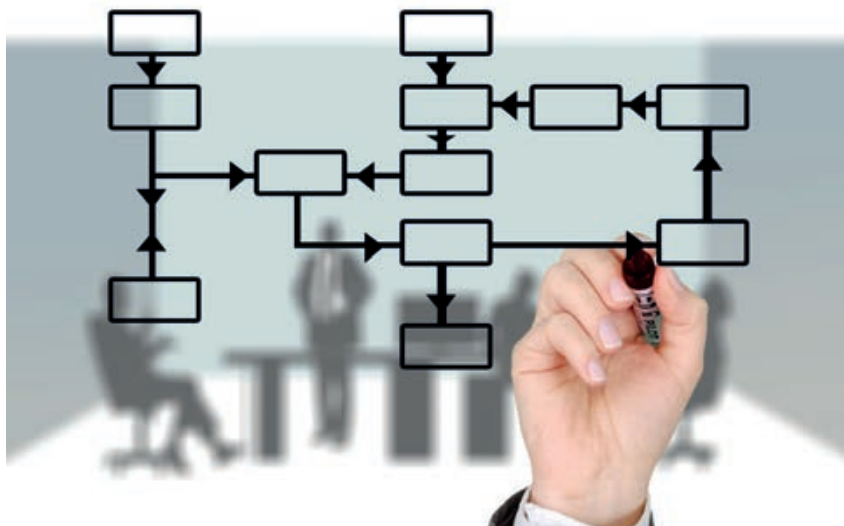


# La gestión por procesos en el EA en el marco de la transformación digital

**ALFONSO VICENTE LÓPEZ SORIANO**  
*Coronel del Ejército del Aire y del Espacio*  
**JAVIER AGUILAR GONZÁLEZ**  
*Teniente coronel del Ejército del Aire y del Espacio*  
**JOSÉ SANTAMARÍA PETEIRO**  
*Ingeniero de ISDEFE (OCP EA)*

La aprobación del Plan de Acción del Ministerio de Defensa para la Transformación Digital (PATD)<sup>1</sup> establecía como uno de sus pilares la gestión por procesos (GpP) en todo el departamento, ésta constituye una disciplina fundamental para mejorar la competitividad y productividad de las organizaciones, y hoy día resulta imprescindible en el marco más amplio de la transformación digital.



Ejemplo de diagrama de flujo de actividades

## NECESIDAD DEL CAMBIO

Los procesos de trabajo son una serie de actividades relacionadas entre sí, controladas y secuenciales, que se encomiendan a un grupo de personas u organismos para alcanzar un fin, y que pueden depender de autoridades diferentes.

En 2023 se inició un importante cambio en nuestro modelo de gestión, impulsándose de manera decidida el paso de un modelo de gestión por funciones verticales a un modelo de gestión por procesos transversales.

