

60/2011

30 agosto de 2011

Juan Escrigas Rodríguez

LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN
POR PROCESOS EN LA ARMADA. LA
EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

LA IMPLANTACIÓN DE LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ARMADA. LA EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

Resumen:

Desde 1997 la Armada está llevando a cabo un profundo cambio de su organización y de su sistema de gestión. Este cambio ha traído consigo modificar no sólo sus estructuras orgánicas, sino su forma de trabajo y lo que es más importante, su mentalidad para conseguir mayor eficacia y eficiencia.

Esta firme apuesta tiene como objetivo alcanzar el pleno rendimiento de la organización en un horizonte del año 2015.

Abstract:

Since 1997, the Spanish Navy is facing a deep administrative and organizational change. This change has supposed not only a new organic structure but also a new way of working. More importantly, it has supposed a new mindset focused on improving our effectiveness and efficiency, based on bussiness process management.

This firm commitment is aimed at achieving the organizational fulfillment by 2015.

Palabras clave:

Proceso, Fundamental, Clave, Apoyo, Gestión, organización, eficacia, eficiencia, indicador.

Keywords:

Process, Fundamental, Key, Support, Management, Organization, Effectiveness, Efficiency, Indicator.

1. LA BUSQUEDA DE LA EFICIENCIA EN LA ORGANIZACIÓN.

En 1997 la Armada creó la Comisión de Estudios (COMESAR) con objeto de adecuar todos los aspectos de la organización a una situación internacional y nacional que evolucionaba con mucha rapidez, y donde la necesidad de mejora de la gestión y de adaptación a las nuevas teorías organizativas, la disminución del recurso de personal y la profesionalización, la plena integración en organizaciones internacionales de seguridad y defensa, y el cambio del escenario estratégico y financiero, hacían necesario modificar la forma de trabajo para adaptarlos al nuevo entorno los nuevos tiempos que se avecinaban. Para ello, en la Instrucción 304/2001 del Almirante Jefe de Estado Mayor de la Armada (AJEMA) se establecieron los Fundamentos y Conceptos Generales de la Organización de la Armada, y se dibujo un entorno para año 2015, fecha objetivo final para tener una organización eficaz y eficiente.

En la citada Instrucción se definen 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.

A partir de 2001, estos cambios obligaron a realizar el tránsito hacia una nueva estructura orgánica basada en un criterio funcional, centrándose los esfuerzos en el desarrollo de esta cuestión y enfocándose el problema bajo cinco aspectos muy íntimamente ligados como son la estructura, los procesos de trabajo, las personas, la tecnología y el entorno.

Este tránsito se ha ido desarrollando a lo largo de todos estos años, con una clara línea de mejora continua de la organización y una adaptación al entorno normativo, institucional, económico y operativo. Hoy en día, aunque ese camino se encuentra casi hecho, todavía seguimos aspirando a continuar con la mejora y simplificación de nuestras estructuras.

Los cambios de mentalidad en la Armada a lo largo de estos años fueron evidentes y ya desde 2001 se comenzaron a establecer la visión de la organización, sus valores, las líneas de acción estratégicas y los objetivos a alcanzar en los sucesivos documentos de Líneas Generales de la Armada donde el AJEMA vuelca sus directrices al medio plazo que permitieran cumplir la misión que se le encomendaba a las Fuerzas Armadas, y por ende, a la Armada.

De la mano de esta evolución de las estructuras, el AJEMA emitió la Directiva 02/2005, de 11 de marzo, en la que fijan los Procesos Fundamentales de Trabajo, abordando definitivamente el segundo aspecto de nuestro Modelo de Gestión, **los Procesos**. Como lógica evolución de los pasos se emitió la Directiva 02/2007, de 2 de abril, donde se define el Modelo de Gestión por Procesos de la Armada, y establece directrices para su implantación. Esta Directiva fijaba por un lado, la Estructura de Procesos, y por otro, designa los organismos responsables de su ejecución e implantación.

Con la aprobación de la Ley Orgánica 05/2005 de la Defensa Nacional se redefinieron las misiones de las Fuerzas Armadas y se estableció la base de sus estructuras orgánicas y operativas, que estableció un nuevo entorno normativo.

Durante el año 2009, y como consecuencia de la mejora continua de las estructuras de la fuerza de la Armada, se hizo una revisión de los procesos relativos a la actividad de la Fuerza y a los Procesos Fundamentales.

En la actualidad, la implantación de la Gestión por procesos en la Armada es una realidad, aunque todavía seguimos desarrollando áreas de procesos no finalizadas, mejorando su automatización y continuando con la mejora continua que nos permita establecer las bases de una Armada mucho más eficiente que cuando comenzamos el proyecto.

2. LA GESTIÓN POR PROCESOS EN LA ARMADA.

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 constante a partir de datos objetivos proporcionados por los indicadores de rendimiento.

