



ESCUELA POLITÉCNICA DEL EJÉRCITO

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO**

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

**TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL
TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL**

**TEMA: MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA
COMANDANCIA GENERAL DE MARINA**

AUTOR: JOSÉ RAFAEL GUIJARRO PERALTA

DIRECTOR: ING. Jaime Cadena, MSc

CODIRECTOR: DR. GALO MORENO, MSc

SANGOLQUÍ, OCTUBRE 2007

AGRADECIMIENTOS

Debo agradecer a mi querida y noble Institución Armada, a las personas que colaboraron conmigo: Oficiales, Tripulantes y Servidores Públicos de la Comandancia General de Marina, por todas las facilidades brindadas mientras permanecí desarrollando mi tesis de grado; por la paciencia que tuvieron en todos los momentos en que les interrumpí el normal desenvolvimiento de sus actividades, para que atiendan mis requerimientos.

Un especial agradecimiento también merecen los señores director y codirector de tesis, quienes me supieron nutrir con sus conocimientos y experiencias; quienes supieron corregirme en este camino para la obtención de un nuevo título profesional; quienes con sus críticas constructivas me supieron orientar efectivamente por el sendero del bien. A ustedes les digo *“tienen en mí un discípulo que siempre les hará quedar bien y jamás los defraudará”*.

DEDICATORIA

Quiero dedicar el desarrollo del presente trabajo, en primer lugar, al Dios que guía e ilumina nuestro camino, por darme la sabiduría y la comprensión de todas las cosas que nos rodean; por enseñarme a tener paciencia y esperanza de ver un mundo mejor; por haberme permitido tener la familia que tengo; por la salud, dicha, felicidad y prosperidad de mi familia.

A mis padres, porque me enseñaron a comprender la diferencia entre el bien y el mal; porque me enseñaron a ser solidario con los más desprotegidos; porque siempre han estado a mi lado velando por mi bienestar y el de mi familia; porque siempre me han inculcado y motivado la superación en todos los aspectos de mi vida; porque fueron un apoyo incondicional mientras cursé mis estudios en esta prestigiosa universidad; sin ellos, seguramente hoy no estaría aquí.

A mi amada esposa Myrian, quien con sus noches de desvelos cuidando a nuestros hijos, Valeria, José Luis y José Rafael, me ayudó y permitió desarrollar plenamente mis capacidades para mi crecimiento profesional; quien ha sido padre y madre de nuestros hijos en mi ausencia, debido a las exigencias de mi profesión como Oficial de Marina, especialmente en estos momentos cuando ella se encuentra en Guayaquil, y yo en Quito. Por la fortaleza que ha tenido y tiene para resolver todos los asuntos inherentes al hogar, y a veces sin un justo reconocimiento de mi parte. Por saberme comprender y amar como lo hace; porque yo también la amo.

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIA ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD

Yo, José Rafael Guijarro Peralta

DECLARO QUE:

La tesis de grado titulada “Mejoramiento de los Procesos de la Comandancia General de Marina” ha sido desarrollada con base a una investigación exhaustiva, respetando derechos intelectuales de terceros, conforme las citas que constan al pie de las páginas correspondientes, cuyas fuentes se incorporan en la bibliografía. Consecuentemente este trabajo es de mi autoría.

En virtud de esta declaración, me responsabilizo del contenido, veracidad y alcance científico de esta tesis de grado.

Sangolquí, 12 de marzo de 2008

José Rafael Guijarro Peralta

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

AUTORIZACIÓN

Yo, José Rafael Guijarro Peralta

Autorizo a la Escuela Politécnica del Ejército la publicación, en la biblioteca virtual de la Institución del trabajo “Mejoramiento de los Procesos de la Comandancia General de Marina”, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y autoría.

Sangolquí, 12 de marzo de 2008

José Rafael Guijarro Peralta

ESCUELA POLITECNICA DEL EJÉRCITO

DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ECONOMICAS,
ADMINISTRATIVAS Y DE COMERCIO

CARRERA DE INGENIERÍA COMERCIAL

CERTIFICADO

DIRECTOR: ING. JAIME CADENA, MSc

CODIRECTOR: DR. GALO MORENO, MSc

CERTIFICAN

Que la tesis titulada “Mejoramiento de los Procesos de la Comandancia General de Marina”, realizada por el señor José Rafael Guijarro Peralta, ha sido dirigida y revisada periódicamente y cumple normas estatutarias establecidas por la ESPE, en el Reglamento de Estudiantes de la Escuela Politécnica del Ejército.

Debido a (explicar los motivos para si recomendar o no recomendar su publicación) (SI / NO) se recomienda su publicación.

El mencionado trabajo consta de (un) documento empastado y (un) disco compacto, el cual contiene los archivos en formato portátil de Acrobat (PDF). Autorizan a nombre del autor, señor(ita).....para que se entregue al señor (nombre del Coordinador de Carrera)....., Coordinador de la Carrera de Ingeniería Comercial.

Sangolquí, 12 de marzo de 2008

ING. JAIME CADENA, MSc
MSc

DIRECTOR

DR. GALO MORENO,

CODIRECTOR

ÍNDICE DE CONTENIDO

CAPITULO I GENERALIDADES

1.1 La Institución:	
Definición.....	1
.1 La Institución: Breve síntesis histórica.....	2
1.1.2 La Comandancia General de Marina como organización.....	5
Entorno de la Investigación.....	7
1.2.1 Análisis de la Situación Problemática.....	7
1.2.2 Planteamiento del Problema.....	15
Objetivo de la Investigación.....	15
Objetivo General de la Investigación.....	15
Objetivos Específicos de la Investigación.....	15
Actividades de la Comandancia General de Marina.....	16
Elementos Corporativos.....	20

CAPITULO II DIAGNOSTICO SITUACIONAL

2.1 Análisis externo.....	25
2.1.1 Macroambiente.....	26
2.1.1.1 Factores Político – Legales.....	27
2.1.1.2 Factores Sociales.....	31
2.1.1.3 Factores Económicos.....	36
2.1.1.4 Factores Tecnológicos.....	42
2.1.1.5 Factores Competitivos.....	45
2.1.2 Microambiente.....	47
2.1.2.1 Clientes.....	47
2.1.2.1.1 Levantamiento de la información al cliente.....	50

2.1.2.2 Competencia.....	54
2.1.2.3 Proveedores.....	55
2.1.2.4 Mano de Obra.....	57
2.1.2.5 Productos/servicios suplementarios.....	61
2.2 Análisis interno.....	61
2.2.1 Diagnóstico de la Estructura Organizacional.....	63
2.2.1.1 Funciones Generales.....	63
2.2.1.2 Estructura Organizacional.....	65
2.2.1.3 Análisis de la Delegación, Atribuciones, Coordinación Interna, Externa y Liderazgo.....	66
2.2.2 Diagnóstico de las Funciones y Operatividad.....	71
2.2.2.1 Análisis de la Estructura Funcional y Operatividad.....	71
2.2.2.2 Organigrama Estructural vs. Funcional.....	72
2.2.2.3 Levantamiento Premilitar y Análisis de Funciones Operativas....	72
2.2.2.4 Comparación de Funciones Generales con las Funciones Operativas.....	76
2.2.3 Formalización de los Esfuerzos Actuales y su Impacto en los Usuarios.....	76
2.2.3.1 Análisis de las Funciones por Tipos de Actividad.....	76
2.2.3.2 Cobertura en el Servicio.....	80
2.2.4 Determinación del FODA.....	84

CAPITULO III

PROPUESTA DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

3.1 Lineamientos Generales.....	88
3.2 Marco Conceptual.....	89
3.2.1 Utilización del QFD.....	92
3.3 Análisis FODA.....	96
3.4 Análisis Interno.....	100
3.5 Análisis Externo.....	104
3.6 Análisis de Potencialidad.....	109
3.7 Análisis de Vulnerabilidad.....	112
3.8 Declaración de Valores Fundamentales.....	115

3.9 Declaración de Misión Corporativa.....	119
3.10 Declaración de Visión Corporativa.....	121
3.11 Definición de Objetivos y Maniobras Estratégicas.....	121
3.12 Mapa Estratégico.....	128

CAPITULO IV

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1 Actividades por Área.....	130
4.2 Inventario de Procesos.....	132
4.3 Clasificación por Procesos.....	134
4.4 Mapa de Procesos de la Comandancia General de Marina.....	136
4.4.1 Despliegue de los Procesos.....	137
4.5 Diagramación de los Procesos de la Comandancia General de Marina.....	139
4.6 Determinación de Tiempos Globales de los Procesos.....	139
4.7 Cumplimiento de los Procesos en relación a los Objetivos.....	140
4.7.1 Resumen del Cumplimiento los Procesos.....	141
4.8 Determinación de ICOM'S.....	143
4.9 Análisis de Tiempos, Costos y Valor Agregado.....	144
4.9.1 Resumen del Análisis de Tiempos, Costos y Valor Agregado.....	144
4.10 Determinación del Número de Personas Requeridas.....	155
4.11 Indicadores de Gestión.....	156

CAPITULO V

PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1 Propuesta de Mejoramiento de los Procesos de la Comandancia General de Marina.....	159
5.1.1 Hojas de Mejoramiento para los Subprocesos de la Comandancia General de Marina.....	159
5.1.2 Cruce Estratégico con Propuesta de Mejoramiento.....	161
5.1.2.1 Propuesta de Capacitación por Proceso y Subproceso.....	164
5.2 Mapa de Procesos Mejorado.....	169
5.3 Inventario de Procesos Mejorados.....	170
5.4 Diagramación de los Procesos Mejorados	172

5.5 Determinación de Tiempos Globales de los Procesos Mejorados.....	173
5.6 Análisis de Tiempos, Costos y Valor Agregado de los Procesos Mejorados.....	174
5.6.1 Resumen del Análisis de Tiempos, Costos y Valor Agregado.....	174
5.7 Análisis Comparativo de Tiempos Globales y Costos de los Procesos Actuales Vs los Procesos Mejorados.....	186
5.8 Determinación de ICOM'S de los Procesos Mejorados e Incorporados.....	194
5.9 Determinación del Número Óptimo de Personas Requeridas.....	195
5.10 Indicadores de Gestión de los Subprocesos Mejorados e Incorporados.....	196

CAPITULO VI PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

6.1 Mapa de Procesos Propuesto.....	197
6.2 Inventario de Procesos Propuestos.....	198
6.3 Cadena de Valor Propuesta.....	199
6.4 Presentación del Manual de Procesos de la Comandancia General de Marina.....	200

CAPITULO VII CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1 Conclusiones.....	216
7.2 Recomendaciones.....	217

ANEXOS

Anexo No 1 DIAGRAMA CAUSA – EFECTO.....	218
Anexo No 2 PROCESO DE CREACIÓN DE PRODUCTOS.....	220
Anexo No 3 ENCUESTA PARA LOS CLIENTES.....	228
Anexo No 4 TABULACIÓN – ANÁLISIS DE LOS CLIENTES.....	233
Anexo No 5 ENCUESTA CLIMA LABORAL.....	244
Anexo No 6 TABULACIÓN – ANÁLISIS CLIMA LABORAL.....	249
Anexo No 7 METODOLOGÍA PARA CALIFICACIÓN DE MATRICES DE EVALUACIÓN.....	258
Anexo No 8 MATRICES DE COMPARACIÓN QFD.....	262
Anexo No 9 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y DESPLIEGUE DE DIRECTRICES.....	267
Anexo No 10 DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS PROCESOS.....	271
Anexo No 11 HOJAS DE CARACTERIZACIÓN DE EFICIENCIA E INEFICIENCIA EN EL TIEMPO.....	300
Anexo No 12 METODOLOGÍA DE CALIFICACIÓN DEL ESFUERZO POR OBJETIVO.....	321
Anexo No 13 PORCENTAJE DE ESFUERZO DEDICADO.....	323
Anexo No 14 DETERMINACIÓN DE LOS ICOM'S.....	344
Anexo No 15 ANÁLISIS DE TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO DE LOS SUBPROCESOS.....	360

Anexo No 16	
COSTOS DE LA INEFICIENCIA DE LOS SUBPROCESOS ACTUALES.....	379
Anexo No 17	
DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS.....	398
Anexo No 18	
INDICADORES DE GESTIÓN.....	400
Anexo No 19	
DIAGRAMAS DE FLUJO DE LOS SUBPROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS.....	404
Anexo No 20	
HOJAS DE CARACTERIZACIÓN DE EFICIENCIA E INEFICIENCIA EN EL TIEMPO DE LOS SUBPROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS.....	437
Anexo No 21	
ANÁLISIS DE TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO DE LOS SUBPROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS.....	460
Anexo No 22	
COSTOS DE LA INEFICIENCIA DE LOS SUBPROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS.....	481
Anexo No 23	
DETERMINACIÓN DE ICOM'S DE LOS PROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS.....	502
Anexo No 24	
DETERMINACIÓN DEL NÚMERO ÓPTIMO DE PERSONAS REQUERIDAS...	520
Anexo No 25	
INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SUBPROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS.....	522
Anexo No 26	
MANUAL DE PROCESOS PROPUESTO DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	526
BIBLIOGRAFIA	527

TABLAS

Tabla No 1 VALORACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	71
Tabla No 2 FUNCIONALIDAD DE LA GESTIÓN EN BASE A LA ESTRUCTURA.....	82
Tabla No 3 DISPONIBILIDAD DE RECURSOS.....	84
Tabla No 4 CRITERIOS DE RELACIONAMIENTO.....	93
Tabla No 5 PESO O PRIORIZACIÓN.....	94
Tabla No 6 RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	100
Tabla No 7 RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO.....	105
Tabla No 8 RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD.....	109
Tabla No 9 RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD.....	113
Tabla No 10 PROCESO ESTRATÉGICO – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA.....	141
Tabla No 11 PROCESO AGREGADOR DE VALOR – B. GESTIÓN OPERATIVA.....	141
Tabla No 12 PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL.....	142
Tabla No 13 PROCESO DE SOPORTE – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	142

Tabla No 14	
PROCESO DE SOPORTE – E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL.....	143
Tabla No 15	
PROCESO DE SOPORTE – F. ASESORÍA.....	143
Tabla No 16	
SUELDOS DEL PERSONAL.....	144
Tabla No 17	
NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS.....	155
Tabla No 18	
TRASLADO ESTRATÉGICO.....	162
Tabla No 19	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS.....	164
Tabla No 20	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA.....	165
Tabla No 21	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – B. GESTIÓN OPERATIVA.....	166
Tabla No 22	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – C. GESTIÓN DOCUMENTAL.....	167
Tabla No 23	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA.....	167
Tabla No 24	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – E. GESTIÓN SEGURIDAD PERSONAL..	168
Tabla No 25	
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN – F. ASESORÍA.....	169
Tabla No 26	
ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS.....	194
Tabla No 27	
NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS APLICANDO EL MEJORAMIENTO.....	195

