclo de mejora continua.**

En resumen, la Gestión por Procesos es un método de trabajo que consiste en definir la Organización como un conjunto interrelacionado de procesos y que espera lograr la mejora paulatina y constante de los mismos a partir de datos objetivos proporcionados por los indicadores de rendimiento.

## **LA ESTRUCTURA DE PROCESOS EN LA ARMADA.**

La **Estructura de Procesos de la Armada**, a efectos de otras organizaciones su Cadena de Valor, recoge las principales actividades de la Armada, agrupadas en función de su naturaleza en tres tipos de procesos: **FUNDAMENTALES, CLAVE y DE APOYO.**

Representa la ordenación de procesos para cumplir la misión que la Ley Orgánica de Defensa Nacional, 05/2005 ordena al AJEMA: la preparación de la Fuerza, el cumplimiento de misiones específicas, y la administración de los recursos. Por tanto, se parte de la misión

de la Armada para definir y descomponer en procesos más detallados los Procesos **Fundamentales, Clave y de Apoyo** y el nivel de detalle a que se llegue dependerá de las necesidades y recursos de la Armada.

## LOS PROCESOS FUNDAMENTALES.

Son aquellos establecidos en la Directiva 02/2005 del AJEMA, que definen los objetivos de la Armada y controlan la forma de alcanzarlos. Son los procesos de primer nivel, y su responsabilidad principal corresponde al AJEMA.

Para una mejor sistematización se agrupan en dos áreas de actividad relacionadas: **Planeamiento y Coordinación y Control.**

- **Planeamiento:** establecen pautas y directrices previas para la ejecución de las actividades de la Armada. Permiten al AJEMA marcar la dirección y líneas maestras futuras de la Actividad de la Armada.
- **Coordinación y Control:** Proporcionan herramientas para verificar y regular el funcionamiento de la Organización. Permiten al AJEMA comprobar la marcha de actividad planeada, identificar las áreas de mejora, y tomar las medidas correctoras necesarias.



Figura 3. Mapa de Procesos de la Armada.

## LOS PROCESOS CLAVE.

Son los que se identifican con la razón de ser de la Armada, y engloban las actividades de Preparación de la Fuerza y de ejecución de las misiones específicas permanentes que en tiempo de paz la Armada tenga asignadas. Su responsabilidad principal al ALFLOT.

## LOS PROCESOS DE APOYO.

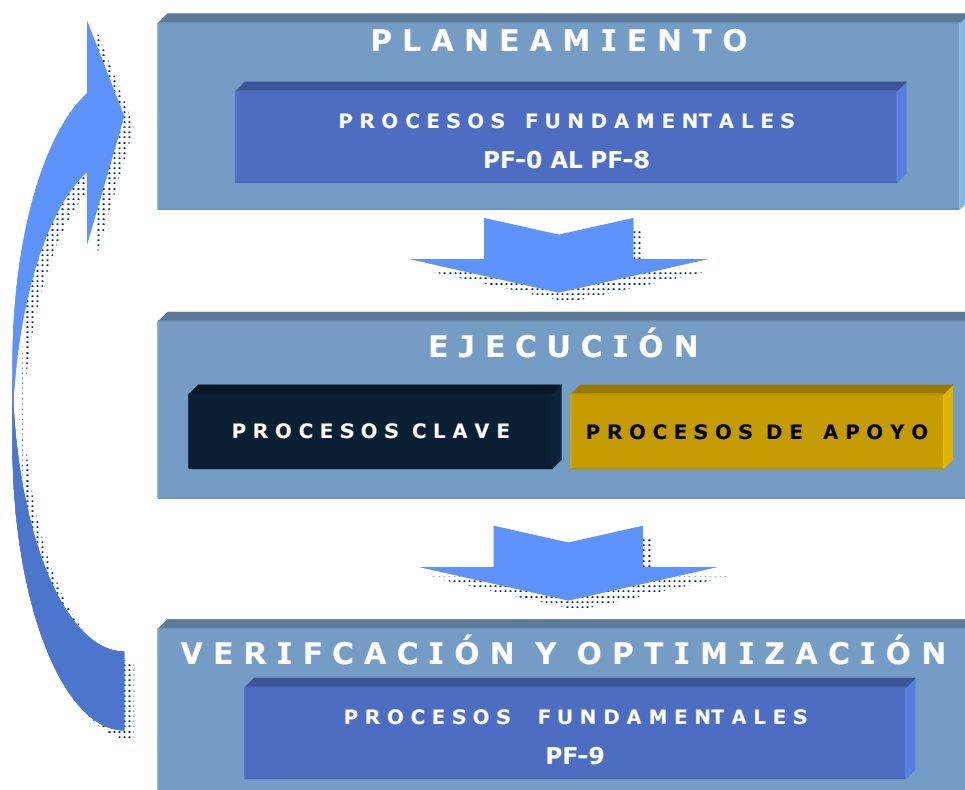
Son aquellos que prestan soporte a los demás procesos; aportan los recursos necesarios para su ejecución, como la Administración de los Recursos de Personal, Material y Financiero, los relacionados con la Seguridad, así como la Gestión del Conocimiento en la Armada. Su responsabilidad principal corresponde a los mandos del Apoyo a la Fuerza .