Para establecer la mejor forma de gestión es necesario tener en cuenta cuatro aspectos: la estrategia de la organización, los procesos de trabajo, su estructura y los recursos necesarios que permitan cumplir las misiones. La Armada ha acomodado cada uno de estos aspectos a su realidad y a sus necesidades, con un tempo que, en principio, es diferente que el de otras organizaciones, pero que le ha permitido seguir funcionando a pleno rendimiento. Este tempo ha pasado por utilizar al aspecto de la organización como atalaya para revisar los otros aspectos y como generador del cambio. En la **figura 1** se esboza los contenidos de cada uno de estos aspectos.

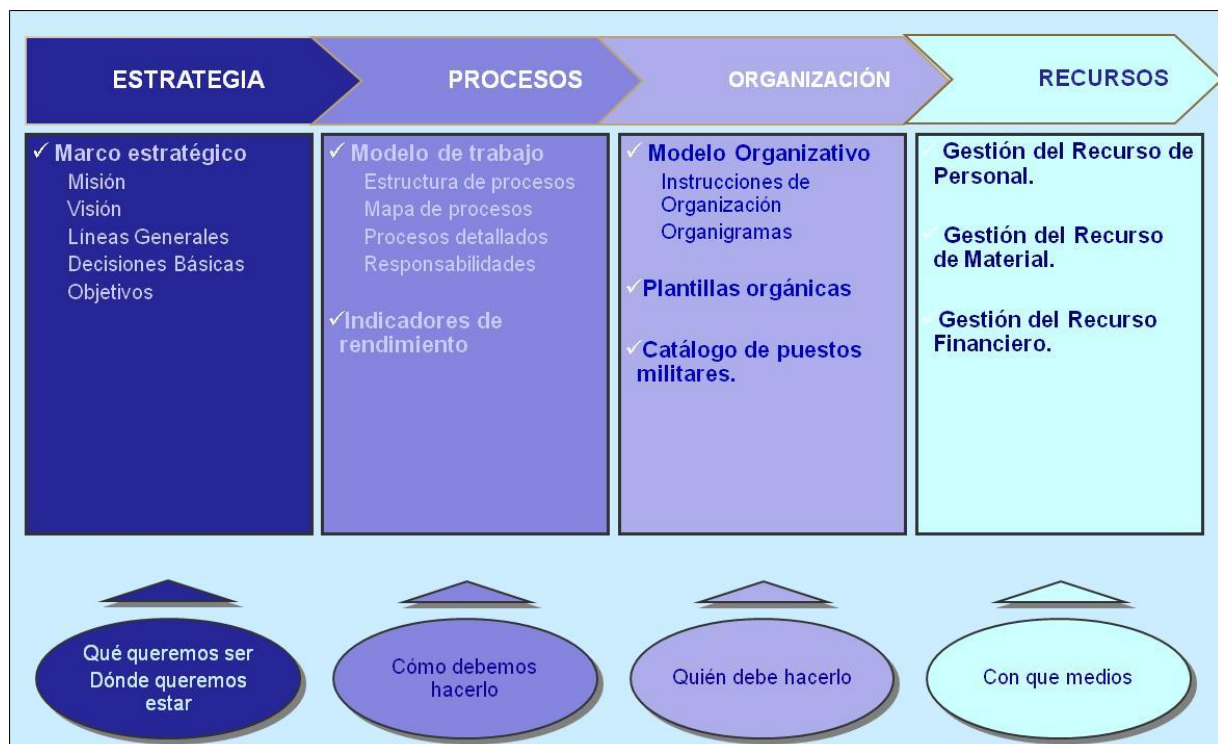


Figura 1. Aspectos del Modelo de Gestión por procesos en la Armada

El objeto de la Gestión por Procesos es ordenar, controlar y mejorar el trabajo repetitivo y habitual de una organización, y lo hace mediante tres pilares fundamentales:

- La ordenación y documentación del trabajo por medio de una **Estructura de Procesos** que sistematice y normalice la forma de trabajar.
- La medición de los resultados obtenido por medio de un **Sistema de Medición por Indicadores**, proporcionando al Mando datos que sirvan para controlar la actividad de la Organización y el grado de cumplimiento de las Líneas Generales marcadas.
- El análisis de resultados e implantación de las mejoras detectadas por medio de un **Ciclo de Mejora Continua** dividido en cuatro fases: Planeamiento, Ejecución, Verificación y Optimización.

Con el fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos se establece en la Armada ese ciclo de mejora continua (PEVO).