GRÁFICOS

Gráfico No 1 ORGANIGRAMA DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA 2007.....	6
Gráfico No 2 ANÁLISIS ESQUEMÁTICO DE UN PROBLEMA	10
Gráfico No 3 APORTE DE LAS EMPRESAS DE LA ARMADA.....	29
Gráfico No 4 INFLACIÓN MENSUAL: AÑOS 2005 - 2006 – 2007.....	38
Gráfico No 5 COMPORTAMIENTO DEL IPC.....	39
Gráfico No 6 EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR	40
Gráfico No 7 REPARTOS QUE SUSTENTAN EL EJERCICIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA	56
Gráfico No 8 PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS Y DE SOPORTE.....	79
Gráfico No 9 MODELO DE GESTIÓN.....	91
Gráfico No 10 FODA DE ACUERDO AL TIPO DE ANÁLISIS.....	93
Gráfico No 11 MAPA ESTRATÉGICO DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	129
Gráfico No 12 ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	130
Gráfico No 13 CADENA DE VALOR DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	133

Gráfico No 14 MAPA DE PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA	136
Gráfico No 15 DESPLIEGUE DE PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	137
Gráfico No 16 PROCESO ESTRATÉGICO – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA A.1. Aprobación de la Planificación Militar.....	145
Gráfico No 17 PROCESO ESTRATÉGICO – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA A.2. Preparación y Dirección de la Fuerza	145
Gráfico No 18 PROCESO ESTRATÉGICO – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA A.3. Participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país	146
Gráfico No 19 PROCESO AGREGADOR DE VALOR – B. GESTIÓN OPERATIVA B.1. Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones	146
Gráfico No 20 PROCESO AGREGADOR DE VALOR – B. GESTIÓN OPERATIVA B.2. Preparación de Documentos, Discursos y Guiones	147
Gráfico No 21 PROCESO AGREGADOR DE VALOR – B. GESTIÓN OPERATIVA B.3. Promoción Institucional.....	147
Gráfico No 22 PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL Recepción y Transferencia de Documentos.....	148
Gráfico No 23 PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL Archivo.....	148
Gráfico No 24 PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL Procesamiento de Acciones.....	149
Gráfico No 25 PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Centro de Información	149

Gráfico No 26	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Seguimiento y Control --- Control de Transferidas.....	150
Gráfico No 27	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Seguimiento y Control --- Inspección Física a los Repartos.....	150
Gráfico No 28	
PROCESO DE SOPORTE – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
D.1. Elaboración y Preparación de Comunicaciones	151
Gráfico No 29	
PROCESO DE SOPORTE – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
D.2. Preparación de Agenda	151
Gráfico No 30	
PROCESO DE SOPORTE – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
D.3. Logística Interna.....	152
Gráfico No 31	
PROCESO DE SOPORTE – E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	
E.1. Dotación de Seguridad Personal	152
Gráfico No 32	
PROCESO DE SOPORTE – E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	
E.2. Programación de Rutas de Tránsito.....	153
Gráfico No 33	
PROCESO DE SOPORTE – E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	
E.3. Actualización de Planes de Contingencia.....	153
Gráfico No 34	
PROCESO DE SOPORTE – F. ASESORÍA	
F.1. Asesoramiento Jurídico.....	154
Gráfico No 35	
PROCESO DE SOPORTE – F. ASESORÍA	
F.2. Asesoramiento Especializado y Específico	154
Gráfico No 36	
MAPA DE PROCESOS MEJORADO DE LA COMANDANCIA GENERAL	
DE MARINA	170
Gráfico No 37	
PROCESO ESTRATÉGICO – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN	
DE LA FUERZA A.1. Aprobación de la Planificación Militar.....	175

Gráfico No 38	
PROCESO ESTRATÉGICO – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN	
DE LA FUERZA A.2. Preparación y Dirección de la Fuerza	175
Gráfico No 39	
PROCESO ESTRATÉGICO – A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN	
DE LA FUERZA A.3. Participación de la Fuerza en el desarrollo social y	
económico del país	176
Gráfico No 40	
PROCESO AGREGADOR DE VALOR – B. GESTIÓN OPERATIVA B.1.	
Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones	176
Gráfico No 41	
PROCESO AGREGADOR DE VALOR – B. GESTIÓN OPERATIVA B.2.	
Preparación de Documentos, Discursos y Guiones	177
Gráfico No 42	
PROCESO AGREGADOR DE VALOR – B. GESTIÓN OPERATIVA B.3.	
Promoción Institucional.....	177
Gráfico No 43	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Recepción y Transferencia de Documentos.....	178
Gráfico No 44	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Archivo.....	178
Gráfico No 45	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Procesamiento de Acciones.....	179
Gráfico No 46	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Seguimiento y Control --- Centro de Información	179
Gráfico No 47	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Seguimiento y Control --- Control de Transferidas.....	180
Gráfico No 48	
PROCESO DE SOPORTE – C. GESTIÓN DOCUMENTAL	
Seguimiento y Control --- Inspección Física a los Repartos.....	180
Gráfico No 49	
PROCESO DE SOPORTE – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
D.1. Elaboración y Preparación de Comunicaciones	181

Gráfico No 50	
PROCESO DE SOPORTE – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
D.2. Preparación de Agenda	181
Gráfico No 51	
PROCESO DE SOPORTE – D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	
D.3. Logística Interna.....	182
Gráfico No 52	
PROCESO DE SOPORTE – E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	
E.1. Dotación de Seguridad Personal	182
Gráfico No 53	
PROCESO DE SOPORTE – E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	
E.2. Programación de Rutas de Tránsito.....	183
Gráfico No 54	
PROCESO DE SOPORTE – E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	
E.3. Actualización de Planes de Contingencia.....	183
Gráfico No 55	
PROCESO DE SOPORTE – F. ASESORÍA	
F.1. Asesoramiento Jurídico.....	184
Gráfico No 56	
PROCESO DE SOPORTE – F. ASESORÍA	
F.2. Asesoramiento Especializado y Específico	184
Gráfico No 57	
PROCESO DE SOPORTE – G. PREPARACIÓN FÍSICA	
G.1. Acondicionamiento Físico.....	185
Gráfico No 58	
PROCESO DE SOPORTE – G. PREPARACIÓN FÍSICA	
G.2. Deportes Dirigidos	185
Gráfico No 59	
MAPA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	197
Gráfico No 60	
CADENA DE VALOR PROPUESTA DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA.....	199

RESUMEN EJECUTIVO

En la Armada del Ecuador, varios Repartos han logrado implementar la Administración por Procesos; sin embargo, aún son muchos los que se encuentran desarrollando un arduo trabajo en este sentido. La Comandancia General de Marina no es la excepción; pues, no cuenta con una estructura orgánica definida, ni tampoco existe una correcta determinación de las actividades que deben desarrollar cada persona, de tal forma que, en su conjunto y combinación, permitan cumplir una gestión con eficiencia y efectividad, acorde a las necesidades, requerimientos y expectativas de sus clientes.

Los procesos administrativos ineficientes, como consecuencia de lo anteriormente manifestado, ha obligado a la organización a sentir la necesidad de implementar la Administración por Procesos en el corto plazo; esto solamente lo lograremos a través de la implementación de lo propuesto en el presente trabajo de investigación.

En el Capítulo I se presentan generalidades como: la definición de la organización, el entorno de la investigación, el análisis situacional de la problemática, el planteamiento del problema y las actividades desarrolladas por la Comandancia General de Marina.

En el Capítulo II se presenta el Diagnóstico Organizacional, donde se formula el análisis de la estructura organizacional en sus diferentes ámbitos; a saber: delegación, atribuciones, coordinaciones internas / externas y comunicación, y liderazgo. Se analiza también, la estructura organizacional versus la funcional, y la cobertura del servicio, llegando a determinarse la dirección actual de los esfuerzos de la organización y su impacto en la gestión.

En el Capítulo III se formula la Propuesta de Direccionamiento Estratégico de la Comandancia General de Marina, estudio que presenta el análisis estructural y coyuntural de la organización, a través de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas encontradas, concluyendo en los análisis internos, externos, de potencialidad y vulnerabilidad.

Se definen sus valores fundamentales, la misión y la visión, y los objetivos y maniobras estratégicas que permitirán alcanzar esta visión en el corto plazo. El capítulo concluye con la presentación del mapa estratégico de la Comandancia General de Marina, con lo cual se pretende mostrar y orientar los esfuerzos conjuntos en una sola sinergia.

En el Capítulo IV se procede a identificar los flujos de información, lográndose determinar el mapa de procesos actual, así como las correspondientes entradas y salidas, y los usuarios de cada subproceso. También, se diagramó los procesos y subprocesos, y se procedió a realizar un análisis de cada uno de ellos, para concluir con el levantamiento de los respectivos indicadores de gestión.

En el Capítulo V se formaliza el mejoramiento de los procesos actuales, determinando el mapa de procesos rediseñado, la diagramación de los procesos mejorados, el análisis correspondiente, y el sistema de indicadores de gestión mejorados, lográndose también definir los componentes del talento humano requeridos para soportar estos procesos.

En el Capítulo VI se presenta el Manual de Procesos Propuesto de la Comandancia General de Marina, en el cual se puede observar su estructura orgánica, la identificación de sus procesos, sus componentes, la matriz de responsabilidades y los indicadores de gestión correspondientes.

En el Capítulo VII se presentan las conclusiones y recomendaciones pertinentes para implementar el presente trabajo propuesto, con el propósito de que la Comandancia General de Marina, finalmente, pueda ser administrada por procesos.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

1.1.- LA INSTITUCIÓN: DEFINICIÓN

La palabra “Institución”, normalmente, es utilizada para referirse a *“cada una de las organizaciones fundamentales de un Estado, nación o sociedad.”*¹

Pero, ¿qué entendemos con el término “organizaciones”? *“Las organizaciones son sistemas diseñados para lograr metas y objetivos por medio de los recursos humanos y de otro tipo. Están compuestas por subsistemas interrelacionados que cumplen funciones especializadas.”*²

Bajo estas premisas podemos decir que, las organizaciones se crean para cumplir un rol específico dentro de la sociedad, o dicho de otra forma, para alcanzar objetivos específicos; por ejemplo, las corporaciones, fundaciones, iglesias, universidades, colegios, ejércitos, etc.

Siendo así, las organizaciones no pueden estar estructuradas al azar; tampoco existe una fórmula mágica que permita determinar la estructura organizacional óptima; esto requiere un profundo análisis de la misión, visión, objetivos, políticas y estrategias, que sustente su estructura organizacional y garantice su permanencia en el tiempo y espacio; ello implica un continuo monitoreo, análisis y evaluación de su desempeño, para modificar su estructura donde sea necesario y aumentar su eficiencia y efectividad en el cumplimiento de la misión.

Para garantizar su permanencia en el tiempo y espacio, venciendo y/o minimizando una multiplicidad de amenazas, que día a día deben enfrentar, requieren también combinar, en forma simultánea, los principios de flexibilidad y rigor; que, en esencia significa, combinar una dirección central firme y una autonomía individual máxima.

Ahora bien, la palabra “Institución”, dentro del ámbito militar, es ampliamente utilizada para referirse a cada una de las ramas de las Fuerzas Armadas de la que se está tratando; a saber, Fuerza Terrestre, Fuerza Naval o Fuerza Aérea.

¹ Diccionario de la Real Academia Española – DRAE. 2007.

² <http://es.wikipedia.org/wiki/Organizaci%C3%B3n>

En el presente documento, cuando hablemos de la “Institución”, nos estaremos refiriendo a la “Armada del Ecuador”³, o en su defecto, a la “Fuerza Naval”⁴.

1.1.1.- LA INSTITUCIÓN: BREVE SÍNTESIS HISTÓRICA

La historia de la Armada del Ecuador comienza en la Escuela Naval de Chile en 1928, donde se encontraban estudiando seis ecuatorianos, quienes, en un comienzo, tuvieron dificultades por los diferentes niveles de estudios que poseían, pero luego se adaptaron, sobre todo uno de nombre Manuel Alomía, que brilló con luz propia, llegando a obtener las primeras antigüedades.

La Armada de Chile prestó un apoyo encomiable y todos aquellos estudiantes pudieron aprovechar plenamente los cinco años de capacitación que recibieron en dicho país. Esta gran experiencia les permitió comprender los problemas que se generaban en torno a algunas interrogantes: ¿Por qué Ecuador, pese a su tradición marinera milenaria, había olvidado el mar?; ¿Por qué las ventajas tan grandes de nuestros ríos y puertos no habían sido aprovechadas?; ¿Por qué el Canal de Panamá había significado mucho para Chile y nada para nuestro país?.

La comprensión de estas interrogantes les permitió, a su retorno al país, diseñar algunos proyectos que tenían un triple propósito:

- a. Forjar una ideología de la Armada del Ecuador en la vida nacional;
- b. Convencer a los dirigentes de la Nación de la importancia de tener y mantener una Marina; y,
- c. Motivar a sus compañeros y alumnos sobre su papel fundamental en estos dos propósitos.

Posteriormente, varias circunstancias colaboraron para un cambio radical en la vida de la Armada; entre ellas:

- Las consecuencias del Conflicto de 1941; esto hecho les abrió los ojos a los dirigentes nacionales sobre la importancia del mar y la necesidad de proteger la frontera marítima.

³ Nombre institucional a ser considerado en los documentos administrativos.

⁴ Nombre institucional a ser considerado en la elaboración y ejecución de los planes y operaciones militares.

- La II Guerra Mundial que, con su frente en el Pacífico y sus operaciones contra el Japón, los Estados Unidos se vieron obligados a tomar en cuenta nuestro mar y sobre todo el Archipiélago de Colón.

En torno a estos acontecimientos, la ayuda más efectiva que recibió la Armada, fue la entregada por la misión norteamericana, que emprendió una reorganización administrativa completa, siguiendo el modelo norteamericano. Se unificaron las jerarquías de los oficiales y se definieron las especializaciones por funciones; incluso se adoptaron los uniformes de aquel país.

Luego vendría la Revolución del 28 de mayo de 1944, conocida en algunos sectores de la población como “La Gloriosa”, que derrocó al presidente interino Dr. Carlos Alberto Arroyo del Río y permitió el ascenso del Dr. José María Velasco Ibarra, a la presidencia de la república.

A partir de los hechos descritos anteriormente, el Estado ecuatoriano sintió la necesidad de concebir unas Fuerzas Armadas capaces de desempeñar diversos roles, tanto en la paz como en la guerra. Para este tiempo, la Armada ya mostraba una gran vitalidad en el cumplimiento de sus tareas, respaldada sobre todo por su gran actuación en el Combate Naval de Jambelí, que se desarrolló el 25 de julio de 1941. Con esto se iba gestando, poco a poco, una etapa decisiva para la Armada que estaba por venir: su decreto de autonomía.