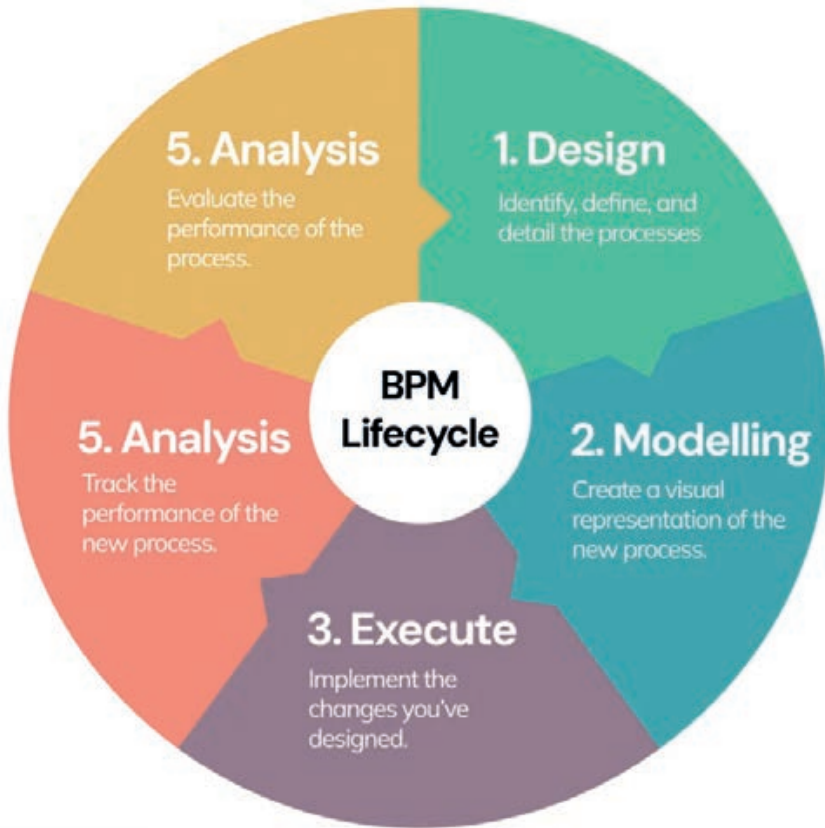
## NADIE DIJO QUE FUERA FÁCIL

Pero, ¿cómo crear una capacidad donde no existe? ¿cómo aprender de una disciplina de la que el EA no disponía de conocimiento ni expertos? La respuesta fue una labor de investigación que incluyó la visita de diversos organismos públicos y privados, y que culminó con la creación de la Sección de Gestión de la Información y del Conocimiento (SGIC) en el Estado Mayor del Aire (EMA), y la incorporación de personal experto de ISDEFE<sup>2</sup> con conocimientos en tres áreas concretas:

- Gestión por procesos.
- Gobierno del dato.
- Desarrollo de aplicaciones digitales.

Como uno de sus primeros trabajos, SGIC lideró la redacción de la Directiva 8/21, de implantación de la Gestión por Procesos en el EA, que identificaba cuatro ejes estratégicos, 10 objetivos y varias líneas de actuación. La directiva incluía el primer mapa de macroprocesos del EA, que reflejaba los procesos de mayor nivel jerárquico, clasificados en procesos de gobierno, operativos y de apoyo.

Sin embargo, el reto del levantamiento de procesos resultó más difícil de lo esperado. Se intentó primeramente una aproximación de tipo *top-down*, comenzando con los procesos de mayor nivel y desgranando poco a poco los de niveles inferiores. Pero no resultó, el EA aún carecía del necesario conocimiento experto y experiencia para llevarlo a cabo. Así que se decidió cambiar a una aproximación de tipo *bottom-up*, consistente en identificar necesidades relacionadas con las operaciones aéreas en las Unidades. Éstas darían lugar a proyectos de Transformación Digital en los que se levantarían y optimizarían los procesos asociados, al tiempo que se desarrollarían aplicaciones digitales



para su automatización. De esta manera nacieron los proyectos REA, para la gestión de la Reserva de Espacio Aéreo; SERVA, para gestionar las servidumbres aeronáuticas; SIO, Sistema Integrado de Operaciones y muchos más. Todos compartían cuatro características:

- Disponer de datos accesibles que pudieran ser gobernados (gestión del dato).
- Identificación, levantamiento y optimización de un proceso de trabajo inexistente o deficiente en el EA, que tuviera una amplia capacidad de mejora (gestión por procesos).
- Explotación del dato mediante la definición de indicadores y cuadros de mando, en apoyo a la toma de decisiones (inteligencia de negocio).
- Identificación de una tecnología que permitiera su digitalización y automatización, para facilitar y agilizar el proceso (desarrollo de servicios digitales).

### A LA TERCERA VA LA VENCIDA

Sin embargo, esta segunda aproximación no permitía de facto cambiar el modelo de gestión, puesto que no se atacaban los procesos de mayor nivel y no se involucraba al liderazgo del EA. Finalmente, se decidió por una tercera (y definitiva) opción híbrida que simultanearía el levantamiento *top-down* y el *bottom-up*.

Tras un periodo de seis meses de estudio, un grupo de trabajo redactó un documento que definía los objetivos de un ambicioso proyecto que debía conducir a la contratación de un servicio de consultoría de nueve meses de duración, y que incluía, entre otros, los siguientes entregables:

- Un mapa inicial de los sistemas digitales del EA.
- Una propuesta de diseño de una Oficina de Control de Procesos (OCP).
- El levantamiento, modelado digital y publicación de 60 procesos de trabajo.

- Un plan de formación y divulgación (gestión del cambio).

El proyecto se adjudicó a ISDEFE y se desarrolló entre el 1 de octubre de 2023 y el 30 de junio de 2024. El resultado final para cada proceso sería la generación de tres documentos:

- Un documento descriptivo de cada proceso.
- Un documento de propuestas de mejoras.
- Un documento con una hoja de ruta para la implementación de las mejoras.