## EL CICLO DE MEJORA CONTINUA EN LA ARMADA.

La Instrucción 304/2001, de 28 de diciembre, del AJEMA, define como Objetivos Permanentes de la organización de la Armada:

- Asegurar la existencia y eficacia de la Fuerza Naval equilibrada y moderna y con el adecuado grado de alistamiento operativo.
- Contribuir a la eficiencia de la estructura de mandos Operativos.
- Mantener una capacidad de obtención y gestión eficiente de los recursos asignados dentro del marco general de la Defensa.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de estos Objetivos Permanentes se establece en la Armada un ciclo de mejora continua:



**Fig. 4 Ciclo de Mejora Continua en la Armada.**

## EL PLANEAMIENTO EN LA ARMADA.

El Planeamiento pretende transformar las Finalidades Superiores en objetivos para sus mandos subordinados. En la Armada la fase de Planeamiento se materializa a través de los Procesos Fundamentales.



Fig. 5 Planeamiento de la Armada. Procesos.

## LAS FINALIDADES SUPERIORES.

A los efectos de este desarrollo, se entiende por fines aquellos que se derivan del Planeamiento de Defensa, así como los que se fija la propia Armada a largo plazo como marco general de actuación.

El Planeamiento de la Defensa tiene como finalidad establecer el marco que haga posible la definición y obtención de la Fuerza y de los medios y recursos necesarios para la consecución de las capacidades que permitan alcanzar los objetivos establecidos en la Política de Defensa, teniendo en cuenta los criterios de actuación, preparación y eficacia de la Fuerza. Este marco de actuación se concreta en Directrices del Ministro de Defensa, Objetivos Estratégicos Militares y marco legal y doctrinal, que en definitiva constituyen fines para el Planeamiento de la Armada.

Por su parte, la Armada tiene establecido el **Proceso Fundamental PF-0 DIRECCIÓN A LARGO PLAZO**. Su producto principal se materializa en el documento Visión General a Largo Plazo de la Armada, que contiene un esquema de actuaciones que pretende conducir a la Armada del futuro y que sirve de marco general para el desarrollo del resto de los Procesos Fundamentales. Asimismo, permite que todas las decisiones que se tomen y las acciones que se pongan en marcha respondan a una orientación común de larga proyección temporal.