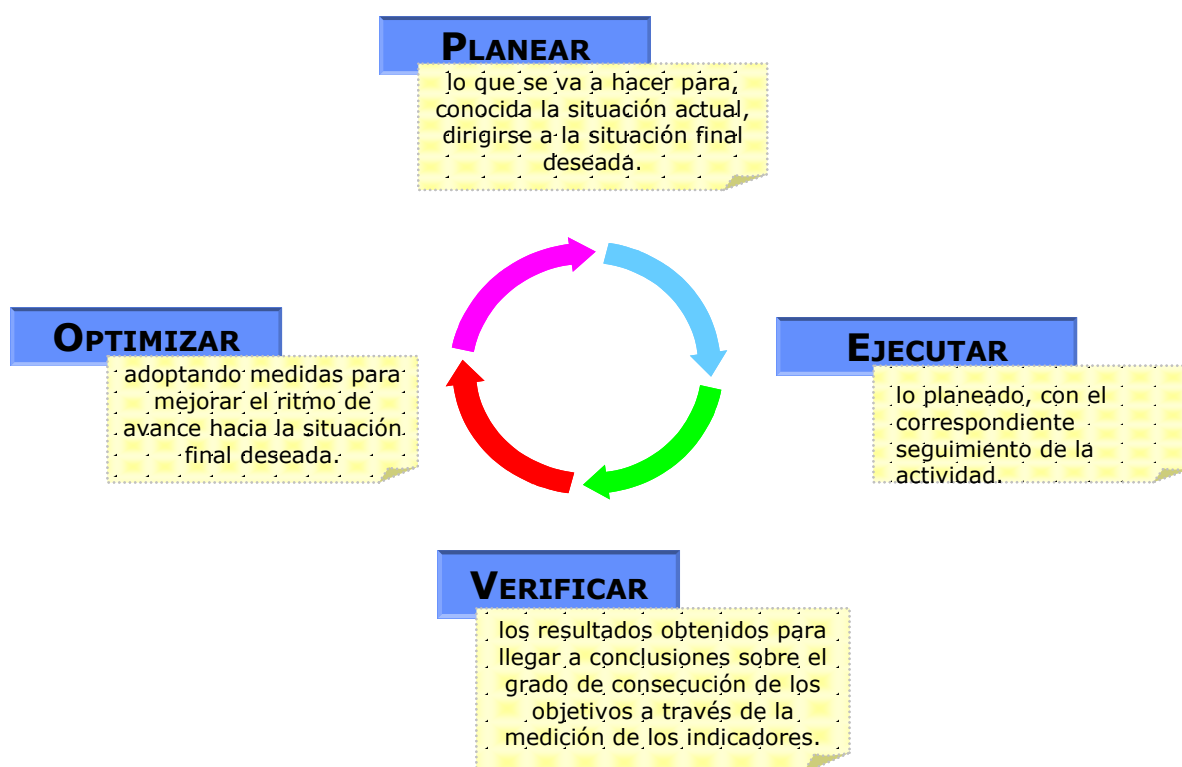


Figura 2. Ciclo de mejora continua. (PEVO)

Juan Escrigas Rodríguez

- En este ciclo PEVO (**Figura 2**) se realizan las actividades propias de:
 - **Planeamiento** de lo que se va a hacer para, conocida la situación actual, dirigirse a la situación final deseada.
 - **Ejecución** de lo planeado.
 - **Verificación** de los resultados obtenidos para, a través del correspondiente análisis, llegar a conclusiones sobre el grado de consecución de los objetivos a través de la medición de los indicadores.
 - **Optimización**, que permite adoptar medidas para mejorar la ejecución hacia esa situación final deseada, y por tanto corregir lo que sea necesario.

En un punto aparte veremos cómo se efectúa este ciclo dentro de la Armada.

Veremos a continuación como ha diseñado la Armada estos tres pilares, su funcionamiento y sus peculiaridades respecto a otras soluciones más orientadas al negocio o a los servicios.



Figura 3. Mapa de Procesos de la Armada.

2.1. LA ESTRUCTURA DE PROCESOS EN LA ARMADA.

La **Estructura de Procesos de la Armada**, en otras organizaciones su Cadena de Valor, es una representación gráfica de la actividad de la organización desglosada en los procesos de mayor nivel, estructurados en tres grupos de procesos atendiendo a su naturaleza: Fundamentales, Clave y de Apoyo. **(Figura 3)**.

Con esta Estructura se consigue cumplir las misiones 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.

2.1.1. 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. En una organización empresarial serían los procesos integradores o estratégicos

Los agrupamos en dos áreas de actividad, las de **Planeamiento y, Coordinación y Control**.

- **Planeamiento**, donde se 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. Dentro del ciclo PEVO corresponde a **Planear** (ver figura 2)
- **Coordinación y Control**, que 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. Dentro del ciclo PEVO corresponde a **Verificar y Optimizar** (ver figura 2).

La dirección de estos procesos corresponde a las Autoridades Superiores de la Armada, es decir aquellos que dependen directamente del AJEMA, y es parte del trabajo habitual del Estado Mayor de la Armada, de la Flota, de la Jefatura de Personal, de la Jefatura del Apoyo Logístico y de la Dirección de Asuntos Económicos. Veamos Como se articulan estas dos áreas de actividad en la Armada.

2.1.1.1. El Planeamiento en la Armada

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 para la Armada en Directrices del Ministro de Defensa, Objetivos Estratégicos Militares del JEMAD y el marco legal y doctrinal; todo ello constituye en definitiva fines para el Planeamiento de la Armada.