El 9 de agosto de 1944, el Congreso Nacional dicta el Decreto Legislativo No. 766 para otorgar la referida autonomía a la Armada del Ecuador, en lo técnico, administrativo, económico y disciplinario; así es que nace la Armada del Ecuador, con una estructura organizacional propia y con una Comandancia General independiente.

Fue nombrado, como primer Comandante General de Marina, el Capitán de Fragata José Alberto Sánchez, quien fuera parte del primer grupo de oficiales que recibieron su formación académica militar en la Armada de Chile, en 1928. Se mantuvo ejerciendo dicho cargo durante, aproximadamente, cinco años, tiempo en el cual le tocó dar sentido a esta autonomía y tomar decisiones

administrativas que, en lo posterior, le permitiría dar vida a la Armada del Ecuador con una estructura organizacional funcional.

Desde su creación, y a lo largo de estos 63 años de vida institucional, la Armada del Ecuador se ha sometido a varias reestructuraciones internas en los campos de la gestión del talento humano, del material, de la tecnología, de las finanzas, y de la imagen institucional, con el propósito de reforzar el Poder Naval y proyectar, adecuadamente, los Intereses Marítimos, consiguiendo así adaptarse a las diversas circunstancias que se vivieron en las distintas épocas. Esto ha permitido que, en muy corto tiempo, la Armada del Ecuador se convierta en uno de los pilares fundamentales de la Nación, por las siguientes razones:

- Es la creadora del pensamiento marítimo nacional; su filosofía consiguió integrar el desarrollo marítimo con la necesidad de preservarlo.
- Ha logrado concienciar a los organismos del Estado para adoptar una política central de protección y defensa de nuestro mar, pero al mismo tiempo de aprovechamiento y explotación racional de los recursos marítimos.
- Defensa de la tesis de las 200 millas de mar territorial; que de adherirse nuestra nación a la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR), estas 200 millas pasarían a subdividirse de la siguiente forma: 12 millas de mar territorial y 188 millas de zona económica exclusiva; lo que no significa pérdida de los derechos de soberanía.
- Investigación científica del océano, del mar territorial, de los fondos marinos, de las costas y de los ríos; estudios cartográficos, de contaminación, de sobre-explotación pesquera, etc.
- Investigación del fenómeno del niño, corrientes marinas, etc., con reconocimiento internacional por su nivel científico.
- Promotora de los Derechos Antárticos; por medio de la concienciación nacional, promoción de legislación y programas de investigación científica en la “Estación Pedro Vicente Maldonado”.

- Estudio de los retos del presente siglo; responsabilidades para un Ecuador marítimo frente al Pacífico, llamado “El Océano del Siglo XXI”.
- Inspiradora y promotora de la Conciencia Marítima Nacional, con programas de educación y coordinación de esfuerzos para el aprovechamiento de nuestro mar en el presente y en el futuro.

En este contexto, la Armada del Ecuador tiene en la Comandancia General de Marina, la dependencia orgánica a través de la cual, el Comandante General, ejerce sus funciones para comandar y administrar la Fuerza.

Esta organización, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, es una Institución Nacional permanente y regular, destinada al cumplimiento de lo que establece la Constitución de la República, por lo que su misión, organización, preparación, empleo y control son reguladas por la ley; y se la ha establecido para contribuir a la conservación de la Soberanía Nacional, la defensa de la integridad e independencia del Estado, y la garantía del ordenamiento jurídico, así como también, en la colaboración para el desarrollo social y económico del país.

Su cultura organizacional se asienta sobre la base de la observancia de principios y valores fundamentales, tales como: el honor, la lealtad, la disciplina, entre otros; y la aplicación de un liderazgo participativo.

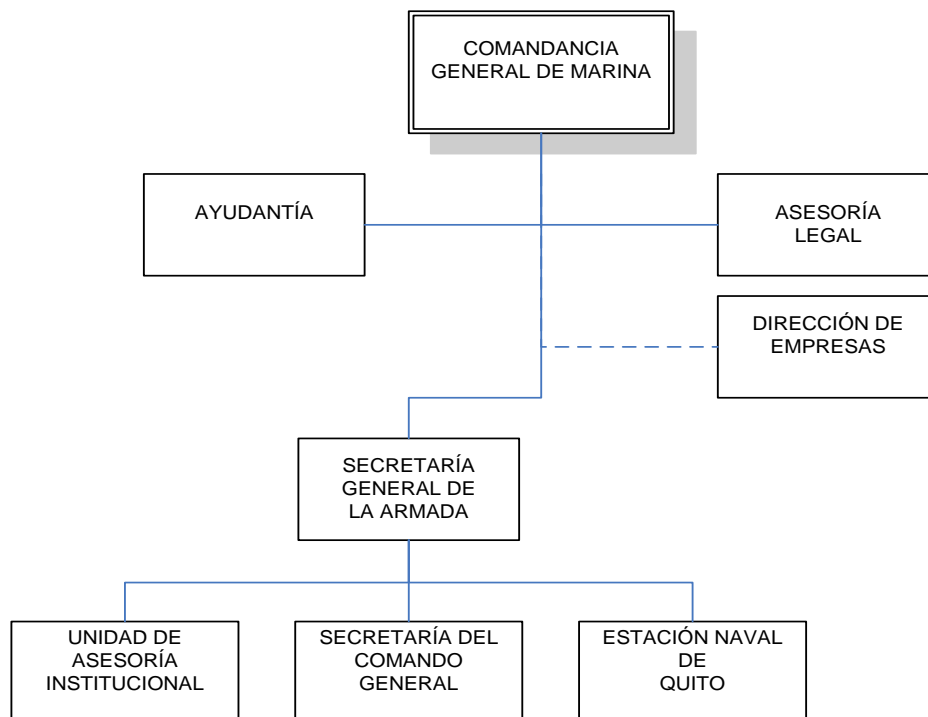
1.1.2.- LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA COMO ORGANIZACIÓN

A pesar de los 63 años de vida institucional de la Armada del Ecuador, para la Comandancia General de Marina no ha resultado fácil determinar con claridad los indicadores de gestión con los cuales pueda medir el impacto de su trabajo; esto ha ocasionado que el esfuerzo desplegado, en algunos puntos, no encaje coherentemente, pudiendo observarse, en unos casos, vacíos de gestión y yuxtaposiciones, y en otros, duplicidad de esfuerzos, lo que ha incidido directamente sobre la eficacia y efectividad de sus procesos.

A partir del año 2005, a nivel institucional, se comenzó a realizar ingentes esfuerzos por implantar una administración basada en procesos; sin embargo, hoy en día, a pesar de que el Alto Mando Naval se encuentra enteramente comprometido e involucrado en este asunto, ha existido cierto descuido y olvido en establecer una organización propia de procesos en la cabeza misma de la institución, es decir, en la Comandancia General de Marina; este hecho no se puede atribuir a la negligencia, sino, más bien, al ímpetu con el que se ha actuado para consolidar, efectivamente, la administración por procesos al interior de la institución, en sus Órganos⁵ subordinados.

La Comandancia General de Marina propiamente dicha, en su interior, no tiene una organización definida, ni se han identificado tampoco sus funciones; sin embargo, a continuación se presentan los organismos que le sustentan al Comandante General de Marina, el ejercicio de su gestión administrativa en la Armada del Ecuador.

GRÁFICO Nº 1
ORGANIGRAMA DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA 2007⁶



Fuente: Oficio No. ESMAAR-PEM-013-R; 02-JULIO-2007. Reorganización de la Armada 2007.

⁵ Cada uno de los grupos de Repartos Navales componentes de la Armada del Ecuador.

⁶ Oficio No. ESMAAR-PEM-013-R; 02-JULIO-2007. Reorganización de la Armada 2007.

1.2.- ENTORNO DE LA INVESTIGACIÓN

Las organizaciones modernas enfrentan el desafío de satisfacer las crecientes demandas de sus clientes o usuarios y, al mismo tiempo, de ser lo más eficientes posibles; a esto es lo que se ha denominado *eficacia operacional*⁷. Esta eficacia se alcanza cuando se definen, gestionan y mejoran los procesos del negocio. Asimismo, los altos niveles de competitividad en los escenarios actuales exigen a las organizaciones, excelencia, innovación y prospectiva, como requisitos básicos para alcanzar el éxito y/o su permanencia en el tiempo y espacio.

En este contexto, la Armada del Ecuador ha visto la necesidad de incorporar nuevas técnicas de gestión que contribuyan a alcanzar la eficacia, eficiencia y efectividad en el desarrollo de sus actividades administrativas y operativas, con la finalidad de lograr el éxito en la entrega de productos y servicios de calidad a la comunidad. Una de estas herramientas constituye la gestión por procesos, que concentra la atención en satisfacer las necesidades y superar las expectativas de todos y cada uno de sus clientes.

La actual validación de los procesos, en la institución, representa un paso fundamental en la consolidación de una administración basada en procesos para garantizar un mejoramiento continuo.

1.2.1- ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Si bien es cierto, el trabajo de la institución se puede entender, en términos simplificados, como un gran proceso de transformación, en la práctica está compuesto por una serie de trabajos que se ejecutan en forma secuencial; esa serie de trabajos secuencial está compuesta por una serie de tareas lógicamente encadenadas, que deben ser cumplidas para obtener un resultado final, parcial y/o total. Pero existe una diferencia fundamental entre esas tareas y los procesos, similar diferencia a la existente entre la parte y el todo. Una

⁷ Donoso, I. Patricio. Curso de Excelencia Operacional: Gestión de Procesos y Calidad. Pontificia Universidad Católica de Chile. Escuela de Administración. Viña del Mar, Chile. 2007.

tarea es una unidad específica de trabajo, es una acción llevada a cabo por una persona; por el contrario, un proceso es un grupo relacionado de actividades que, en conjunto, crean un resultado de valor para el cliente o usuario.

Los problemas que afligen a la Comandancia General de Marina no son problemas relacionados con las tareas que ejecutan, pues cada una de las personas que ahí laboran saben qué es lo que tienen que hacer y cómo lo deben hacer, en su justa medida; los problemas, más bien, están relacionados con los procesos y actividades desarrollados, porque desconocen la razón por la cuál lo deben hacer y la forma en cómo se relaciona lo que hacen con lo que hacen los demás.

La razón del por qué son lentos en entregar un resultado no tiene relación con que su personal realice las tareas individuales en forma lenta; los 63 años de vida institucional que tiene la Armada del Ecuador han sido testigos de ello. Simplemente, se desarrollan muchas actividades en forma lenta por las siguientes razones:

- Porque algunas personas están llevando a cabo tareas que no deberían realizarse para conseguir el resultado deseado;
- Porque no tienen las capacidades adecuadas de procesamiento; y,
- Porque no existe un adecuado establecimiento de prioridades como debiera existir.

Sus resultados no muestran errores porque las personas lleven a cabo sus tareas en forma inexacta, sino porque no entienden bien las instrucciones de sus superiores, en unos casos, y en otros, porque interpretan inadecuadamente la información que proviene de sus compañeros de trabajo. Su estructura es inflexible no porque las personas estén encerradas en formas rígidas de trabajar, sino porque nadie comprende bien cómo se combinan las tareas individuales para crear un resultado.

La Comandancia General de Marina no entrega un servicio insatisfactorio porque el personal sea hostil con los clientes, sino porque el personal no dispone de la información y la perspectiva necesaria para explicarle a los clientes el estado del proceso cuyo resultado están esperando. También se experimentan altos costos no porque las tareas individuales sean costosas, sino porque se emplean muchas personas, incluso de otros Repartos Navales, para asegurar que los resultados de las tareas individuales se combinen de forma tal, que puedan entregarse finalmente a los clientes o usuarios. La forma en que se han estado ejecutando de cada una de estas tareas no ha sido constantemente medida y mejorada; lo que significa que, al mismo tiempo, han estado coexistiendo los procesos sin control.

En definitiva, los problemas no radican en el desempeño de sus tareas y actividades individuales, sino en los procesos; es decir, en cómo las unidades de trabajo se combinan como un todo para entregar el producto deseado.

Para definir los problemas antes mencionados, se utilizó una técnica conocida con el nombre de lluvia de ideas, en la que participaron los Comandantes de los Repartos dependientes, los Jefes de Departamento, el personal que labora en la Comandancia General de Marina y el suscrito, logrando así la identificación de las posibles causas para los problemas.

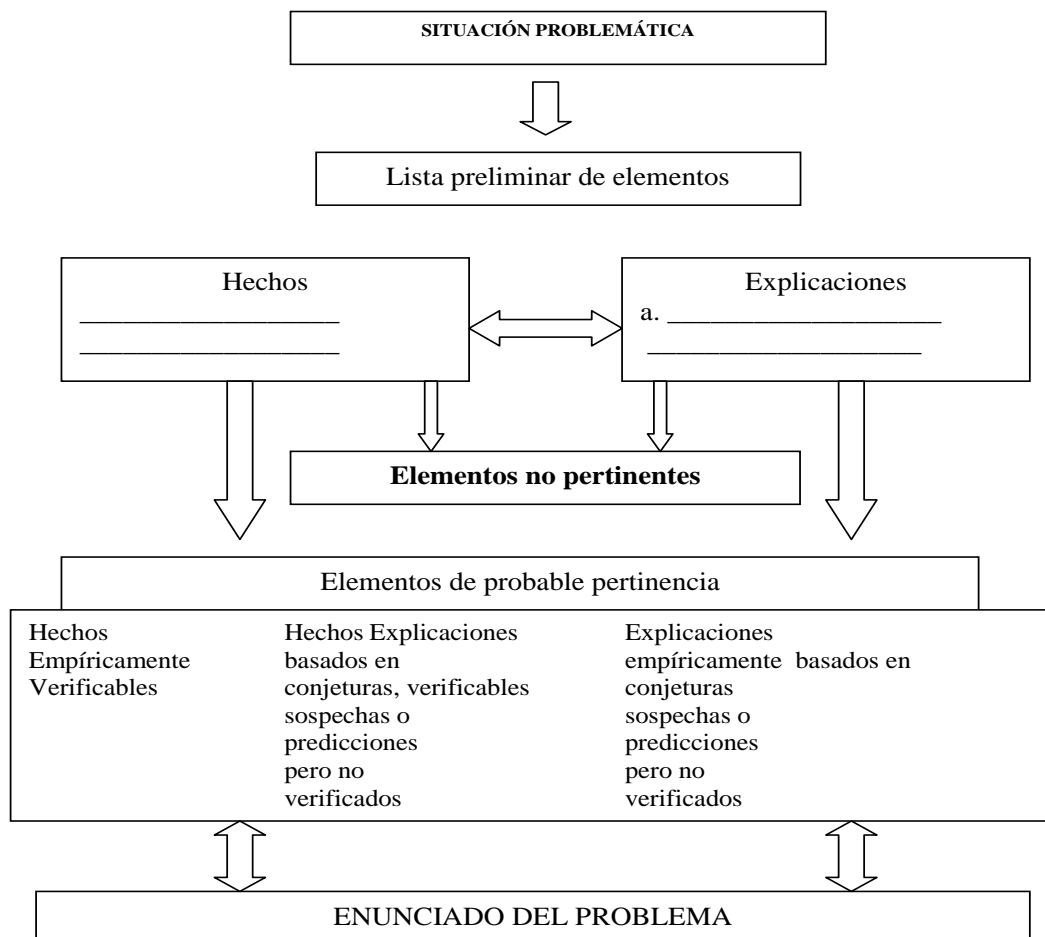
Para determinar la problemática se siguieron los siguientes pasos:

1. Se solicitó permiso al Secretario del Comando General de Marina para realizar el levantamiento de la problemática.
2. Se seleccionó al personal que ayudaría a superar los problemas.
3. Se explicó el método a seguir.
4. Se realizó una lluvia de ideas.