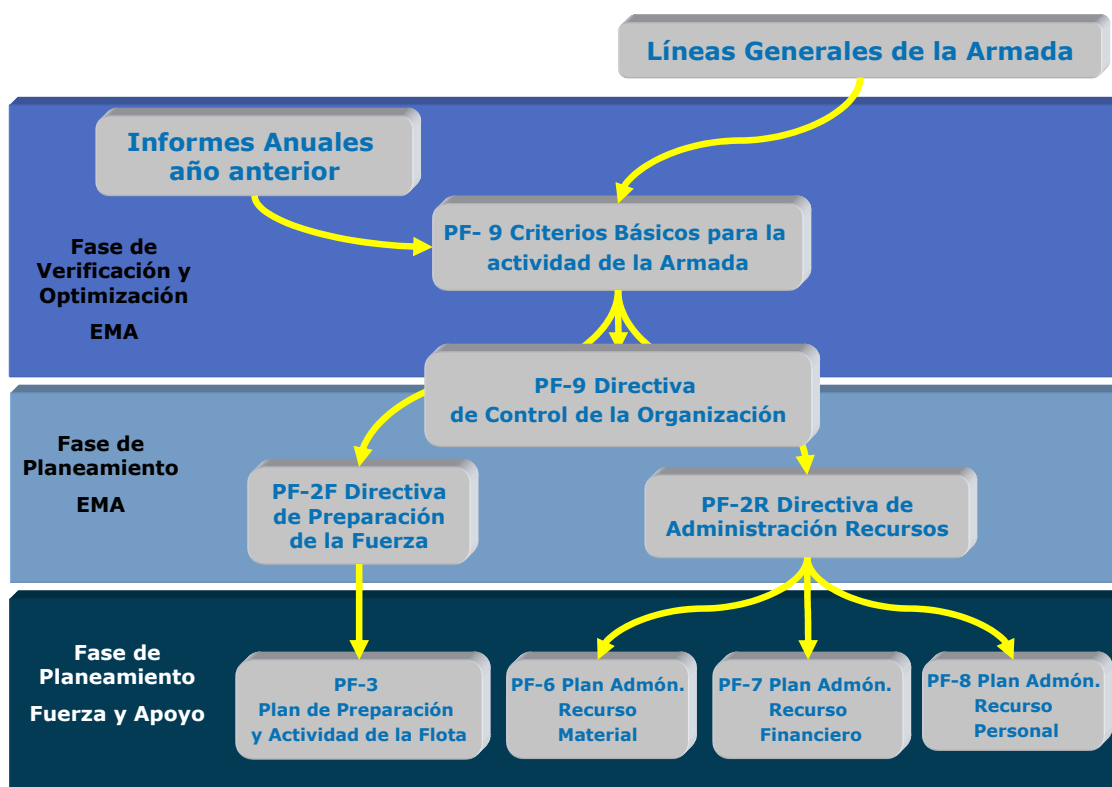
## LA MATERIALIZACIÓN DE FINALIDADES SUPERIORES EN OBJETIVOS.

Para materializar los fines en objetivos, la Armada establece dos niveles de Procesos Fundamentales en el plano temporal:

A medio plazo, el **PF-1 Definición de Objetivos**, tiene por objeto fijar la orientación de la actividad de la Armada durante el mandato de cada AJEMA, para que sus Autoridades subordinadas ajusten sus actuaciones a la consecución de las directrices a medio plazo del AJEMA y sus objetivos derivados fijados en el documento Líneas Generales de la Armada, producto de este proceso.

A corto plazo y con carácter anual:

- El **PF-2F Planeamiento de la Preparación de la Fuerza**, tiene como objeto la emisión de directrices generales que orienten la preparación de la Flota, para ser capaces de poner las unidades de la Fuerza a disposición de los mandos operativos en las mejores condiciones, y así ejecutar las misiones encomendadas con la mayor eficacia. Su producto final es la Directiva de Preparación de la Fuerza.
- Por su parte, el **PF-2R Planeamiento de la Administración de los Recursos**, tiene por objeto dar directrices para la administración de los recursos con el objetivo final de asegurar la existencia presente y futura de la Fuerza. Su producto final es la Directiva de Recursos, que sirve para regular los Procesos Fundamentales de Planeamiento de la Administración de los Recursos y sienta las bases para la presupuestación del año siguiente.