Fig. 4 Planeamiento de la Armada. Procesos.

Por su parte, el AJEMA en el Estado Mayor de la Armada, y por medio de los Procesos Fundamentales, transforma esas finalidades superiores que emanan del Ministerio de Defensa y del Estado Mayor de la Defensa en objetivos para las Autoridades Superiores de la Armada. Los productos que se obtienen en estos procesos fundamentales, y desde un punto de vista temporal, son los siguientes:

Juan Escrigas Rodríguez

- Planeamiento a largo plazo PF-0, se obtiene un documento **“Visión de la Armada a largo plazo”**, sobre el horizonte de la Armada a 15 años vista, donde se define el marco en el que la Armada se ha de mover en este periodo.
- Planeamiento a medio plazo PF-1, que tiene como producto el documento **“Líneas Generales de la Armada”**, donde se marca la visión, los valores, las líneas de actuación estratégico y los objetivos en un horizonte a cuatro años.
- Con las finalidades superiores, y teniendo en cuenta los dos documentos citados anteriormente, **“Visión general a Largo Plazo”** y **“Líneas Generales de la Armada”**, se efectúa el Planeamiento a corto plazo PF-2R Y PF-2F Y PF-9, donde se establecen las decisiones básicas y los Objetivos del AJEMA y se plasman tres Directivas, **la Directiva de “Preparación de la Fuerza”, la Directiva de los “Recursos, y la Directiva de “Control de la Organización”**, en un horizonte a un año, aunque con proyección a dos, donde el AJEMA establece los objetivos para las Autoridades Superiores de la Armada en ese período. **(Figura 4)**.

Para materializar los objetivos del AJEMA en Capacidades Militares listas para cumplir las misiones específicas en tiempo de paz o para ser entregadas a los mandos operativos para ejecutar las misiones que se le asignen, 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.

2.1.1.2. La Coordinación y el Control.

El Segundo AJEMA, como Director de los procesos PF-0, PF-1, PF-2F, PF-2R y PF-9 es el coordinador general de la Armada y la coordinación la ejecuta, entre otros medios, a través

de la dirección de estos procesos.

En el marco del Proceso Fundamental PF-9 Evolución de la Organización, se realiza el Análisis General y el del Planeamiento Económico y la medición de los indicadores, que constituyen el sistema que el AJEMA ha establecido para controlar la ejecución de la actividad, el funcionamiento de la Organización y el propio proceso de planeamiento.

2.1.2. 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.

2.1.2.1. Los Procesos Clave.

Son aquellos procesos los que se identifican con la razón de ser de la Armada, en una organización empresarial su línea de negocio, y engloban las actividades de preparación y generación de la Fuerza y de ejecución de las misiones específicas permanentes que en tiempo de paz la Armada tenga asignadas. Su Autoridad es el ALFLOT. (Figura 5)

Dentro del ciclo PEVO corresponde a **Ejecutar** (ver figura 2)



Fig. 5. Los procesos clave.

2.1.2.2. 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.

Dentro del ciclo PEVO corresponde a **Ejecutar** (ver figura 2)

2.2. EL SISTEMA DE MEDICIÓN.

Es el segundo pilar de la Gestión por Procesos. Como fase final de la ejecución del planeamiento, y con miras a garantizar su eficacia o corregir posibles fallos, tanto las Directivas como los Planes y los Procesos Clave y los de 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.

El desarrollo y mejora de este aspecto fundamental para nuestro sistema de gestión es en la actualidad el objetivo que va a cubrir gran parte de la actividad del equipo que está trabajando en la Gestión por Procesos en la Armada en los próximos meses.

Aunque la filosofía de la medición lleva implantada en la Armada desde hace más de una década, es necesario simplificar y automatizar en lo posible todo el árbol de indicadores que se ha diseñado con la meta fundamental de simplificar la carga administrativa y el esfuerzo de medición.

2.3. EL ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

El tercer pilar de la Gestión por Procesos es el análisis de la actividad de la Armada. Se realiza en dos esferas temporales distintas y ambas dentro del PF-9, una con carácter anual y la otra trimestral.

En la fase de **Análisis General**, el Estado Mayor de la Armada analiza la actividad que la Armada ha llevado a cabo durante el año anterior, utilizando como fuente principal los Informes Anuales de Actividad de las Autoridades que dependen directamente del AJEMA. También utiliza las mediciones de indicadores que se han llevado a cabo durante el año, y una parte esencial de este análisis es la experiencia que los analistas del EMA pueden aportar del conocimiento que les da su actividad diaria. Este análisis es coordinado por el 2º

AJEMA y pretende valorar los resultados obtenidos y el grado de cumplimiento de los objetivos fijados por el AJEMA en sus Líneas Generales y Directivas. De él se derivarán, tanto medidas correctoras a implantar en el corto plazo, que se reflejarán en el planeamiento del año siguiente, como líneas de actuación más amplias, que orientarán la estrategia de la Armada. Estas medidas se agruparán en un documento fundamental llamado "Criterios básicos de la Actividad de la Armada".