La situación problemática se analizó siguiendo la metodología determinada por Deobold B. Van Dalen⁸ en el siguiente esquema:

⁸ Van Dalen, Deobold B. & Meyer, William J. Manual de Técnica de la Investigación Educativa. Editorial Paidós Ibérica. Barcelona, España. 1981.

GRÁFICO Nº 2
ANÁLISIS ESQUEMÁTICO DE UN PROBLEMA⁹



Ahora bien, para aplicar el modelo de análisis esquemático de problemas, es importante detallar las actividades que se deben cumplir; por lo tanto, a continuación presentaré un resumen de éstas.

Resumen de las actividades desarrolladas en el análisis del problema:

1. Reunir los hechos que pudieran relacionarse con el problema.
2. Decidir, mediante la observación, si los hechos hallados son importantes.

⁹ Ibid, pág. 149.

3. Identificar las posibles relaciones existentes entre los hechos que pudieran indicar la causa de la dificultad o problema.
4. Proponer diversas explicaciones o hipótesis de la causa de la dificultad o problema.
5. Cerciorarse, mediante la observación y el análisis, si estas causas son importantes para el problema.
6. Encontrar, entre las explicaciones, aquellas relaciones que permitan adquirir una visión más profunda de la solución del problema.
7. Hallar las relaciones entre los hechos y las explicaciones.
8. Examinar los supuestos en que se apoyan los elementos identificados.

La aplicación del esquema analítico presentado y el desarrollo de las actividades determinadas para analizar el problema, permitieron eliminar ideas o hechos poco significativos, y escoger hechos y explicaciones que realmente contribuyen en la formulación del problema, motivo de la presente investigación.

CUADRO No 1

SITUACIÓN PRELIMINAR



LISTA PRELIMINAR DE ELEMENTOS	
HECHOS	EXPLICACIONES
Poca capacitación del talento humano.	Limitada en cuanto a la diversidad de cursos y seminarios planificados, y en cuanto al número de veces, que una misma persona puede recibirla, ya sea como actualización de conocimientos, u otra nueva.
Sobre carga de trabajo.	Reducida cantidad de personal, amplio campo de acción y temor a asumir responsabilidades.
Poca capacidad de emprendimiento.	Presencia de grupos muy poco proactivos, que prefieren hacer el mínimo esfuerzo posible.
Sobre utilización del talento humano.	Existen plazas orgánicas, cargos y responsabilidades vacantes.

Poca continuidad en los cargos.	Genera duplicidad de esfuerzos y excesivos tiempos muertos para el pleno ejercicio del cargo, debido a los períodos de actualización y familiarización.
Control ineficiente en la recepción de documentos.	Poca capacidad de seguimiento de las acciones derivadas, especialmente de los documentos urgentes y urgentísimos.
No existe manual de procedimientos.	Ímpetu por tratar de consolidar la administración por procesos en toda la Armada ha hecho que exista descuido y olvido por aplicar el mismo tratamiento en la cabeza de la institución, evidenciando que existen procedimientos sin normalizar, y algunos no se adaptan a la realidad.
No existe manual de organización.	Se ha adoptado el Manual de Organización de la Armada, pero en él no se especifica cómo debe estructurarse y funcionar este Órgano.
No existen guías funcionales.	No están claramente definidas las tareas que debe cumplir cada persona, por lo que unas se repiten, y otras se omiten.
No existe manual de procesos.	Poca capacidad para garantizar el uso efectivo y eficiente de los recursos.
No se mide el nivel de desempeño.	No se ha implementado alguna herramienta que permita obtener información sobre los tiempos de ciclo, eficiencia, eficacia y adaptabilidad.
No se mide la carga de trabajo.	A veces se crea un ambiente de presión por el cumplimiento de los trabajos asignados.
Falta cultura de planificación.	Algunas veces es necesario alterar los planes presupuestarios, y en otras, alterar los proyectos.
Baja calidad del gasto.	Asignación de recursos no adecuada.
No existen programas de innovación.	No se planifica la inversión en innovación.
No existen programas de mantenimiento.	Normalmente se realiza mantenimiento correctivo, a pesar de que existe personal calificado para hacerlo, debido a la falta de una cultura de prevención y protección de los equipos y maquinaria.
Baja calidad tecnológica.	Servicio de Internet es de baja calidad, el servicio de redes no es confiable y el sistema se cae con regularidad; aún no se ha pensado en migrar al sistema de voz sobre IP, lo que encarece aún más el servicio.
Baja seguridad informática.	Falta de control efectivo y concienciación para mantener la seguridad.

No existen programas de innovación tecnológica.	No se ha aprovechado la tecnología de punta existente en el mercado, ni se ha desarrollado una propia.
No están definidos los procesos.	Se carece de herramientas que permitan estimar el nivel de desempeño actual, establecer metas para el mejoramiento y comprender qué es importante.
No existe un Sistema de Control de Gestión.	No se han aplicado indicadores de gestión, ni monitoreos de satisfacción del cliente.



CUADRO No 2



ELEMENTOS NO PERTINENTES	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Poca continuidad en los cargos ▪ No existen programas de innovación 	(TALENTO HUMANO) (FINANZAS)



CUADRO No 3



ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA

ELEMENTOS DE PROBABLE PERTINENCIA	
HECHOS	AFINIDAD
Poca capacitación del talento humano.	TALENTO HUMANO
Sobre carga de trabajo.	TALENTO HUMANO
Poca capacidad de emprendimiento.	TALENTO HUMANO
Sobre utilización del talento humano.	TALENTO HUMANO

HECHOS	AFINIDAD
Control ineficiente en la recepción de documentos.	INSUMOS

HECHOS	AFINIDAD
---------------	-----------------

No existe manual de procedimientos.	MÉTODOS
No existe manual de organización.	MÉTODOS
No existen guías funcionales.	MÉTODOS
No existe manual de procesos.	MÉTODOS

HECHOS	AFINIDAD
No se mide el nivel de desempeño.	MEDIDA
No se mide la carga de trabajo.	MEDIDA

HECHOS	AFINIDAD
Falta cultura de planificación.	FINANZAS
Baja calidad del gasto.	FINANZAS

HECHOS	AFINIDAD
No existen programas de mantenimiento.	EQUIPOS

HECHOS	AFINIDAD
Baja calidad tecnológica.	TEGNOLOGÍA
Baja seguridad informática.	TEGNOLOGÍA
No existen programas de innovación tecnológica.	TEGNOLOGÍA

HECHOS	AFINIDAD
No están definidos los procesos.	GESTIÓN
No existe un Sistema de Control de Gestión.	GESTIÓN

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

1.2.2- PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Armada del Ecuador, a partir del año 2005, comenzó a realizar ingentes esfuerzos por implantar una administración basada en procesos; sin embargo, hoy en día, a pesar de que el Alto Mando Naval se encuentra enteramente comprometido e involucrado en este asunto, ha existido cierto descuido y olvido en establecer una organización propia de procesos en la cabeza misma de la institución, es decir, en la Comandancia General de Marina; este hecho no se puede atribuir a la negligencia, sino, más bien, al ímpetu con el que se ha actuado para consolidar, efectivamente, la administración por procesos al interior de la institución, en sus Órganos subordinados.

En el Anexo No 1 se esquematiza la problemática de la Comandancia General de Marina bajo el modelo Causa – Efecto del Dr. Kauro Ishikawa.

Del análisis de la situación problemática que se realizó siguiendo la metodología determinada por Van Dalen, en los Cuadros No 1, No 2 y No 3, y del diagrama Causa – Efecto del Anexo No 1, se llegó a la conclusión de que la coexistencia de los hechos analizados son la causa de que en la Comandancia General de Marina se generen procesos administrativos ineficientes.

1.3.- OBJETIVO DE LA INVESTIGACIÓN

1.3.1.- OBJETIVO GENERAL DE LA INVESTIGACIÓN

Identificar los problemas potenciales, definir los cambios específicos requeridos y reestructurar la Comandancia General de Marina, por medio del mejoramiento de los procesos, para permitir que logre cumplir sus operaciones con eficiencia y efectividad.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS DE LA INVESTIGACIÓN

- a. Realizar un diagnóstico inicial en la Comandancia General de Marina para determinar sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.
- b. Orientar el direccionamiento estratégico, políticas y normas institucionales de la Comandancia General de Marina hacia los planes, programas, proyectos, actividades y procedimientos que se quieren cumplir.
- c. Levantar, inventariar y analizar los procesos que se desarrollan en la Comandancia General de Marina para determinar las oportunidades de mejora que beneficien a la organización.
- d. Delinear y documentar el mejoramiento de los procesos, de modo que sean fáciles de entender, aplicar y evaluar.
- e. Sugerir un sistema de mejoramiento continuo a través de indicadores de gestión, que permitan a la Comandancia General de Marina conocer, en forma oportuna y veraz, el nivel de eficiencia y efectividad alcanzado por sus diferentes Órganos, en el cumplimiento de sus objetivos, políticas y acciones estratégicas dispuestas.

1.4- ACTIVIDADES DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

La Comandancia General de Marina constituye el Órgano a través del cual el Comandante General de Marina ejerce el Comando y la Administración de la Fuerza¹⁰; y, es a partir de aquí, que se articula toda la estructura organizacional de la Armada del Ecuador, con la finalidad de contribuir a la formulación y ejecución de las políticas de defensa estratégica – militar del Estado, así como también, en la solución de los problemas relacionados con la Seguridad Nacional y el desarrollo del Poder Marítimo.

a. PRODUCTOS

¹⁰ Ley Orgánica de la Defensa Nacional. 2007. Art. 28.

Como máximo representante de la Armada del Ecuador, el Comandante General de Marina, a través del Comando General, entrega los siguientes productos:

1. Políticas, decisiones y acciones.
2. Documentos (actas, esquelas, informes, memoranda, oficios, radiogramas y telegramas).
3. Asesoramiento.
4. Imagen institucional.

b. SERVICIOS

En cuanto a los servicios podemos mencionar los siguientes:

1. Atención y asesoría administrativa al cliente interno y externo.
2. Recepción, registro, trámite, custodia y despacho de documentos ordinarios y calificados.
3. Coordinación, registro y programación de actividades y eventos oficiales.
4. Coordinación de entrevistas y audiencias, públicas y privadas.
5. Preparación de documentos y exposiciones para reuniones internas y externas.
6. Servicio de cámaras y repostería.
7. Transporte y seguridad personal.
8. Coordinación y ejecución de acciones cívicas.

c. CLIENTES

La Comandancia General de Marina atiende a un total de 31 clientes; los mismos que se detallan a continuación:

1. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas – COMACO.
2. Fuerza Terrestre.
3. Fuerza Aérea.
4. Ministerio de Defensa Nacional – MIDENA.
5. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
6. Ministerio de Economía y Finanzas.

7. Ministerio de Minas y Petróleos.
8. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
9. Ministerio de Ambiente.
10. Congreso Nacional.
11. Tribunal Supremo Electoral – TSE.
12. Tribunal Constitucional – TC.
13. Defensoría del Pueblo.
14. Procuraduría General del Estado.
15. Contraloría General del Estado.
16. Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES.
17. Banco Central del Ecuador – BCE.
18. Consejo de Seguridad Nacional – COSENA.
19. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.
20. Órganos de Planeamiento, Control y Asesoramiento;
21. Órganos Operativos;
22. Órganos Técnicos – Administrativos;
23. Órganos de Desarrollo; y,
24. Órganos de Formación, Investigación y Perfeccionamiento, pertenecientes a la Armada Nacional.
25. Ayudantía del Comando General.
26. Asesoría Legal.
27. Dirección de Empresas.
28. Secretaría General de la Armada.
29. Unidad de Asesoría Institucional.
30. Secretaría del Comando General.
31. Estación Naval de Quito.

d. PROCESO DE CREACIÓN DE PRODUCTOS

▪ *INGRESO Y DIGITALIZACIÓN*

Corresponde a este proceso: recibir la documentación externa que ingresa a la Comandancia General de Marina, certificar la recepción, verificar su clasificación general, registrar, escanear y entregar al destinatario. El

tratamiento de la documentación calificada es personalizada, de acuerdo a lo estipulado en el Manual para el Manejo, Custodia, Seguridad y Archivo de la Documentación Militar Calificada.

- ***RECEPCIÓN Y TRANSFERENCIA DE DOCUMENTOS***

Corresponde a este proceso: recibir la documentación que ingresa desde la Mesa de Entrada a la Comandancia General de Marina, verificar la documentación con el reporte, archivar la documentación física (papel) y transferir el documento.

- ***PROCESAMIENTO DE ACCIONES***

Corresponde a este proceso: recibir la documentación digital, con el fin de ejecutar las acciones impartidas por el mando superior, para lo cual se utilizan los documentos o anexos pertinentes, de acuerdo al Manual para el Manejo y Administración de la Documentación Naval (MADONA), tales como oficios, memoranda, radiogramas, etc.

- ***PROCESAMIENTO DE DOCUMENTACIÓN INTERNA***

Corresponde a este proceso: elaborar documentos con el fin de informar y ejecutar acciones impartidas por el mando superior.

- ***SEGUIMIENTO Y CONTROL***

Corresponde a este proceso: realizar un seguimiento y control de los documentos ingresados a la dependencia; para ello se dispone de un reporte de los documentos registrados con fecha, hora y responsable de la acción.

