



## GESTIÓN POR PROCESOS (II). LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ARMADA

Francisco J ROMERO CAMELO

Rubén RODRÍGUEZ PEÑA



### Introducción



En el artículo anterior intentábamos hacer evidente la necesidad del cambio en la forma de trabajar de la Armada y apuntar las características de la Gestión por Procesos. En este artículo se resumirán los trabajos realizados hasta ahora y la «hoja de ruta» que se ha marcado el Equipo de Implantación de Procesos para avanzar en el diseño e implantación de la Gestión por Procesos en la Armada. Recordemos que el Equipo de Implanta-

## TEMAS PROFESIONALES

ción de Procesos, creado en mayo de 2005, es el responsable del diseño, definición e implantación del enfoque organizativo conocido como Gestión por Procesos en la Armada.

### Los Procesos Fundamentales

El proyecto de implantación de la Gestión por Procesos en la Armada se ha estructurado en una serie de fases sucesivas, la primera de las cuales ha implicado la definición, diseño e implantación de los llamados Procesos Fundamentales de la Armada (objetivo de la Fase I, llevada a cabo hasta diciembre de 2005).

¿Qué es un Proceso Fundamental (en adelante, PF)? Según se establece en la directiva 02/2005 del AJEMA, es el «conjunto de actividades básicas permanentes que posibilitan al AJEMA cumplir su misión principal de Preparación de la Fuerza y de la Administración de los Recursos de la Armada».

Los diez Procesos Fundamentales, tomados en conjunto, constituyen el ciclo de planeamiento y control de la actividad de la Armada. Como se muestra en la Figura 1, los productos resultantes de los PF son principalmente las directivas y planes que permiten al AJEMA y a todas las autoridades superio-

PROCESOS FUNDAMENTALES		PRODUCTOS RESULTANTES
PF0 Dirección a largo plazo	↳	Visión a largo plazo
PF1 Definición de Objetivos	↳	Líneas Generales de la Armada
PF2 Preparación de la Fuerza y Generación de Recursos	↳	Directiva Preparación Fuerza Directiva de Recursos
PF3 Preparación de la Flota	↳	Plan Preparación de la Flota
PF4 Preparación de la F.A.M.	↳	Plan Preparación de la F.A.M.
PF5 Preparación de la F.I.M.	↳	Plan Preparación de la F.I.M.
PF6 Admón. Recurso Personal	↳	Plan Admón. Recurso Personal
PF7 Admón. Recurso Material	↳	Plan Admón. Recurso Material
PF8 Admón. Recurso Financiero	↳	Plan Admón. Recurso Financiero
PF9 Evolución de la Organización	↳	Directiva Control Orgánico

Figura 1. Procesos Fundamentales de la Armada y sus productos.

res planear la actividad de la Armada a largo, medio y corto plazo. Durante 2005 ocho de los diez Procesos Fundamentales, del PF-2 al PF-9, han sido diseñados y documentados por el Equipo de Implantación de Procesos con la contribución de las autoridades superiores de la Armada.

Para cada Proceso Fundamental el Equipo de Implantación de Procesos identificó qué actividades eran necesarias realizar para obtener el producto, qué unidad tenía que realizarlas, qué documentación necesitaba para ello, a quién debía entregar el producto de su trabajo, cuándo y cómo debía hacerlo, etcétera.

Con la información recogida ha sido posible construir una secuencia coherente de las actividades de los procesos, representándola en diagramas de flujo. Además, se han identificado indicadores de rendimiento que permiten medir los resultados de los procesos, y se ha comunicado a todos los involucrados la nueva forma de trabajo, de manera que el planeamiento del año 2006 se ajuste, en la medida de lo posible, a lo dispuesto en los Procesos Fundamentales del PF-2 al PF-8.