Mediante las actividades de **Análisis del Planeamiento Económico (Operativo)**, varias veces al año se informa sobre el cumplimiento de los objetivos fijados por el AJEMA en sus Directivas, se controla la evolución de los principales factores que influyen en la actividad de la Armada y se toman las medidas oportunas, que podrán ser tanto acciones inmediatas como criterios de actuación que se conviertan en entradas al Análisis General al Planeamiento. (Ver figura 6)

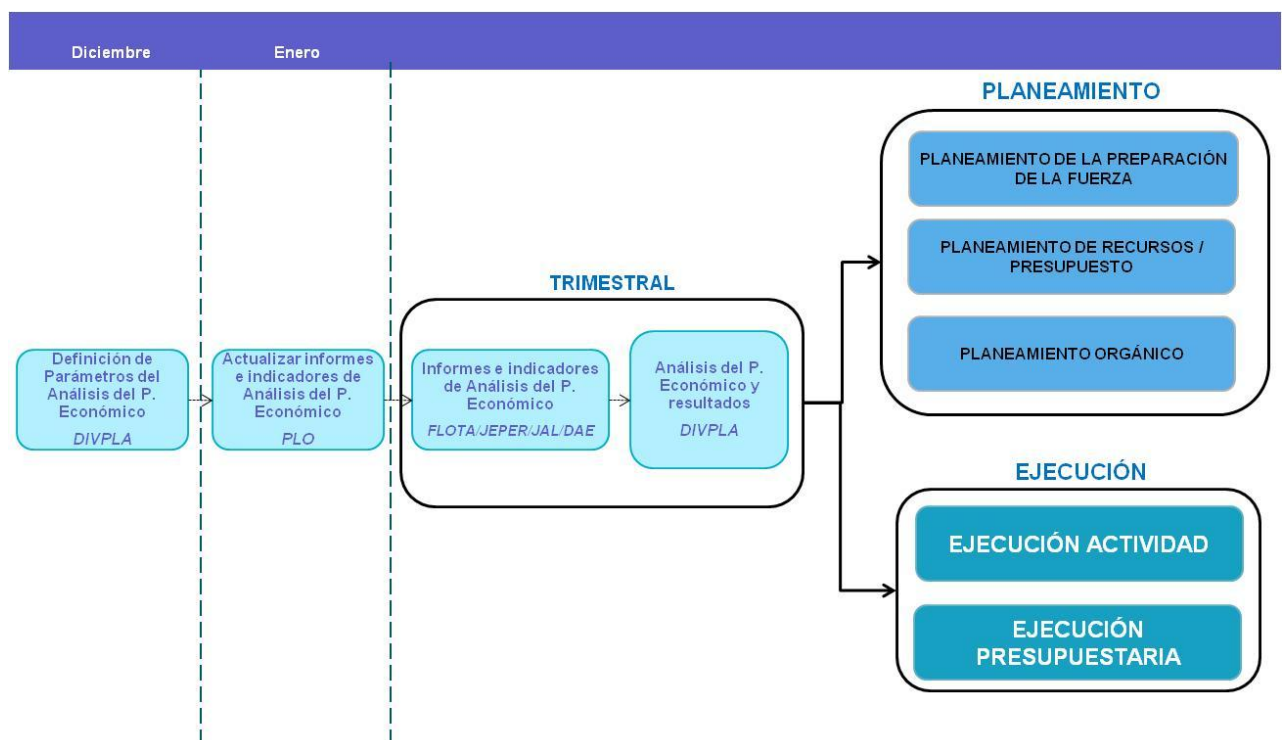


Fig. 6 Detalle del análisis del Planeamiento Económico

Ha sido el aspecto en el que más se ha incidido en los dos últimos años, ya que se considera fundamental para poder cerrar el ciclo de mejora continua.

3. EL CICLO DE MEJORA CONTINUA EN LA ARMADA.

Como vimos, el ciclo PEVO tenía cuatro fases fundamentales, que las iremos correspondiendo a cada una de las actividades de la Armada.

- La fase de **Planeamiento** se corresponde a todas las actividades que se ejecutan en los procesos fundamentales excepto las del PF-9 dedicadas al análisis de la actividad.
- La fase de **Ejecución** corresponde a las actividades de los Procesos Clave y de Apoyo.
- Las Fases de Verificación y Optimización corresponden a las actividades del PF-9 dedicadas al análisis de la actividad.

Por ello, resulta fácil entender la importancia que el Proceso Fundamental “Evolución de la Organización” tiene dentro de todo el engranaje de la Gestión por Procesos en la Armada, y el motivo del intenso trabajo de desarrollo que ha sufrido en los dos últimos años con objeto de alcanzar la eficacia de la organización.