- ***ARCHIVO GENERAL***

Corresponde a este proceso: recoger y custodiar la documentación de los Repartos Navales y Militares, dependencias e instituciones públicas y privadas, y otros originadores de documentos, después de terminada su tramitación o utilización. La documentación depositada en el archivo general puede ser consultada y solicitada en préstamo con la autorización correspondiente. Los documentos en préstamo deberán devolverse exactamente en igual condición

que cuando los llevaron; no se pueden extraer, suprimir o añadir documentos, o hacer anotaciones u otras alteraciones, sin la debida autorización y registro.

▪ **CONSERVACIÓN, RECALIFICACIÓN Y ELIMINACIÓN DE DOCUMENTOS**

Corresponde a este proceso: estructurar el archivo general de acuerdo a los criterios de vigencia de la documentación, según lo dispuesto en el MADONA y en el Manual para el Manejo, Custodia, Seguridad y Archivo de la Documentación Militar Calificada. Esto permitirá determinar si es necesario conservarlos, bajar su calificación o eliminarlos del archivo general, en función de su valor administrativo, legal, fiscal o histórico.

En el Anexo No 2 se esquematizan los procesos de ingreso y digitalización de documentos; la recepción y transferencia; el procesamiento de acciones; el procesamiento de documentación interna; el seguimiento y control de documentos; el archivo general; y, la conservación, recalificación y eliminación de documentos, con la finalidad de proveer un mejor conocimiento de la forma en que estos se ejecutan.

1.5.- ELEMENTOS CORPORATIVOS

MISIÓN

Siendo coherentes con la terminología utilizada en las Fuerzas Armadas, misión solamente tienen las Fuerzas Militares. Ahora bien, siendo consecuentes con lo que se pide en este punto, tendríamos que decir que, la Función Básica de la Comandancia General de Marina correspondería a su misión; sin embargo, ésta no está definida. Lo que se tiene es la Función Básica del Comandante General de Marina, que a continuación se presenta:

“Integrar el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas como responsable de la planificación y conducción de la guerra. Ejercer el comando y administración de la Armada, responsable de organizar, equipar, entrenar, alcanzar y

mantener un alto grado de alistamiento operacional de la Fuerza Naval para el cumplimiento de su misión, a través de sus órganos.”¹¹

Ahora bien, la Misión de la Fuerza Naval es: *“Organizar, entrenar, equipar y mantener el poder naval, así como participar en los procesos que garanticen la seguridad de la Nación y propendan a su desarrollo, con la finalidad de contribuir a la consecución y mantenimiento de los objetivos nacionales, de acuerdo a la planificación prevista para tiempo de paz, conflicto y de guerra.”¹²*

VISIÓN

A nivel Comandancia General de Marina, no se ha definido su visión por cuanto ni siquiera se ha determinado su misión; sin embargo, a continuación se presenta la Visión de la Armada del Ecuador:

“Una Armada con poder naval disuasivo lista para enfrentar las amenazas; comprometida con el desarrollo y proyección de los intereses marítimos; conformada por hombres de elevada capacidad profesional y moral.”¹³

PRINCIPIOS Y VALORES¹⁴

Camaradería.- Sentimiento de cohesión que une a todos los militares entre sí, no sólo a los de la misma jerarquía, sino también al superior con el subalterno y viceversa. Entre los de graduación igual, la camaradería encuentra cauce en la ayuda recíproca, en la confianza y en la familiaridad; mientras que en las relaciones de jerarquía dispar, se orienta hacia una consideración respetuosa, dentro del afecto, la lealtad y el apoyo moral.

Disciplina Militar.- Estado de acatamiento y obediencia consciente que existe entre el elemento militar y que se manifiesta como el pronto y voluntarioso cumplimiento de todas las órdenes impartidas y en ausencia de ellas interpretar la voluntad del superior, en su alcance y objetivos. Implica la exacta

¹¹ Manual de Organización de la Armada. 2005. Capítulo II, pág. II-4.

¹² Ibid, Capítulo I, pág. I-1.

¹³ Ibid, Capítulo I, pág. I-1.

¹⁴ Reglamento de Disciplina Militar. 2005. Título I.

observancia de las Leyes y Reglamentos establecidos para los miembros de las Fuerzas Armadas.

Espíritu de Cuerpo.- Es un incentivo de superación común y vínculo de solidaridad que hace que se sientan como propios los sentimientos de los demás, generando una corriente de apoyo y respaldo entre los miembros de las Fuerzas Armadas. Es la lealtad de los individuos hacia su unidad y el orgullo de pertenecer a ella. Implica devoción al reparto al que se pertenece, aceptación de la responsabilidad compartida por todos los individuos que lo conforman y cuidado celoso y abnegado del honor de la unidad. El espíritu de cuerpo es un estado espiritual que está por encima y más allá de la suma de las personalidades de los individuos que integran el conjunto, pero sobre todo no es ocultar, disimular o encubrir los errores, faltas o delitos que cometen los miembros de la Institución, a pretexto de conservar su prestigio. La mejor manera de mantenerlo es sancionando en forma pública y aleccionadora, los actos jurídicamente reprochables.

Espíritu Militar.- Estado moral, individual y colectivo, que caracteriza a los miembros de la Fuerzas Armadas; constituye el alma del conjunto. Amor, respeto y sacrificio por la Institución y por la Patria sin esperar recompensas; es todo acto en el que se siente palpar la vocación a la profesión de las armas.

Honor.- Es el sentimiento de dignidad moral que se basa en el propio respeto y en el que radica el valor fundamental de los miembros de las Fuerzas Armadas. El honor del militar implica severa conciencia o estricto cumplimiento del deber que la profesión de las armas impone y la práctica de una conducta irreprochable o celo extremo dentro de la moral rígida y el exaltado patriotismo que el servicio militar exige.

Justicia.- Es un atributo de todo militar, que le permite actuar con equidad, imparcialidad, rectitud y firmeza en el ejercicio de su autoridad. La justicia implica recompensa o castigo de acuerdo con los méritos o deméritos del caso.

Lealtad.- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas y de entrega total a la Institución.

Moral.- Conjunto de valores que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal; virtud que debe ser parte del militar, como factor determinante de toda actividad dentro y fuera de sus funciones específicas orientándolo hacia la honradez, lealtad, rectitud, delicadeza, escrúpulo, justicia y celo estricto en el cumplimiento de su deber.

Obediencia.- Es el cumplimiento estricto de las órdenes y disposiciones enmarcadas dentro de las normas, reglamentos y leyes militares emanadas de los superiores, así como de las normas que regulan la vida del militar.

Orden Militar.- Es la dada en forma escrita o verbal por un superior a un subordinado para su cumplimiento. Las órdenes militares deben estar encuadradas en las leyes y disposiciones vigentes.

Respeto Patrio.- Es el sentimiento de profunda veneración que todo militar debe guardar a los símbolos de la Patria y la estricta observancia de la Constitución y las Leyes de la República.

Responsabilidad.- Cumplimiento cabal y correcto de los deberes inherentes al grado y función que les fueron asignadas. Obligación de llevar una tarea asignada a un término exitoso, lo que implica custodiar y salvaguardar los recursos humanos y materiales confiados a su cargo. Conforme a la Constitución Política de la República, el Estado y más entidades del sector público, están obligados a indemnizar a los particulares por los perjuicios que les irrogaren por los actos de sus funcionarios o empleados, en el desempeño de sus cargos y estos tienen la responsabilidad de responder ante el Estado, por tales perjuicios. Las funciones públicas constituyen un servicio a la colectividad. No hay dignatario, autoridad o servidor público exento de responsabilidad en el ejercicio de sus funciones. Todo órgano del poder público es responsable y no puede ejercer otras atribuciones que las consignadas en la Constitución y la Ley.

Subordinación.- Consiste en el acatamiento de las órdenes enmarcadas dentro de las normas, reglamentos y leyes militares, emanadas de los superiores, así como el cumplimiento cabal de los deberes inherentes al grado y función que le fueren encomendados.

Tacto.- Es el conocimiento y la apreciación que le indican al militar como debe proceder en determinadas circunstancias a fin de conseguir hábilmente un objetivo lícito o superior.

Valor Militar.- En la milicia, y en la guerra más aún, por valor se entiende la temeridad ante el peligro. El valor se alimenta con el sentimiento de novísimas virtudes como: el honor, la emulación, el heroísmo, la familia, la Patria, el amor y la fe.

CAPÍTULO II

DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

Las empresas, igual que los hombres, pueden padecer diversas enfermedades que sólo un especialista es capaz de diagnosticar; para ello, es necesario identificar y entender cuales son las variables o factores que apoyan y cuales las que bloquean los objetivos actuales o futuros de la empresa.

“El diagnóstico proporciona una imagen nítida de la situación de la empresa, ya que para su elaboración se analizan todas y cada una de las áreas críticas de la cadena de valor.”¹⁵

Para detectar los problemas que existen en estas áreas críticas se puede observar los procesos con una “mirada experta”; aprovechar los sistemas de control del desempeño; utilizar mediciones “predictivas”; realizar estudios específicos, basados en las mediciones; y, realizar encuestas o entrevistas estructuradas.

“El diagnóstico puede realizarse en diferentes momentos del tiempo, de manera que pueden controlarse los efectos de las distintas políticas seguidas en el seno de la empresa.”¹⁶ En tal sentido, podemos decir que diagnóstico situacional *“Es la identificación, descripción y análisis evaluativo de la situación actual de la organización o el proceso, en función de los resultados que se esperan y que fueron planteados en la Misión. Es a la vez una mirada sistémica y contextual, retrospectiva y prospectiva, descriptiva y evaluativa.”¹⁷*

En una primera fase, el diagnóstico identifica las variables o factores que conforman o afectan la organización. Estas variables o factores son seleccionadas dependiendo de la naturaleza del objeto de estudio.

¹⁵ <http://www.consultoria-empresafamilia.com/diagnostico.htm>

¹⁶ Ibid.

¹⁷ http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/agronomia/2008868/lecciones/capitulo_2/cap2lecc2_2.htm

Posteriormente se describen los distintos elementos, las interacciones, las entradas y salidas, y el adecuado o inadecuado funcionamiento de las partes y del todo, en función de los objetivos del sistema.

El análisis de cada factor y sus interacciones con las demás, implica responder una gran cantidad de interrogantes; pero, esto depende del grado de profundización con el que se requiere conocer el sistema o proceso en cuestión, y también de los recursos disponibles y necesarios.

Para nuestro caso de estudio, en razón a la importancia del rol que cumple cada factor, consideraremos lo siguiente:

2.1.- ANÁLISIS EXTERNO

El análisis externo comprende una clara identificación y estudio de los factores del entorno institucional – políticos, tecnológicos, económicos, psicosociales y militares – que pueden influir positiva o negativamente, y que por su naturaleza escapan de nuestro control; una vez identificados, se transforman en Oportunidades y Amenazas.

¿Qué son las Oportunidades?

Son ciertos eventos que ocurren o se espera que ocurran en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto positivo en el futuro de la institución, siempre y cuando se las aprovechen. Entre ellas tenemos:

- Organismos no Gubernamentales con predisposición de entregar recursos para proyectos de desarrollo institucional.
- Convenios con Armadas de países amigos.
- Modernización del Estado.
- Convenios con Institutos de Educación Superior.
- Globalización del mercado.
- Apertura de los medios de comunicación social para la difusión de las actividades de la Armada.

¿Qué son las Amenazas?

Son eventos o circunstancias que se están dando o pueden ocurrir en el mundo exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la Institución; con un enfoque creativo y cuidadosa planeación, pueden minimizarse. Entre ellas tenemos:

- Reducción del presupuesto asignado a la Armada por parte del Estado.
- Política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.
- Incremento del potencial bélico de países fronterizos.
- Deterioro de la condición socioeconómica en el país.
- Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía.

2.1.1.- MACROAMBIENTE

*“Constituye todos los elementos externos a una organización que resultan relevantes para su operación, incluso elementos de acción directa e indirecta.”*¹⁸ Es decir, consiste en determinar qué factores exógenos – más allá de la institución – condicionan su desempeño, tanto en sus aspectos positivos (denominados Oportunidades), como negativos (denominados Amenazas).

El análisis del macroambiente tiene dos componentes: el análisis del Entorno General; y, el análisis del Entorno Específico de la institución.

▪ ***Análisis del Entorno General***

En el análisis del Entorno General debe reseñarse los factores externos así como sus tendencias que pueden incidir en la gestión de la institución. Se pueden considerar los siguientes factores: económicos; geográficos; demográficos; políticos; legales; sociales; culturales; y, tecnológicos.

▪ ***Análisis del Entorno Específico***

El análisis del Entorno Específico debe propender a explicar:

¹⁸ <http://www.salonhogar.com/materias/administracion/macroambiente.htm>

- ¿Quiénes son los usuarios o beneficiarios de la institución y cuáles sus expectativas respecto a los productos y/o servicios brindados? ¿Satisface la institución dichas expectativas?
- ¿Cuáles son los principales proveedores de la institución?
- ¿Cuáles son las Entidades Públicas o Privadas que prestan servicios y/o productos similares?
- ¿Cuáles son las Entidades Públicas o Privadas que se relacionan con la institución y en qué consiste esta relación?

El análisis de las variables del macroambiente son fundamentales para una correcta formulación de los objetivos.

2.1.1.1.- FACTORES POLÍTICO – LEGALES

CONTROL REGULATORIO

La Armada del Ecuador, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, es una Institución Nacional permanente y regular, destinada al cumplimiento de lo que establece la Constitución Política de la República, en su Título VII, Capítulo 5; y su misión, organización, preparación, empleo y control es regulada por la Ley Orgánica de la Defensa Nacional.

La institución se creó con el propósito de contribuir a la “...*conservación de la soberanía nacional, la defensa de la integridad e independencia del Estado y la garantía de su ordenamiento jurídico.*”¹⁹

El Art. 183 de la Constitución Política de la República, en su Inciso 5, manifiesta que “*La ley determinará la colaboración que la Fuerza Pública – Fuerzas Armadas y Policía Nacional –, sin menoscabo del ejercicio de sus funciones específicas, prestará para el desarrollo social y económico del país.*” Este mismo Cuerpo Legal, también manifiesta que “*Las Fuerzas Armadas*

¹⁹ Constitución Política de la República del Ecuador. 1998. Art. 183, inciso 2.