¿Cómo funciona el ciclo de planeamiento con los Procesos Fundamentales? De una forma muy resumida podemos decir que los diez procesos forman una secuencia continua de actividades de Planeamiento y Control (ver figura 2). Los productos de los procesos de largo y medio plazo, PF-0 y PF-1, aportan

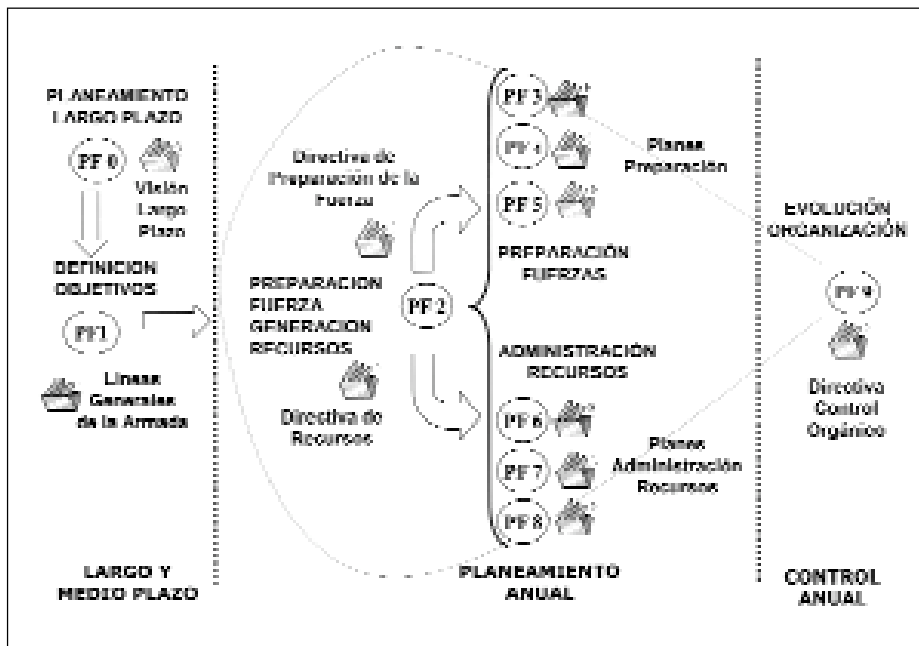


Figura 2. Ciclo de los Procesos Fundamentales.

*TEMAS PROFESIONALES*

una visión de lo que la Armada debe ser en el futuro y constituyen las bases que fijan directrices y prioridades al planeamiento anual, que está contenido en los procesos del PF-2 al PF-8. En el PF-2 el AJEMA da las directrices básicas para la preparación de la Fuerza (Directiva de Preparación de la Fuerza) y la administración de los recursos (Directiva de Recursos) en cada ciclo anual de actividad y con una previsión bienal. Las autoridades superiores de la Fuerza y del Apoyo, al recibir estas directivas, elaboran sus planes de actuación anual siguiendo la secuencia de actividades (también llamado diagrama de flujo) establecida en los correspondientes Procesos Fundamentales. El PF-9 constituye un mecanismo de cierre y control sistemático de todo el sistema que asegura la mejora continua de las actividades de la organización mediante el análisis de los resultados obtenidos durante el año considerado.

Pero no sólo se han diseñado los Procesos Fundamentales, ya que además algunos de ellos se han ejecutado conforme a los diagramas de flujo diseñados. Así como se aprecia en la figura 3, dos directivas y tres planes ya han sido firmados. Con toda probabilidad, cuando este artículo sea publicado habrán sido firmados los tres planes restantes y estará en marcha la elaboración de la tercera directiva, producto del PF-9.

Siguiendo la filosofía subyacente en la Gestión por Procesos (recordemos que este modelo favorece, por encima de todo, la mejora continua) el Equipo

PROCESO	PRODUCTO	FECHA
PF-0 Dirección Largo Plazo	La Armada Necesaria	23.02.03
PF-1 Definición de Objetivos	Líneas Generales	05.10.04
PF-2 Preparación Fuerza y Generación Recursos	Directiva Preparación Directiva Recursos	24.11.05 02.02.06
PF-3 Preparación de la Flota	Plan Preparación Flota	15.12.05
PF-4 Preparación de la F.A.M.	Plan Preparación F.A.M.	14.12.05
PF-5 Preparación de la F.I.M.	Plan Preparación F.I.M.	23.01.06
PF-6 Administración del Recurso de Personal	Plan Administración Recurso Personal	
PF-7 Administración del Recurso de Material	Plan Administración Recurso Material	
PF-8 Administración del Recurso Financiero	Plan Administración Recurso Financiero	
PF-9 Evolución de la Organización	Directiva de Control Orgánico	

Figura 3. Productos de los Procesos Fundamentales que ya han sido firmados.

de Implantación ha identificado una serie de lecciones aprendidas en el 2005 que se tendrán en cuenta para introducir mejoras en los Procesos Fundamentales durante su plena implantación en 2006.