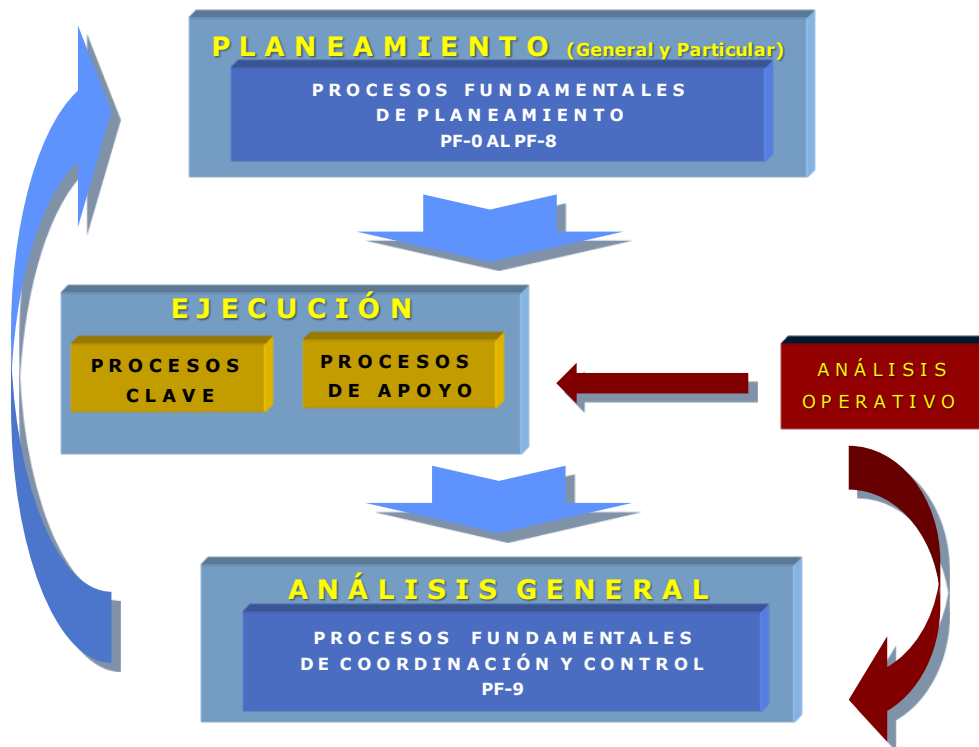


Fig. 7 Ciclo de Mejora Continua en la Armada.

Juan Escrigas Rodríguez

Como resumen general de todo lo que hemos estado viendo examinaremos un ciclo completo de actividad, para entender cómo se incardinan todas las fases del ciclo PEVO.

El Planeamiento General de la Armada del año n+1, corre de la mano del Planeamiento Presupuestario, y de la ejecución del presupuesto y de la actividad del año en curso (n).