*podrán participar en actividades económicas relacionadas con la defensa nacional.*²⁰

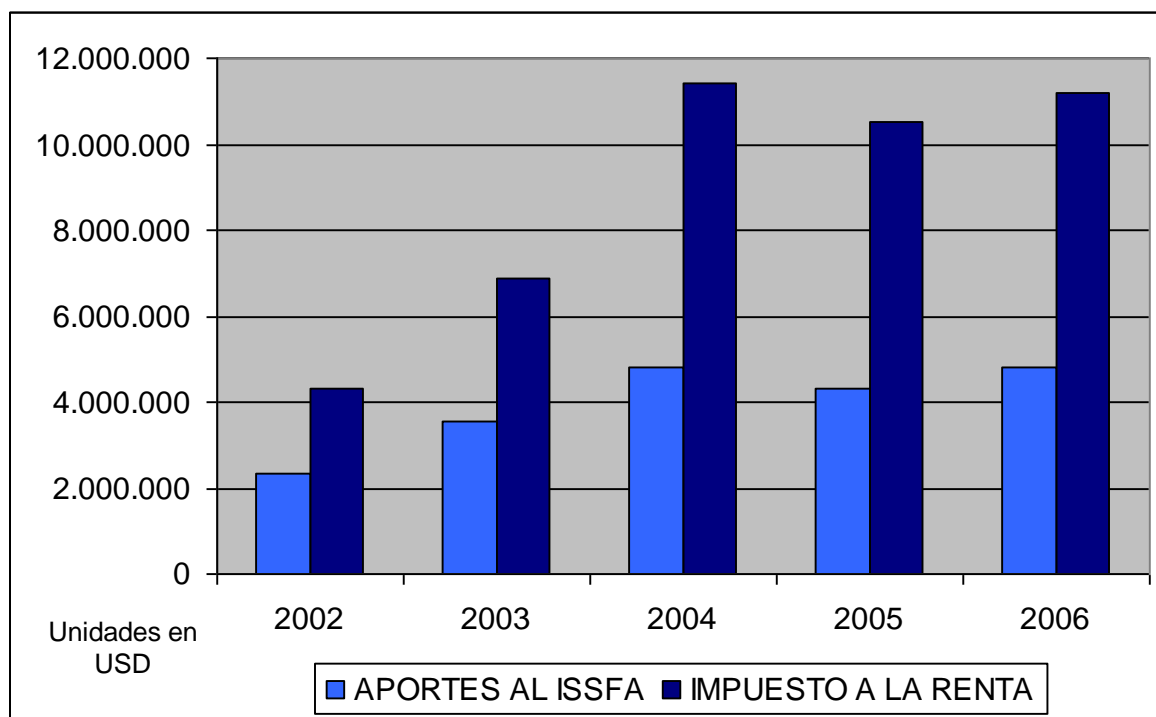
En este sentido, la Armada del Ecuador dispone de las siguientes empresas adscritas a su organización, cuyos gerentes generales responden por su gestión directamente al Comandante General de Marina, a través del Director de Empresas de la Armada:

- Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC); creada mediante Decreto Supremo 2450, el 26 de abril de 1978. Su actividad es el transporte comercial marítimo y fluvial de hidrocarburos y las demás actividades complementarias.
- Astilleros Navales Ecuatorianos (ASTINAVE); creado mediante Decreto Supremo 1513, el 5 de enero de 1973. Su actividad es la reparación de naves, principalmente de la Armada del Ecuador, en cumplimiento a su objeto social.
- Transportes Navieros Ecuatorianos (TRANSNAVE); creado mediante Decreto Supremo 1447-C, el 24 de septiembre de 1971. Su actividad es el transporte comercial marítimo y fluvial, dentro y fuera del país, de carga y pasajeros.
- Servicios Marítimos y Logísticos (SEMALOG); constituida mediante escritura pública el 3 de marzo de 1993. Es una agencia naviera.
- Operadores Portuarios (MULTIMODAL); constituida mediante escritura pública el 31 de mayo de 1994. Su actividad es el almacenamiento, transporte, estiba, desestiba de carga y las demás actividades complementarias.

En el Gráfico No 3 se puede observar los aportes de las empresas adscritas de la Armada, en millones de dólares, tanto al Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA), como al Impuesto a la Renta.

²⁰ Ibid, Art. 190.

GRÁFICO Nº 3
APORTE DE LAS EMPRESAS DE LA ARMADA



	2,002	2,003	2,004	2,005	2,006
IMPUESTO A LA RENTA	4,314	6,888	11,395	10,525	11,180
APORTE ISSFA	2,337	3,569	4,799	4,328	4,822

Elaborado por: Dirección de Empresas de la Armada. 2007.

Por otro lado, el Art. 27, Inciso 2, de la Constitución Política de la República, manifiesta que los miembros de la Fuerza Pública en servicio activo no podrán hacer uso del derecho al voto popular. Se ha planteado a la Asamblea Nacional Constituyente una reforma legal para poder ejercer este derecho, ya que consideramos que como formamos parte de la ciudadanía y las diferentes acciones políticas también nos afectan, y particularmente a nuestras familias, deberíamos también poder expresar nuestras opiniones mediante el sufragio. Lo que debe mantenerse es la prohibición de hacer proselitismo político dentro y fuera de la institución.

El Art. 187, del antes mencionado Cuerpo Legal, manifiesta que sus miembros estarán sujetos a fuero especial para el juzgamiento de las infracciones cometidas en el ejercicio de sus labores profesionales; y, que en caso de infracciones comunes, estarán sujetos a la justicia ordinaria. En tal sentido, se está proponiendo en la Asamblea Nacional Constituyente una reforma legal para que todas nuestras infracciones sean juzgadas por la justicia ordinaria; lo cual no compartimos, por cuanto el ejercicio de nuestra profesión conlleva un altísimo riesgo para el cumplimiento de las operaciones militares.

Todos estos temas serán abordados durante el desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente y las decisiones que aquí se tomen podrán cambiar el escenario actual en el que se desenvuelve la Armada del Ecuador y sus empresas adscritas; inclusive, podrán verse afectadas algunas de sus dependencias orgánicas, con el traspaso de competencias hacia el Estado o sector empresarial privado, como por ejemplo: la Dirección General de la Marina Mercante y del Litoral (DIGMER) y la Dirección General de Intereses Marítimos (DIGEIM), por constituirse en las mayores fuentes generadoras de recursos económicos.

Connotación:

▪ **Oportunidades:**

- Aprovechar el desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para realizar las gestiones pertinentes en los debates que se generen, a fin de reforzar el Art. 183 de la Constitución Política de la República del Ecuador, en el sentido de que la colaboración que preste la Fuerza Pública para el desarrollo social y económico del país, se realice “...*en coordinación con las entidades del Estado directamente encargadas de la planificación y ejecución de las políticas de desarrollo.*”

- Aprovechar el desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para plantear una reforma legal para poder ejercer el derecho al voto popular.

▪ **Amenazas:**

- Absorción de las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, por parte del Estado y/o el sector privado.
- Traspaso de competencias de la DIGMER y la DIGEIM hacia el Estado y/o el sector privado.

2.1.1.2.- FACTORES SOCIALES

ASOCIACIONES Y GREMIOS

El Personal Naval somos afiliados, aportamos y tenemos beneficios sociales otorgados por el Seguro Social de las Fuerzas Armadas (ISSFA). El ISSFA es el organismo encargado de “...proporcionar la seguridad social al profesional militar, a sus dependientes y derechohabientes, a los aspirantes a oficiales, aspirantes a tropa y conscriptos, mediante un sistema de prestaciones y servicios sociales.”²¹ Su gestión está sujeta a las auditorías por parte de la Contraloría General de la Nación y la Superintendencia de Bancos y Seguros.

El ISSFA concede a sus afiliados las siguientes prestaciones²²:

- a) Seguro de Retiro, Invalidez y Muerte;
- b) Seguro de Cesantía;
- c) Seguro de Enfermedad y Maternidad;
- d) Seguro de Vida y Accidentes Profesionales; y,
- e) Fondo de Reserva.

Además, otorga los servicios sociales de: educación, subsistencia, vivienda, crédito, de funerales, albergue, guardería, capacitación, readaptación y recreación. Pero, desde hace algunos años atrás ha existido un interés oscuro de parte de los partidos políticos de ideología socialista, para que el ineficiente Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social absorba al ISSFA, lo cual, de seguro, nos traería los mismos problemas de ineficiencia.

²¹ Ley del ISSFA. 1993. Art. 2.

²² Ibid, Art. 17.

También contamos con los servicios de la Fundación Asistencial Armada Nacional (FASAN), que tiene por objeto brindar atención especializada a niños y a jóvenes con discapacidad mental, parálisis cerebral y problemas en las áreas: Médica, Psicológica, Pedagógica, Terapia Física, Terapia de Lenguaje, Terapia ocupacional, Psicoterapia y Rehabilitación vinculada a la capacitación laboral, con el fin de que ellos puedan ser autosuficientes y tengan una educación que les permita insertarse a la sociedad como seres productivos dentro de sus capacidades y limitaciones.

Existen centros recreacionales y deportivos, tanto para Oficiales como para Tripulantes y Servidores Públicos, con sedes en las ciudades de Quito, Guayaquil, Manta y Esmeraldas. Asimismo, contamos con una Asociación Deportiva Naval (ADN) para el fomento del deporte, especialmente náutico, tanto para los miembros de la institución, como para la sociedad civil.

Es importante mencionar que no está permitido al Personal Naval, de acuerdo a las Leyes y Reglamentos Militares, la conformación de asociaciones de trabajadores.

Los Servidores Públicos tienen un tratamiento diferente, pues aportan directamente al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS); y están sujetos a lo previsto en la Ley Orgánica de Servicio Civil y Carrera Administrativa y al Código de Trabajo, según corresponda, en consideración a la naturaleza de sus funciones, conforme a lo señalado en el Art. 35 de la Constitución Política de la República. Históricamente se ha visto que las asociaciones de trabajadores han sido manipuladas para obtener beneficios particulares para sus dirigentes y exigir mayores prebendas que las que realmente se pueden ofrecer; en tal sentido, la formación de asociaciones de trabajadores acarrearía muchos problemas disciplinarios.

Connotación:

- ***Oportunidades:***

- Eficiente asistencia y prestación de beneficios sociales del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.

▪ **Amenazas:**

- La Asamblea Nacional Constituyente podría declarar la absorción del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.

- Creación de asociaciones de trabajadores por parte de los Servidores Públicos.

POBLACIÓN

La Comandancia General de Marina atiende a un total de 31 clientes; los mismos que se detallan a continuación:

1. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas – COMACO.
2. Fuerza Terrestre.
3. Fuerza Aérea.
4. Ministerio de Defensa Nacional – MIDENA.
5. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
6. Ministerio de Economía y Finanzas.
7. Ministerio de Minas y Petróleos.
8. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
9. Ministerio de Ambiente.
10. Congreso Nacional.
11. Tribunal Supremo Electoral – TSE.
12. Tribunal Constitucional – TC.
13. Defensoría del Pueblo.
14. Procuraduría General del Estado.
15. Contraloría General del Estado.
16. Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES.
17. Banco Central del Ecuador – BCE.
18. Consejo de Seguridad Nacional – COSENA.

19. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.
20. Órganos de Planeamiento, Control y Asesoramiento;
21. Órganos Operativos;
22. Órganos Técnicos – Administrativos;
23. Órganos de Desarrollo; y,
24. Órganos de Formación, Investigación y Perfeccionamiento, pertenecientes a la Armada Nacional.
25. Ayudantía del Comando General.
26. Asesoría Legal.
27. Dirección de Empresas.
28. Secretaría General de la Armada.
29. Unidad de Asesoría Institucional.
30. Secretaría del Comando General.
31. Estación Naval de Quito.

Dentro del análisis de la población a la cual debe atender la Comandancia General de Marina, también se debe considerar a las Armadas de países amigos, con los cuales se puede gestionar la ejecución de diferentes convenios y/o proyectos para beneficio institucional. También se pueden realizar diferentes gestiones con los Organismos no Gubernamentales para conseguir recursos para la ejecución de proyectos de desarrollo institucional, especialmente aquellos relacionados con el desarrollo marítimo.

Por otro lado, la pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas al momento de gestionar los recursos y/o proyectos; pero, de hecho, hay que aprovechar la apertura de los medios de comunicación social para la difusión de las actividades de la Armada.

Connotación:

- **Oportunidades:**

- Coordinación directa con diferentes entidades para gestionar recursos económicos, materiales, tecnológicos y/o proyectos, de acuerdo a los requerimientos institucionales.

- Organismos no Gubernamentales con predisposición de entregar recursos para proyectos de desarrollo institucional.

- Convenios con Armadas de países amigos.

- Apertura de los medios de comunicación social para la difusión de las actividades de la Armada.

- **Amenazas:**

- Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas al momento de gestionar los recursos y/o proyectos.

EDUCACIÓN

La Universidad Naval, de reciente creación, y el Centro Tecnológico Naval, constituyen los centros de formación, capacitación y especialización dentro de la Armada del Ecuador, que nutren de los conocimientos necesarios a nuestro Personal Naval, y las demás personas interesadas en acceder a las distintas ofertas académicas.

Las universidades del país promocionan profesiones y profesionales de alto nivel en las ramas administrativas, perfil que se encuadra en las actividades que ejecuta la Comandancia General de Marina; sin embargo, existe un problema institucional que se refiere al hecho de que no todas las personas están ubicadas en las plazas orgánicas acorde a sus competencias. No existe personal capacitado en seguridad informática; pero se pueden considerar la ejecución de convenios con Institutos de Educación Superior para solventar estas necesidades.

Existe un sistema limitado de e-learning propio; pero, tenemos en ejecución una alianza estratégica con la Escuela Politécnica del Ejército (ESPE), con los que hemos lanzado a la Web, a través del Sistema Virtual de Evaluación

Continua (SIVEC), algunos cursos de especialización militar, como son: Introducción a la Estrategia e Intereses Marítimos. Otros cursos de especialización militar, técnica y administrativa se encuentran en su fase de desarrollo para ser montados en esta plataforma virtual.

Connotación:

▪ **Oportunidades:**

- Existen los medios y recursos necesarios para capacitarse y especializarse en las áreas administrativas.
- Ejecución de convenios con Institutos de Educación Superior para solventar necesidades específicas, no dictadas en la Universidad Naval.

▪ **Amenazas:**

- No existe una cultura en seguridad informática, ni la concientización de la importancia de capacitar al personal en este campo.

2.1.1.3.- FACTORES ECONÓMICOS

Para su funcionamiento, la Armada del Ecuador requiere de la asignación presupuestaria correspondiente aprobada por el Congreso Nacional. Consecuentemente, la Comandancia General de Marina trabaja con el presupuesto asignado, de acuerdo a la planificación previa y aprobada por el Consejo Financiero Naval (COFINA).

Todos los proyectos derivados del Plan Estratégico Institucional son solventados por los recursos de autogestión, pero limitados a un valor aproximado de \$8'000.000 USD. Resulta evidente que esta cifra no es suficiente, pues nos encontramos en un punto en el cual resulta necesaria la modernización de muchas de nuestras unidades navales y aeronavales, y el reemplazo de otras; pero, su ejecución, depende mucho de la política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.