### El Portal de Procesos

Para que la Gestión por Procesos pueda lograr su objetivo de mejorar la gestión de la Armada hay que ser especialmente cuidadosos a la hora de implantar los procesos diseñados, lo que supone que hay que asegurar que las personas los acepten, los entiendan, los aprendan y consideren «sus procesos», abandonando prácticas de trabajo previas al modelo. Uno de los elementos clave para conseguir este objetivo es la Comunicación, que debe orientarse a conseguir el máximo nivel de difusión, informando del alcance de las distintas actuaciones que se están llevando a cabo y de los trabajos a futuro.

Como soporte a dicha comunicación se ha habilitado en Intranet de la Armada un Portal de Procesos (ver figura 4) (1), activado el pasado mes de diciembre por mensaje del AJEMA, que permite acceder al diagrama de flujo de cada uno de los procesos que se vayan diseñando y a la documentación general asociada.

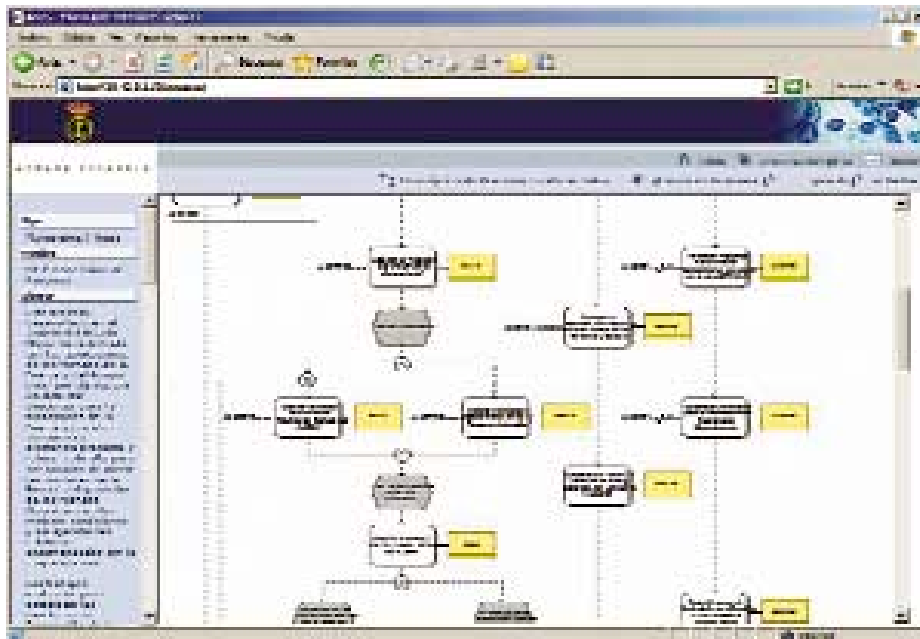


Figura 4. Vista de un Proceso Fundamental en el Portal de Procesos.

## TEMAS PROFESIONALES

En este portal, además de los diagramas de flujo, aparece diferente información relativa a cada Proceso Fundamental, inclusive la descripción detallada de las diferentes actividades que se llevan a cabo.

Asimismo, permite el acceso a información genérica sobre la Gestión por Procesos en la Armada: objetivos, beneficios, alcance, marco de actuación, metodología de trabajo, etcétera.

### **Automatización de los procesos**

Hemos de señalar que, en un futuro próximo, se pretende automatizar un PF como experiencia piloto para el resto de procesos. ¿Qué significa esto? Muy sencillo: con el trabajo realizado hasta ahora cualquier participante en una de las actividades de un Proceso Fundamental puede consultar en el Portal de Procesos toda la información disponible al respecto. Con ello sabrá qué es lo que tiene que hacer, cuándo, para qué, etc. Una vez automatizado el proceso, ya no tendrá necesidad de buscar las actividades en las que participa. Directamente, al entrar en su ordenador con su contraseña y clave de usuario sabrá cuáles son las actividades que tiene pendientes en relación con los procesos de trabajo en los que participa.

Dicho de otra forma, en el futuro próximo, cada uno de los miembros de nuestra organización sabrá qué tiene que hacer, para qué, cuándo, para quién, qué necesita consultar, etc. Todo ello con independencia de si lleva dos años o dos días en el destino.