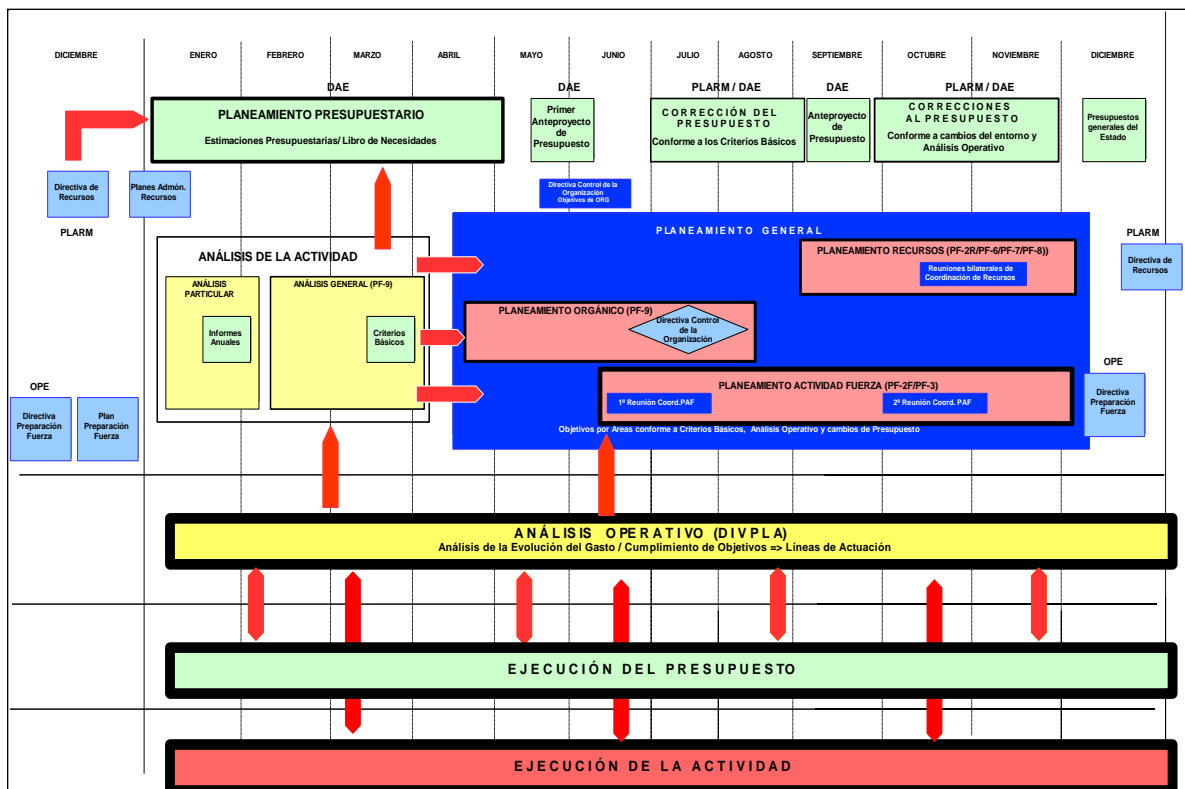


Fig. 8 El análisis en la Armada.

Todos los años al comenzar el mes de enero (año n) están promulgadas las tres Directivas principales de la Armada. Con las Decisiones Básicas y Objetivos del AJEMA que se encuentran en estas Directivas, las Autoridades Superiores elaboran los Planes de la Armada; el Plan de Actividades de la Fuerza, en diciembre/enero, y los Planes del Recurso de Personal, de Material y Financiero a comienzos de febrero con lo que se cierra el ciclo de planeamiento del año n y se tiene planeada toda la actividad. (Ver figura 8)

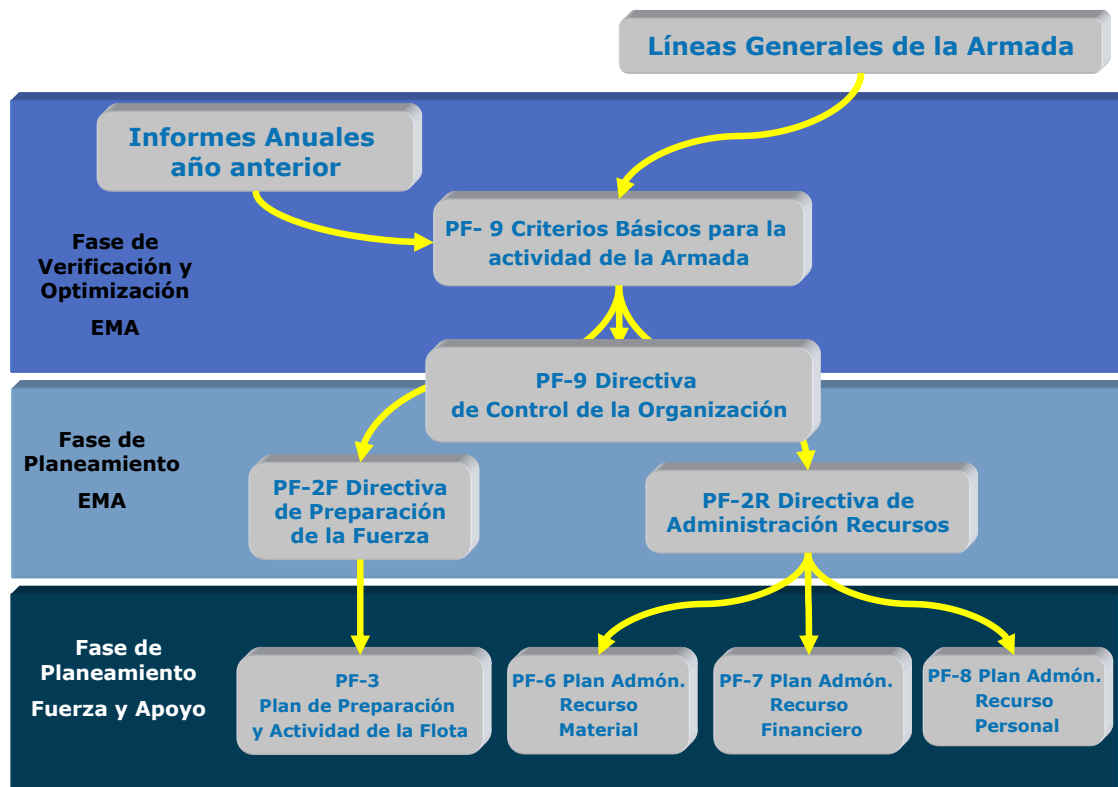


Fig. 9 Planeamiento de la Armada. Flujo documental.

En enero del año n arranca también el Análisis General de la Actividad de la Armada ejecutada en el año $n-1$. Con los informes anuales de las Autoridades Superiores, las mediciones de los indicadores y la experiencia del año $n-1$ recogida por el Estado Mayor de la Armada, se efectúa un análisis que tiene como producto el documento "Criterios básicos para la actividad de la Armada" con un horizonte del año $n+1$ hasta el año $n + 2$. Con ello, arranca el Planeamiento del año $n+1$. En este documento el AJEMA establece los criterios básicos de actuación para el año $n+1$, y es donde vuelca las decisiones más importantes para el año siguiente, con un horizonte a dos años. En julio del año n ya se establece la Directiva de Control de la Organización para el año $n+1$, que junto a los criterios básicos servirá para arrancar la elaboración de las otras dos Directivas, la de "Preparación de la Fuerza" y la de los "Recursos". (Ver figura 9)

En lo referido al Planeamiento Presupuestario que arranca en enero (n+1), se le establecen directrices tanto en la Directiva de Recursos del año n, como aquellas que puedan emanar del Análisis General.