El problema radica en el pequeño espacio presupuestario asignado a la Fuerza, ya que el 97% de éste corresponde solamente a sueldos del Personal Naval y Servidores Públicos, quedando el 3% restante para el desarrollo de las actividades administrativas, operativas y de mantenimiento; lo que resulta por demás insuficiente. La institución debe suplir esta deficiencia con los recursos de autogestión, generado por sus empresas adscritas, que equivalen a, aproximadamente, el 60% del presupuesto asignado por el Estado, y al 37% del total requerido. Sin embargo, el Estado no le permite hacer uso de todos sus recursos de autogestión, y le apertura un espacio presupuestario muy limitado, dependiendo del ejercicio de su política con las Fuerzas Armadas. El Cuadro No 4 ilustra la explicación anterior.

CUADRO No 4
PRESUPUESTO 2007 PARA LA FUERZA NAVAL

FUENTE DE RECURSOS	VALOR (\$ USD)	
ESTADO	143.000.000	
Sueldos		139.000.000
Combustible		3.000.000
Servicios básicos		1.000.000
AUTOGESTIÓN	84.400.000	
FLOPEC		41.200.000
DIGEIM		2.200.000
INOCAR		11.000.000
DIGMER		30.000.000
TOTAL	228.000.000	

Fuente: Investigación Directa. Secretaría General de la Armada. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Connotación:

▪ **Oportunidades:**

- Gestionar la posibilidad de utilizar una mayor parte de los recursos de autogestión, para financiar los proyectos prioritarios que están pendientes de ser ejecutados.

▪ **Amenazas:**

- Reducción del espacio presupuestario, a pretexto de la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión generados; esto trae repercusiones al Estado, en el sentido de que diluye su responsabilidad frente a esta realidad.
- Política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.

INFLACIÓN

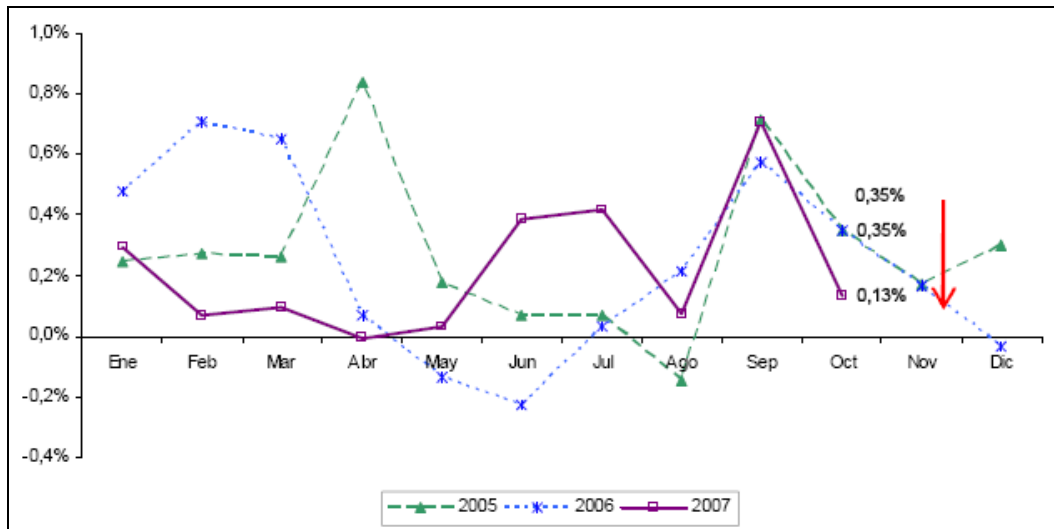
La inflación es la “*elevación notable del nivel de precios con efectos desfavorables para la economía de un país*”²³. El término inflación indica la disminución del poder adquisitivo del dinero debido a un incremento continuo de los precios en relación a los bienes y servicios ofertados; es decir, que con la misma cantidad de dinero se puede comprar hoy una menor cantidad de bienes o servicios, en relación con la cantidad que era posible adquirir antes del aumento de precios.

La variación mensual de los precios para el mes de octubre de 2007 disminuyó en una proporción significativa en comparación con el aumento del mes anterior. Así, la inflación mensual del consumidor se ubicó en 0.13%, cifra menor que 0.71% registrado en septiembre del mismo año. Comparando los meses de octubre entre los años 2006 y 2007 se puede constatar que, durante este año, la variación de precios es mucho menor frente al 0.35% del año anterior (menos de la mitad) e inclusive del año 2005. En el Gráfico No 4 se puede observar la evolución de la inflación mensual comparada con años anteriores.

La medida oficial de la inflación y de los cambios en el nivel general de precios al consumidor final está dada por el comportamiento del Índice de Precios al Consumidor (IPC). El IPC es un indicador económico coyuntural que mide la evolución temporal de los precios correspondientes al conjunto de bienes y servicios consumidos por todos los hogares residentes en el área urbana del país.

²³ Diccionario de la Real Academia Española – DRAE. 2007.

GRÁFICO Nº 4
INFLACIÓN MENSUAL: AÑOS 2005 - 2006 - 2007



Fuente: Página Web: <http://www.inec.gov.ec/IPC/anainfoct.pdf>

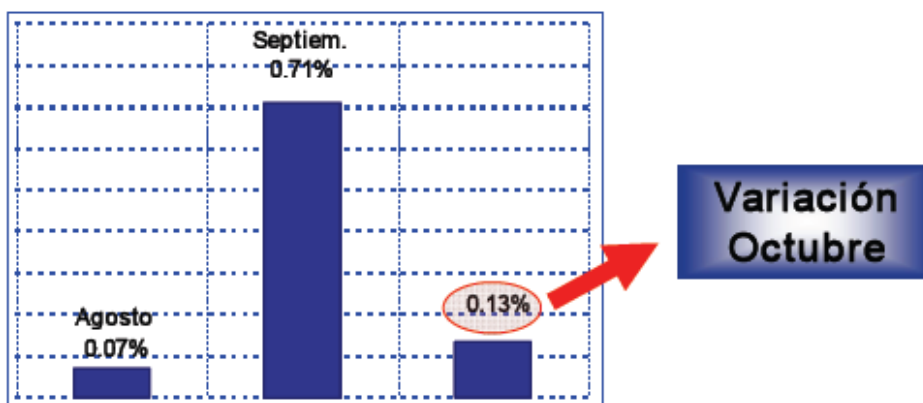
Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC²⁴.

El IPC correspondiente al mes de octubre de 2007 fue de 108.80. Si se lo compara con el índice del mes anterior (108.65) tenemos que la inflación mensual se ubicó en el 0.13%, frente al índice de octubre de 2006 (106.29), la inflación anual ascendió al 2.36%; en cambio, la inflación en lo que va del año está en el 2.22%. En el Gráfico No 5 se puede observar el comportamiento del IPC; y en el Gráfico No 6, su evolución desde enero de 2006 hasta octubre de 2007 contrastado con la variación mensual (inflación mensual).

El incremento del índice inflacionario sin duda afecta al precio de los insumos y servicios requeridos por la Comandancia General de Marina, y por tanto, la satisfacción de sus necesidades. Asimismo, el incremento del IPC trae como consecuencia el deterioro de la condición socioeconómica del país, y por lo tanto, la calidad de vida del personal, en tanto y en cuanto sus sueldos no sean incrementados por lo menos, en la misma proporción.

GRÁFICO Nº 5
COMPORTAMIENTO DEL IPC

²⁴ Análisis mensual de inflación. Octubre, 2007.



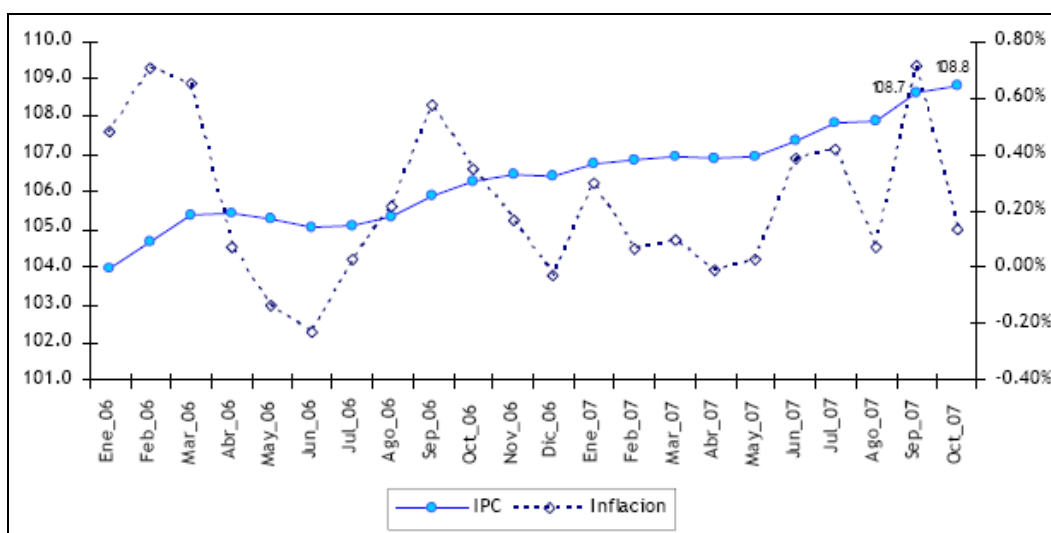
	INDICE	MES	ANUAL	ACUMULADA
Octubre-06	106.29	0.35%	3.21%	2.73%
Diciembre-06	106.43	-0.03%	2.87%	2.87%
Septiembre-07	108.65	0.71%	2.58%	2.09%
Octubre-07	108.80	0.13%	2.36%	2.22%

Fuente: Página Web: <http://www.inec.gov.ec/IPC/Infloact07.pdf>

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC²⁵.

GRÁFICO N° 6

EVOLUCIÓN DEL ÍNDICE DE PRECIOS AL CONSUMIDOR



Fuente: Página Web: <http://www.inec.gov.ec/IPC/anainfoct.pdf>

Elaborado por: Instituto Nacional de Estadísticas y Censos – INEC²⁶.

Por otro lado, la dolarización no fue la panacea que muchos pensaron, pues, hasta la presente, tampoco ha contribuido significativamente a la reducción de

²⁵ Reporte mensual de inflación. Octubre, 2007.

²⁶ Análisis mensual de inflación. Octubre, 2007.

las tasas de interés, que dicho sea de paso, se encuentran muy por encima de aquellas vigentes internacionalmente. Se pensó inicialmente que se registraría, en muy corto plazo, un aumento en la inversión productiva, que habría permitido la generación de nuevas fuentes de trabajo para los ecuatorianos; sin embargo, la inversión continúa deprimida, y más aún, con los vicios de la actual política fiscal del Estado y el desarrollo de la próxima Asamblea Nacional Constituyente por instalarse.

Como consecuencia del encarecimiento de los costos de producción locales, hemos perdido competitividad frente a la comunidad internacional; por ejemplo: buques mercantes que hasta hace unos diez años atrás hacían sus mantenimientos y carenamientos en los Astilleros Navales Ecuatorianos, empresa adscrita a la Armada del Ecuador, lo hacen hoy en los astilleros navales de Perú y Colombia.

Connotación:

- ***Oportunidades:***

- La relativa estabilidad del índice inflacionario permite operar dentro de un mercado sin cambios bruscos en los precios y, por tanto, hacer buenas proyecciones del gasto e inversión fiscal.

- ***Amenazas:***

- Deterioro de la condición socioeconómica del país.

DOLARIZACIÓN

Con la dolarización (que reemplazó al sucre) nuestra economía desde el año 2000, cuenta ya con una moneda estable que permitió poner fin a la devaluación e inflación vertiginosa a la que estábamos atados los ecuatorianos.

La dolarización, aunque limitó severamente la capacidad de intervención del Estado en la economía, a través de la anulación de la política monetaria, cambiaria y crediticia, no ha podido generar el escenario apropiado para

permitir una reducción sustancial de las tasas de interés, especialmente la de los préstamos, por lo que aún existe en cierto estrato la incertidumbre para invertir.

La dolarización también trajo consigo algunos riesgos para el país, como por ejemplo el blanqueo de divisas y la proliferación de las actividades ilegales del narcotráfico y la falsificación de dólares. No obstante, el Banco Central del Ecuador (BCE), el Consejo Nacional de Sustancias Estupefacientes y Psicotrópicas (CONSEP) y la Policía Nacional, cada uno en sus respectivos ámbitos de competencia, organismos encargados del control, análisis, aplicación y evaluación de las medidas necesarias que se adoptan para evitar que estas actividades ilícitas se multipliquen en el territorio ecuatoriano; la Armada del Ecuador, contribuye con el desempeño de un papel fundamental en el control de estas actividades ilícitas al pretender que se cumplan algunas de sus fases por vía marítima.

Por otro lado, la dolarización también ha permitido que se pueda generar una planificación financiera a largo plazo, con confianza.

Connotación:

▪ ***Oportunidades:***

- La dolarización ha permitido generar una planificación financiera a largo plazo, con confianza.

▪ ***Amenazas:***

- Incremento de las actividades ilícitas producto del narcotráfico, lo que ha obligado a las instituciones del Estado a incrementar sus tareas, reorientar sus esfuerzos, tanto en lo humano, material y económico, con la finalidad de combatir los embates de estas amenazas.

2.1.1.4.- FACTORES TECNOLÓGICOS

Dentro de los factores que pueden crear una ventaja competitiva, el factor tecnológico es el más importante. La tecnología y la innovación han transformado el mundo de los negocios. La tecnología es un arma de competencia esencial para poder sobrevivir y crecer en la economía globalizada y del entorno de los negocios de este nuevo milenio. Cada día la tecnología es más sofisticada, hay máquinas inteligentes capaces de comunicarse en lenguaje natural, resolviendo problemas difíciles y apoyando la toma de decisiones complejas y subjetivas.

Algunos cambios como la integración de las telecomunicaciones e informática y el nacimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC's); el mejoramiento de la capacidad de las redes de transmisión de datos; la transmisión combinada de voz, datos e imágenes (Voz sobre IP); la expansión de las redes públicas de datos; el establecimiento de estándares en equipos, telecomunicaciones y políticas, hacen que las brechas tecnológicas y el diseño organizacional sea más difícil de cerrarse cada día.

Por lo tanto, es fundamental que las empresas apliquen en forma adecuada nuevas tecnologías para el manejo de la información, de manera que puedan generar información para pensar, razonar, comparar y tomar decisiones, y de esta manera ofrecer importantes ventajas competitivas dentro del sector de su desempeño.

Consecuente con la era tecnológica y de especialización actual, se hace realmente necesario que la Comandancia General de Marina desarrolle una estructura flexible, capaz de acomodarse y enfrentar sin mayores dificultades el cambio constante que exige el entorno en el que se desenvuelve y la revolución tecnológica actual. Para esto se requiere el establecimiento de estrategias administrativas soportadas por sistemas de información gerencial desarrollados en función del negocio y de su propia cultura.