**Fig. 6 Planeamiento de la Armada. Productos**



## LA TRANSFORMACIÓN DE OBJETIVOS EN CAPACIDADES MILITARES.

Con el fin de materializar los objetivos del AJEMA en Capacidades Militares, se ejecutan los Procesos Fundamentales **PF-3 Planeamiento de la Preparación y Actividad Anual de la Flota** y **PF-6, PF-7 y PF-8 Planeamiento de la Administración del Recurso de Personal, de Material y Financiero**, respectivamente. Cada uno de estos procesos tiene como producto principal un Plan por medio del cual la Autoridad correspondiente convierte los Objetivos del AJEMA en prioridades y objetivos subordinados, que orientan la obtención de Capacidades Militares a través de los Procesos Clave y de Apoyo.

## LA EJECUCIÓN.

La ejecución del planeamiento se lleva a cabo a través de los Procesos Clave y de Apoyo.

Los **Procesos Clave** son los directamente relacionados con la misión de la Armada. Engloban los Procesos de Preparación Básica, Preparación Avanzada y Generación de Fuerzas, y su transferencia al Mando Operativo.

Los **Procesos de Apoyo** prestan soporte a los demás procesos, aportando los recursos necesarios para su ejecución. Incluyen los procesos relativos a la Administración de los Recursos de Personal, Material y Financiero, así como los que regulan la Seguridad en la Armada, la Seguridad Operativa y la Gestión del Conocimiento.



Fig. 7 Procesos Clave y de Apoyo

## LA VERIFICACIÓN Y OPTIMIZACIÓN.

Como fase final de la ejecución del planeamiento, y con miras a garantizar su eficacia o corregir posibles fallos, tanto los Procesos Clave como los del Apoyo, tienen asociados indicadores de rendimiento que proporcionan al Mando información objetiva sobre cómo se está desarrollando la actividad para dirigir la Organización con eficacia.

En el marco del Proceso Fundamental PF-9 Evolución de la Organización, se realiza el análisis de dichos indicadores, que constituye el sistema que el AJEMA ha establecido para revisar la ejecución de la actividad, el funcionamiento de la Organización y el propio proceso de planeamiento.

El PF-9 se inicia con el análisis de la actividad ejecutada el año anterior y recogido en los Informes Anuales de las Autoridades Superiores. De este análisis que se realiza en el Estado

Mayor de la Armada (EMA), se derivan en primer lugar los Criterios Básicos para la Actividad General de la Armada, que transforman las conclusiones obtenidas del análisis en orientaciones para el planeamiento del año siguiente. En segundo lugar, se obtiene la Directiva de Control de la Organización, donde el AJEMA da directrices que guiarán la evolución de la Organización en los enfoques orgánico, tecnológico y de procesos de trabajo.

## **AUTOMATIZACIÓN.**

La automatización trata de convertir las tareas manuales que se han definido en cada uno de los procesos de trabajo identificados, en procesos electrónicos a través de las nuevas tecnologías de la información, herramienta fundamental para liberar trabajo y aumentar la eficiencia y capacidad de control de la actividad de la Armada.

Basándose en esta premisa fundamental, a principios del año 2007 se comenzó a trabajar en la posible automatización de aquellos Procesos de Trabajo que permitieran reforzar la eficacia y visibilidad de la implantación de la Gestión por Procesos en la Armada.

Después de más de tres años de trabajo en la tramitación electrónica, hoy en día se dispone de dos Procesos de Trabajo, **Regulación Orgánica y Elaboración de Plantillas Orgánicas**, completamente automatizados y en funcionamiento en la Armada, que permite que todas las tareas, datos y documentos que antes figuraban meramente en un papel, fluyan instantáneamente entre los distintos usuarios que participan en el proceso con independencia de su ubicación física y disponibilidad y, todo ello, a través de la nueva intranet corporativa.

En definitiva, los usuarios reciben, mediante un único sistema integrado, las actividades de los distintos procesos en los que participan, quedando agrupados en "bandejas". Asimismo, los propios usuarios podrían iniciar procesos desde la propia Intranet. En el mismo entorno se pueden consultar tanto las actividades, como la información y su histórico de estados.