Al mismo tiempo, se están ejecutando tanto la actividad de la Armada con el presupuesto del año n. Al objeto de hacer un seguimiento de esta actividad y modificar aquellas cuestiones que se detecten como necesarias de una forma inmediata en materia económica o de ejecución, se efectúa un análisis del planeamiento económico que permite la reasignación de créditos y la mejora de la ejecución. Este análisis tiene un carácter trimestral aunque el seguimiento es en tiempo real. Con el análisis también se pueden establecer directrices para el planeamiento presupuestario y general del año n+1

Con ello se cierra el ciclo del año anterior, se abre el ciclo de planeamiento del siguiente, todo ello mientras se ejecuta la actividad del año en curso.

4. AUTOMATIZACIÓN Y GESTIÓN DEL CAMBIO.

Basándose en la premisa fundamental de liberar trabajo y aumentar la eficiencia y capacidad de control de la actividad de la Armada, a principios del año 2007 se comenzó a trabajar en la automatización de aquellos Procesos de Trabajo que permitieran reforzar la eficacia y visibilidad de la implantación de la Gestión por Procesos en la Armada.

La decisión de automatizar los procesos se tomó tras analizar las principales características que aporta la automatización, que 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.

Juan Escrigas Rodríguez

Después de casi cuatro años de trabajo en la tramitación electrónica, hoy en día se disponen de siete Procesos de Trabajo automatizados y en funcionamiento en la Armada; Regulación Orgánica y Elaboración y modificación de Plantillas Orgánicas, Producción normativa, y Evolución de la Organización, completamente automatizados. Esta automatización permite que todas las tareas, datos y documentos que antes figuraban meramente en un papel, fluyan 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.

Ahora mismo se está trabajando para que esa automatización se pueda hacer con todos los procesos de la Armada, con independencia de su clasificación de seguridad. Para ello se está trabajando en que el Sistema de Mando Naval sea capaz de soportar las herramientas de automatización.

Fig. 10. Página principal del Portal de Procesos de la Armada.

En lo referido a la gestión del cambio, el **Portal de Procesos**, como herramienta fundamental para esa gestión, 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.

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. Está previsto que a lo largo de 2011 sufra una modificación, principalmente en el diseño de su página de entrada, para permitir mejor interacción con el usuario y una mayor facilidad en el acceso.

5. SITUACIÓN ACTUAL, RESULTADOS Y PERSPECTIVAS DE FUTURO.

Tras casi 14 años de trabajos, 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 la situación final.

La colaboración de INDRA con la Armada ha sido fundamental. Data del año 2005 en el que se firmó el primer contrato con SOLUZIONA, y se tiene firmado contrato hasta finales de 2011, teniendo previsto su renovación.

A lo largo de estos años ya hemos completado cuatro ciclos de planeamiento basados en GPP y comenzado el quinto; se han identificado 162 procesos de trabajo, de los cuales 105 están aprobados, siguiéndose un proceso de mejora continua en todos estos procesos; hay siete Procesos de Trabajo que están completamente automatizados y a pleno rendimiento en el ámbito de la Organización y se prevé que a lo largo del 2011 se mejore el Proceso de evolución de la organización con herramientas de control de las directivas y de indicadores.

Debido al grado de avance del proyecto, en los últimos meses se ha potenciado más el seguimiento y control del trabajo efectuado, que el desarrollo de nuevos Procesos de Trabajo, y se ha impulsado la Gestión del Cambio, aumentando el nivel de conocimientos de la GPP en la Armada.

Un objetivo principal a corto plazo será continuar con el desarrollo y la mejora del rendimiento de la Organización a través de un sistema eficaz de indicadores, y se invertirá en la automatización de los Procesos ya definidos y en la mejora de los ya existentes.

Podemos concluir que los resultados obtenidos desde que se comenzó el proyecto 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, y se ha sistematizado el análisis para poder sacar conclusiones que nos permitan llevar a cabo una mejora continua.

En cuanto al futuro próximo, gran parte de la actividad de la Armada se gestionará por procesos. Los miembros de la Institución sabrán cual es su trabajo, cuáles son sus objetivos y cuál es su contribución a los intereses generales de la Armada.

Siempre teniendo en mente que 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, con personal motivado y conocedor de lo que se quiere hacer y a donde queremos llegar.

*Juan Escrigas Rodríguez¹
Capitán de Fragata DEM
EMA-División de Planes*

¹ Las ideas contenidas en los Documentos de Opinión son de responsabilidad de sus autores, sin que reflejen, necesariamente, el pensamiento del IEEE o del Ministerio de Defensa.