### **Siguientes trabajos**

A principios del mes de enero comenzó la II Fase de la Implantación de la Gestión por Procesos en la Armada. Como hito de inicio de esta Fase II, durante la tercera semana de enero, se ha celebrado un Seminario en la Escuela de Guerra Naval para formar a nueve oficiales en la Gestión por Procesos, además de comunicar los trabajos realizados durante la Fase I y las actividades previstas para la nueva Fase. Estos oficiales integrarán los equipos de trabajo que, liderados por los miembros del Equipo de Implantación de Procesos, se crearán en las estructuras de las diferentes autoridades superiores de la Armada para acometer los trabajos de implantación durante 2006.

Ya somos más de quince oficiales involucrados en el proyecto de implantación junto a tres consultores de la empresa Soluzionia.

Para 2006 tenemos fijados dos grandes objetivos:

- Realizar el planeamiento anual de la Armada siguiendo la secuencia establecida en los Procesos Fundamentales e introducir en éstos las

mejoras que se consideren convenientes, siguiendo la filosofía de la Gestión por Procesos.

- Identificar y documentar todos los procesos de trabajo que ejecutan lo dispuesto en el planeamiento.

#### *Sobre el primer objetivo*

El primer paso será el análisis de la actividad durante 2005, en el seno del Proceso Fundamental PF-9 de Evolución Orgánica. Con este primer paso se busca tomar medidas para la mejora o adaptación de la organización a la vista de los resultados obtenidos, de las propuestas de las diferentes autoridades o de los cambios en el entorno.

Estas mejoras o adaptaciones orgánicas podrán afectar tanto a la estructura, como a las personas, a la tecnología, al entorno o muy especialmente a los procesos de trabajo. Se trata de trabajar de la forma más eficiente identificando medidas que nos permitan avanzar en la excelencia en los siguientes aspectos:

- Modificar una dependencia orgánica (estructura).
- Mejorar la formación de los miembros de la organización (personas).
- Incorporar un sistema que apoye un determinado proceso (tecnología).
- Proponer al Órgano Central modificaciones normativas (entorno).
- Suprimir una actividad que no aporta valor añadido a un proceso (procesos).

El paso siguiente arranca con la elaboración de las Directivas que orientan la actividad de la Armada y son complementadas con los Planes que elaboran las diferentes autoridades funcionales. A finales de noviembre de 2006 estará «planeada» la actividad de la Armada para 2007, teniendo en cuenta las mejoras derivadas del análisis de la actividad anterior.

#### *Sobre el segundo objetivo*

Durante 2005, al mismo tiempo que se documentaban los Procesos Fundamentales, se han identificado los procesos de trabajo que permiten cumplir lo planeado en las Directivas y Planes producto de los Procesos Fundamentales.

Estos procesos de trabajo abarcan actividades de nuestra organización, como el adiestramiento, el reclutamiento, la obtención y mantenimiento del recurso de material, la gestión de personal o la contratación. Para cada Proce-

### TEMAS PROFESIONALES

so Fundamental se han identificado entre seis y ocho procesos de trabajo que hay que diseñar y documentar.

El volumen de trabajo ha aumentado considerablemente, por lo que ha sido necesario aumentar el número de oficiales con la formación necesaria para poder participar en las citadas tareas de diseño y documentación de los procesos de trabajo. Según avanza el proyecto el número de involucrados aumenta necesariamente. Pensemos que los diez Procesos Fundamentales de la Fase I han pasado a ser más de treinta procesos de trabajo identificados para la Fase II. Cada vez los procesos de trabajo son más específicos y se necesita, para su desarrollo y documentación, la participación de los que conocen su mecánica y pueden aportar su conocimiento para mejorarlos.

Si todo va bien, a finales de 2006 una parte importante de la actividad de la Armada estará plasmada en diagramas de flujo. Las actividades estarán identificadas, documentadas, descritas, etc., y todos sabremos lo que tenemos que hacer para contribuir a una Armada mejor.

En el primer artículo sobre Gestión por Procesos se hicieron referencias a «la mejora continua», a la búsqueda de la «satisfacción del cliente». La base de esa mejora, la base de la Gestión por Procesos, es la medición. ¿Para qué medimos?, para controlar. ¿Para qué controlamos?, para dirigir. ¿Para qué dirigimos?, para mejorar. En el próximo artículo nos proponemos dar a conocer el sistema de medición que estamos diseñando.

---

(1) Para acceder al Portal basta con pulsar el enlace Portal de Procesos que hay en el menú Enlaces de la página principal de la *Intranet* de la Armada.