Dado que la gestión por procesos es transversal y afecta a todos los organismos del EA, los procesos desarrollados entraban en conflicto con el contenido de un importante número de disposiciones de rango instrucción general, por lo que se hizo necesario desarrollar un marco normativo que lo amparara, y que consistió en la aprobación de:

- La IG 10-34, Gestión por Procesos en el EA, que define la nueva estructura organizativa, metodología de trabajo y asignación de responsabilidades.

- El llamado proceso cero, que define el ciclo de vida de los procesos de trabajo del EA: desarrollo, modificación, implantación y baja de procesos.

El proyecto fue un gran éxito gracias a la implicación directa del liderazgo de la organización, así como de todos los participantes en las numerosas sesiones de trabajo.

Sirvan los siguientes datos para evaluar el esfuerzo realizado:

- 71 procesos de trabajo completamente documentados, lo que necesitó la organización de 216 reuniones de trabajo, y conllevó un importante esfuerzo administrativo y de coordinación.
- Dos documentos doctrinales: IG 10-34 y Proceso cero.
- Un glosario de términos y siglas de la OCP EA.

## Proceso

Un proceso es un conjunto de tareas que se realizan de manera ordenada, cada una contribuyendo a alcanzar una meta definida previamente.

- Una guía para la organización y gestión de carpetas y documentos de la OCP EA.
- Un manual de estilo de diagramado de procesos.
- Una guía de mejores prácticas.
- Un plan de implantación de la gestión de procesos en el EA.
- Un plan de formación y divulgación.

### VENTAJAS DE LA GESTIÓN POR PROCESOS

La gestión por procesos ha sido impulsada por CESTIC y tiene las siguientes ventajas:

- Gestión del conocimiento: al documentar los procesos se contribuye a definir las tareas ligadas a los puestos de trabajo y se facilita su transferencia, al generar conocimiento explícito.
- Optimización: el estudio y optimización de los flujos de información y la orientación a resultados eliminan cuellos de botella y duplicidades.
- Mejora continua: la revisión y medición continua del desarrollo de los procesos y la participación de todo el personal en su definición permiten una mejora gradual y continua de los procesos.
- Agilidad organizativa: debido a la simplificación generalizada de los procesos y a su automatización.

- Incremento de productividad: como fruto derivado de todos los anteriores.

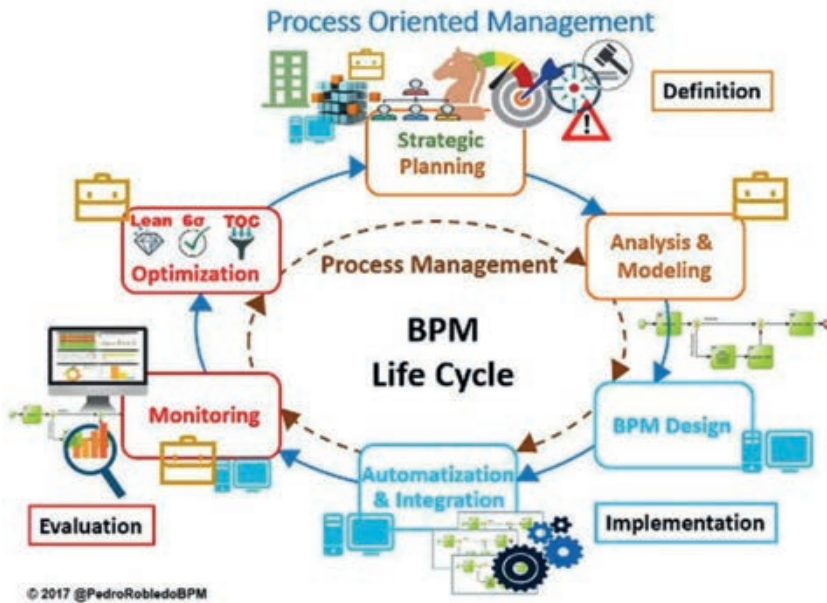
### SITUACIÓN ACTUAL Y PRÓXIMOS PASOS

El proyecto de consultoría se había previsto de forma que, una vez finalizado, su personal se incorporaría a SGIC para constituir la OCP EA, que tiene entidad de negociado. De esta manera, nos asegurábamos el aprovechamiento de todo el conocimiento adquirido durante los 9 meses. La OCP EA depende funcionalmente de la Oficina Central de Control de Procesos (OCCP) de MINISDEF, que está encuadrada en CESTIC.

Los procesos del EA se han incluido en la aplicación NOREMA, desarrollada por el CIGES, y su principal función es facilitar su acceso, conocimiento y difusión a todo el EA. Se trata de una solución temporal mientras la OCCP concibe una solución corporativa que permita disponer de un portal único de procesos para todo MINISDEF.