Las principales características que aporta la automatización son:

- Plataforma corporativa, permitiendo la automatización de procesos en los que participen miembros de los distintos órganos y permitiendo procesos horizontales.
- Modelización y ejecución de Procesos como flujos de trabajo.
- Aviso al usuario de nuevas tareas.
- Integración de datos y documentos electrónicos en los procesos.
- Seguimiento de la actividad de los procesos.
- Seguridad en la tramitación.

## **EL PORTAL DE PROCESOS**

El **Portal de Procesos**, como herramienta fundamental de la Gestión del Cambio, pone a disposición del personal de la Armada la información existente y actualizada de la Gestión por Procesos (GPP): Normativa, Presentaciones de Interés, Procesos de Trabajo en vigor, Procesos de Trabajo automatizados, Indicadores, etc.

El único requisito es tener un PC con acceso a la Intranet de la Armada, pudiendo entrar desde su página principal.

Es una de las principales aplicaciones que se ha creado, dentro del proyecto de la Gestión por Procesos en la Armada, tanto para darlo a conocer en todos los ámbitos como para que sirva de herramienta de trabajo para los Equipos de Implantación de Procesos.



**Fig. 8** Página principal del Portal de Procesos de la Armada.

## SITUACIÓN ACTUAL Y RESULTADOS.

Tras más de 12 años de proyecto, y teniendo en cuenta que la Armada ha tenido que seguir funcionando con la mayor eficiencia y eficacia posibles, se han conseguido una serie de resultados que permiten vislumbrar el final del proceso. La foto fija de la situación actual del proyecto es la siguiente:

- Tres ciclos de planeamiento basados en GPP ya completados y comenzado el cuarto.
- Se han identificados 159 procesos de trabajo, de los cuales 63 están aprobados, lo cual supone una implantación del 40%.
- Hay dos Procesos de Trabajo (Regulación Orgánica y Elaboración/modificación de Plantillas Orgánicas) que están completamente automatizados y a pleno rendimiento en el ámbito de la Organización y se prevé que a lo largo del 2010 se puedan efectuar a través de tramitación electrónica dos más (Producción normativa y el Planeamiento de la Administración de los Recursos).
- Aunque la colaboración de INDRA con la Armada data del año 2005 en el que se firmó el primer contrato con SOLUZIONA, se acaba de volver a renovar la asistencia técnica potenciando en mayor medida la automatización de los Procesos.

Podemos concluir que los resultados obtenidos hasta ahora son los siguientes:

- Se ha conseguido que la Armada sea más eficiente, pero sobre todo más coherente, alineando los objetivos de los Planes de las diferentes autoridades con las líneas estratégicas definidas por el AJEMA.
- La Armada es más objetiva y sistemática en su forma de trabajar.
- Los nuevos sistemas de tramitación electrónica han permitido acelerar tareas que antes se tenían que efectuar manualmente.

- Se ha mejorado la forma de analizar las actividades de la Organización.

### **PERSPECTIVAS DE FUTURO.**

En cuanto al futuro próximo, hay que subrayar que gran parte de la actividad de la Armada se gestionará por procesos. Cada miembro de la Institución sabrá cual es su trabajo, cuales son sus objetivos y cual es su contribución a los intereses generales de la Armada.

Se potenciará más el seguimiento y control del trabajo efectuado que el desarrollo de nuevos Procesos de Trabajo, y se invertirá en la automatización de los Procesos ya definidos y en la mejora de los ya existentes.

Se continuará con la mejora del rendimiento de la Organización a través de un sistema eficaz de indicadores.

Se impulsará la Gestión del Cambio, aumentando el nivel de conocimientos de la GPP en la Armada.

En definitiva, se continúa con el objetivo de hacer una Armada eficaz y eficiente, con capacidad de mejora continua y con vocación de seguir evolucionando hacia los retos que el entorno marque en el futuro cercano.