A partir de ahora, la OCP trabajará simultáneamente en varias áreas. En primer lugar, debe continuar el levantamiento de procesos, para lo que se está elaborando un Plan Anual de Procesos 2025, que contará con la contribución de las unidades, centros y organismos del EA. Por otra





parte, los procesos aprobados deberán ser auditados y revisados periódicamente.

Una segunda área es la implantación de los procesos ya levantados, que deberán seleccionarse y priorizarse para determinar cuáles de las mejoras identificadas en cada proceso pueden ponerse en marcha y en qué orden. En algunos casos, éstas se convertirán en propuestas de proyectos de transformación digital para su automatización o digitalización, que serán trasladadas a la Oficina de Gestión de Proyectos (PMO), otro de los negociados de SGIC.

Una tercera área es la gestión del cambio, que incluye actividades formativas, de concienciación y difusión. Recientemente, se han nombrado coordinadores de procesos en mandos y organismos de primer nivel, que serán los encargados de promover la gestión de procesos en su unidad. Adicionalmente, se está preparando el primer seminario de procesos del EA, que está previsto para noviembre.

Mención especial merece la herramienta corporativa ARIS, que no solo permite el modelado y documentación de los procesos, sino que constituye una herramienta de arqui-

tectura empresarial. Su objetivo es alinear los objetivos empresariales con las capacidades tecnológicas para alcanzar los objetivos estratégicos, proporcionando una visión holística de la estructura, los procesos, los sistemas de información y la infraestructura tecnológica de una organización.

### COMPROMISO Y LIDERAZGO, CLAVE DEL ÉXITO

La gestión por procesos requiere un importante cambio cultural, ya que cambiará la forma en que trabajamos y nos relacionamos, por ello, resulta crítico el compromiso férreo de nuestros líderes.

En palabras de John Kotter<sup>3</sup>, el líder gestiona el cambio y el gestor maneja la complejidad. Pero si el líder gestiona el cambio, éste se lleva a cabo dentro de todos y cada uno de nosotros, por lo que requiere nuestra lealtad, colaboración incondicional y empuje.

Deberemos desaprender<sup>4</sup> para volver a aprender cómo

hacer las cosas, cuestionar nuestra forma de trabajar actual, cultivar más nuestro espíritu crítico y desarrollar una cultura de mejora continua. En palabras de Alvin Toffler, «Los analfabetos del siglo XXI no serán aquellos que no sepan leer o escribir, sino aquellos que no puedan aprender, desaprender y reaprender»<sup>5</sup>.

El EA ya tiene una máquina de fabricar ladrillos, pero ésta no sirve de nada si no construimos el edificio entre todos. Modelar y documentar los procesos es solo el primer paso, las mejoras no se harán perceptibles hasta que los procesos sean ampliamente implantados y continuamente mejorados, y para ello necesitamos la colaboración de todo el EA. ■

#### NOTAS

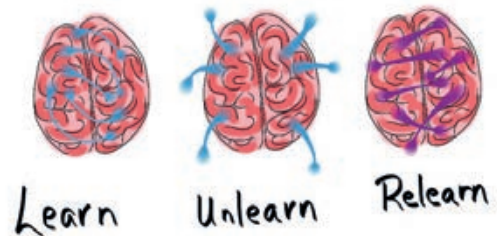
<sup>1</sup>El PATD fue aprobado en dos partes; la primera fue aprobada en 2018 y la segunda en 2020. Disponible en: <https://cpag.mpr.gob.es>

<sup>2</sup>Ingeniería de Sistemas para la Defensa de España; Isdefe, medio propio de referencia en el ámbito de defensa y seguridad, está especializada en dar soluciones a los grandes retos de la administración, nacional e internacional, mediante servicios de ingeniería, consultoría y asistencia técnica en áreas de interés estratégico, tecnológico y de gestión.

<sup>3</sup>Kotter, John P., 1997. John P. Kotter on What Leaders Really Do. Boston: Harvard Business School Press, 1999.

<sup>4</sup>Desaprender es hacer un esfuerzo consciente para decodificar y desconocer patrones establecidos abandonando zonas de comodidad intelectual. [www.galileo.edu/facom/noticias/aprender-desaprender-y-reaprender/](http://www.galileo.edu/facom/noticias/aprender-desaprender-y-reaprender/)

<sup>5</sup>Toffler, A. (1978). El shock del futuro. Barcelona: Plaza & Janés.



-Toffler as cited in  
\* NOW YOU SEE IT!  
by @CollyNDavidson