Pero, más allá de las estrategias y de los indicadores de gestión, es fundamental hacer un análisis de la estructura y la operación de la organización como un todo, y de cada una de sus partes de manera integrada; esto es lo

que ha permitido identificar que el factor tecnológico no constituye un servicio de soporte a las operaciones de la organización, sino más bien, que constituye una parte integral del proceso del negocio.

En la Comandancia General de Marina, no existe un proceso integrador de evaluación de gestión mediante el cual se pueda monitorear y evaluar su desempeño organizacional frente a sus objetivos y estrategias. Es necesario contar con un sistema de evaluación que produzca información permanente sobre el comportamiento y el resultado del desempeño de las diferentes áreas de la organización, y de un sistema de aprendizaje que haga posible la implementación de los correctivos a nivel grupal e individual. Lo anterior le permitirá a la organización mantenerse lo suficientemente actualizada para cambiar el rumbo cuando sea necesario. Actualmente, existe el apoyo del Mando Naval para dar un mayor impulso a la definición e implantación de un sistema integrador de evaluación de gestión.

RECURSOS TECNOLÓGICOS UTILIZADOS

- Internet corporativo e Internet móvil; a través de la compañía TELCONET y ALEGRO, respectivamente.
- PSI y correo electrónico “ARMADA”.
- Antivirus Kaspersky.
- Software criptográfico tipo PGP (Pretty Good Privacy), para proteger la información de carácter militar calificada.
- Servidores de Prevención de Intrusos (IPS) marca 3COM modelo Tipping Point, para identificar y prevenir ataques de redes externas por Internet.
- Sistema MODE; que es un sistema de telecomunicaciones y datos administrado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
- Red Naval de Datos – Intranet.
- Sistema CITRIX; que permite el acceso remoto a la Intranet Naval mediante un túnel virtual seguro.
- Sistema de Gestión Documental; que permite el manejo de la gestión documental y la digitalización de archivos.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

Existen muy buenos controles y medidas de seguridad industrial, y se instruyen sobre las mismas; existe un sistema de monitoreo y vigilancia permanente, guardias, sensores de humo y extintores colocados en puntos estratégicos de las instalaciones. En lugares donde existe mayor riesgo de accidentes o incidentes se han colocado carteles de precauciones y acciones a seguir para evitarlos y/o mitigarlos; como por ejemplo: acciones a tomar en caso de sufrir una descarga eléctrica, resucitación cardio-pulmonar y atención de primeros auxilios. Sin embargo de lo anteriormente descrito, es necesario indicar que el edificio principal – de cinco pisos –, donde desarrolla sus labores cotidianas la Comandancia General de Marina, carece de escaleras de escape.

Connotación:

▪ ***Oportunidades:***

- Existe el apoyo del actual Mando Naval para dar un mayor impulso a la definición e implantación de un sistema integrador de evaluación de gestión, para monitorear y evaluar el desempeño de la organización frente a sus objetivos y estrategias.

▪ ***Amenazas:***

- Estar a la vanguardia de la tecnología requiere invertir mucho dinero en investigación y desarrollo, pero si no se lo hace, puede ser peligroso para el buen desempeño, e incluso existencia, de la propia organización; entonces, es necesario buscar un equilibrio acorde a los recursos económicos disponibles, tanto en adquisición como desarrollo.

2.1.1.5.- FACTORES COMPETITIVOS

ALIANZAS ESTRATÉGICAS

La Comandancia General de Marina no mantiene alianzas estratégicas con empresa alguna, sin embargo, se beneficia de aquellas establecidas por sus

Órganos subordinados y empresas adscritas; pero, vale aclarar que estas alianzas y otros convenios, por ley, se los gestiona a través del Comando General. A continuación se presentan algunas de ellas:

- Dirección de Desarrollo Administrativo e Informático de la Armada (DIRDAI) con Microsoft y CISCO System; para la implementación de un directorio activo de Red WAN y capacitación en redes informáticas, respectivamente.
- Dirección General de Finanzas (DIGFIN) con AEROGAL; para la provisión de chequeras corporativas para vuelos locales.
- Astilleros Navales Ecuatorianos (ASTINAVE) con la Israel Aerospace Industries (IAI); para la modernización integral del Sistema de Mando y Control y Sistema de Armas de las Lanchas Misileras.
- Dirección de Empresas de la Armada (DIREMP) – Flota Petrolera Ecuatoriana (FLOPEC) – con PETROECUADOR; para el Almacenamiento de Gas Licuado de Petróleo (GLP).

Por otro lado, sería ideal contar con alianzas estratégicas como con la compañía MOVISTAR para la utilización del cable submarino panamericano y poder contar con un propio ISP Naval (Proveedor de Servicios de Internet).

NUEVOS COMPETIDORES

La Armada del Ecuador, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, es una Institución Nacional permanente y regular, destinada al cumplimiento de lo que establece la Constitución Política de la República, por lo que su misión, organización, preparación, empleo y control son reguladas por la ley. En este contexto, la Comandancia General de Marina es única, y, como ya lo hemos mencionado anteriormente, le ha valido para constituirse en pilar fundamental de la nación por las siguientes razones:

- Es la creadora del pensamiento marítimo nacional; su filosofía consiguió integrar el desarrollo marítimo con la necesidad de preservarlo.

- Ha logrado concienciar a los organismos del Estado para adoptar una política central de protección y defensa de nuestro mar, pero al mismo tiempo de aprovechamiento y explotación racional de los recursos marítimos.
- Defensa de la tesis de las 200 millas de mar territorial; que de adherirse nuestra nación a la Convención de las Naciones Unidas sobre el Derecho del Mar (CONVEMAR), estas 200 millas pasarían a subdividirse de la siguiente forma: 12 millas de mar territorial y 188 millas de zona económica exclusiva; lo que no significa pérdida de los derechos de soberanía.
- Investigación científica del océano, del mar territorial, de los fondos marinos, de las costas y de los ríos; estudios cartográficos, de contaminación, de sobre-explotación pesquera, etc.
- Investigación del fenómeno del niño, corrientes marinas, etc., con reconocimiento internacional por su nivel científico.
- Promotora de los Derechos Antárticos; por medio de la concienciación nacional, promoción de legislación y programas de investigación científica en la “Estación Pedro Vicente Maldonado”.
- Estudio de los retos del presente siglo; responsabilidades para un Ecuador marítimo frente al Pacífico, llamado “El Océano del Siglo XXI”.
- Inspiradora y promotora de la Conciencia Marítima Nacional, con programas de educación y coordinación de esfuerzos para el aprovechamiento de nuestro mar en el presente y en el futuro.

Connotación:

- ***Oportunidades:***

- Aporte significativo al desarrollo marítimo y seguridad nacional, a través de la gestación de las políticas oceánicas, la investigación oceánica, fluvial, lacustre y en la Antártica, el fomento de la conciencia marítima, y el aporte de sus empresas adscritas a la comunidad nacional.

- ***Amenazas:***

- Traspaso de ciertas competencias, especialmente las relacionadas con el desarrollo marítimo y las de sus empresas adscritas, hacia entidades del Estado o del sector público, con lo que se verían afectados, seriamente, sus ingresos económicos para autogestión.

2.1.2.- MICROAMBIENTE

El microambiente está formado por todas las fuerzas que una empresa puede controlar y mediante las cuales pretende lograr el cambio. El análisis del microambiente se orienta al estudio de los clientes/usuarios potenciales, la competencia y los proveedores. Estos factores influyen directamente sobre la definición de las estrategias a seguir para atraer clientes y competir. A partir del análisis del microambiente nacen las fortalezas y debilidades de la empresa.

2.1.2.1.- CLIENTES

Una empresa debe tener claro a qué clientes desea proveer sus productos o servicios, teniendo en cuenta los puntos esenciales, qué beneficios les quiere ofrecer y cómo quiere que el cliente perciba la empresa. También *“...es importante determinar quiénes son, dónde están, qué necesitan y qué demandan, qué mejoras desearían respecto a los productos que ahora ofrece la competencia y en qué basan sus decisiones de compra”*²⁷.

En tal sentido, la alta dirección deberá definir acciones estratégicas con respecto a: precio; garantía de buen funcionamiento; calidad; funciones; y, servicio posventa, entre las más importantes.

a. ACTUALES CLIENTES

La Comandancia General de Marina atiende a un total de 31 clientes; los mismos que se detallan a continuación:

²⁷ http://www.emprendedorxxi.es/html/crea_pempresa_3b.asp

1. Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas – COMACO.
2. Fuerza Terrestre.
3. Fuerza Aérea.
4. Ministerio de Defensa Nacional – MIDENA.
5. Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio e Integración.
6. Ministerio de Economía y Finanzas.
7. Ministerio de Minas y Petróleos.
8. Ministerio de Transporte y Obras Públicas.
9. Ministerio de Ambiente.
10. Congreso Nacional.
11. Tribunal Supremo Electoral – TSE.
12. Tribunal Constitucional – TC.
13. Defensoría del Pueblo.
14. Procuraduría General del Estado.
15. Contraloría General del Estado.
16. Secretaría Nacional Técnica de Desarrollo de Recursos Humanos y Remuneraciones del Sector Público – SENRES.
17. Banco Central del Ecuador – BCE.
18. Consejo de Seguridad Nacional – COSENA.
19. Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo – SENPLADES.
20. Órganos de Planeamiento, Control y Asesoramiento;
21. Órganos Operativos;
22. Órganos Técnicos – Administrativos;
23. Órganos de Desarrollo; y,
24. Órganos de Formación, Investigación y Perfeccionamiento, pertenecientes a la Armada Nacional.
25. Ayudantía del Comando General.
26. Asesoría Legal.
27. Dirección de Empresas.
28. Secretaría General de la Armada.
29. Unidad de Asesoría Institucional.
30. Secretaría del Comando General.
31. Estación Naval de Quito.

Atender a estos clientes tiene una gran connotación, por cuanto la Comandancia General de Marina, como dependencia del Órgano del Comando General de la Armada del Ecuador, es una institución permanente y regular, única en su naturaleza; es decir, si ella no cumple con su trabajo en forma eficiente y efectiva, la acción que puede caber para remediar esta situación es la sanción administrativa y/o disciplinaria, o la remoción de sus funcionarios, de cualesquiera de los cargos que se encuentren desempeñando.

b. IDENTIFICACIÓN DE CLIENTES POTENCIALES

Al ser la Comandancia General de Marina la dependencia sobre la cual el Comandante General de Marina ejerce sus funciones para comandar y administrar la Fuerza Naval, con la finalidad de contribuir a la conservación de la Soberanía Nacional, la defensa de la integridad e independencia del Estado, y la garantía del ordenamiento jurídico, así como también, en la colaboración para el desarrollo social y económico del país, podríamos definir que sus potenciales clientes estarán dados en la medida en que se vayan creando nuevos organismos en el sector público y/o privado, con los cuales se determine algún grado de interrelación.

Connotación:

▪ *Oportunidades:*

- Al ser una institución permanente y regular, única en su naturaleza, por ley está garantizada su permanencia y competencia en el tiempo y espacio.

▪ *Amenazas:*

- De no desempeñarse, en forma eficiente y efectiva, en sus ámbitos de competencia, podría correr el riesgo de ser absorbida por otras instituciones del Estado.

2.1.2.1.1.- LEVANTAMIENTO DE INFORMACIÓN AL CLIENTE

El levantamiento de la información de la encuesta al cliente se le realizó de la siguiente manera:

a. TIPO DE CLIENTES

La encuesta fue dirigida a todos los clientes actuales de la Comandancia General de Marina.

b. DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN DE LOS CLIENTES

La Comandancia General de Marina atiende a una población de 31 clientes actuales.

c. OBTENCIÓN DE LA MUESTRA DE CLIENTES

Para determinar el tamaño de la muestra estadística representativa se tomó como base el detalle de la Población Total de clientes de la Comandancia General de Marina, y se procedió a utilizar la siguiente fórmula estadística del tamaño de la muestra para poblaciones finitas:

$$n = \frac{z_{\alpha}^2 * p * q * N}{e^2(N - 1) + z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Donde:

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño del universo o población de estudio.

p = Probabilidad de éxito de un evento.

q = Probabilidad de fracaso de un evento (1-p)

z = Valor de la distribución normal correspondiente a un nivel de confianza.

e = Grado de error admisible.

Los datos estadísticos con los que se trabajará son los siguientes:

N = 31 clientes

p = 0,95

q = 0,05

Nivel de confianza = 95%

z = 1,96

e = 5%

$$n = \frac{1,96^2 * 0,95 * 0,05 * 31}{0,05^2 (31 - 1) + 1,96^2 * 0,95 * 0,05}$$

$$n = \frac{5,656756}{0,075 + 0,182476}$$

$$n = \frac{5,656756}{0,257476}$$

$$n = 21,97 \cong 22$$

d. ELABORACIÓN DEL FORMATO DE LA ENCUESTA

En el Anexo No 3 se puede observar el formato de la encuesta utilizado para obtener la información pertinente de los clientes.

e. TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

Los gráficos y las frecuencias de la tabulación de la encuesta se encuentran en el Anexo No 4.

f. HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

Más de la mitad de los clientes, es decir el 68%, requiere información de la Comandancia General de Marina más de dos veces al día; mientras que, aproximadamente el $\frac{1}{4}$ de los clientes, es decir el 27%, requiere información en forma diaria. Esto significa que el 95% de los clientes tienen una interrelación directa con la Comandancia General de Marina, debido a que la gran mayoría pertenecen, o están relacionadas, al ámbito militar. Por otro lado, tan sólo el 5% de los clientes requieren información al menos una vez por semana.

El apoyo efectivo y la confianza en la gestión que realiza la Comandancia General de Marina son los aspectos de mayor relevancia en la imagen que proyecta con un 95%, en términos generales, de satisfacción, en ambos casos; sin embargo, es importante indicar también que el 5% restante manifiesta algún grado de insatisfacción. El aspecto del respaldo se encuentra en un término medio, con el 68% de clientes muy satisfechos, pero también manifiestan el 5% algún grado de insatisfacción. Por otro lado, en cuanto a la agilidad de los trámites y la entrega oportuna de información, existe un evidente descontento por parte de los clientes al obtenerse que el 23% y el 14%, respectivamente, muestran un grado mayor de insatisfacción en dichos aspectos. El análisis de estos aspectos evidencia que puede existir desconocimiento de los procesos internos o existencia de procesos deficientes en la Comandancia General de Marina.

El 100% de los clientes encuentran una gran capacidad de asesoramiento y solución a sus inquietudes, en los diferentes aspectos requeridos. El 95% manifiestan que la amabilidad en la atención, el conocimiento de los procedimientos y la calidad de la información suministrada, se encuentran en términos aceptables; sin embargo, es importante considerar el 5% restante que presenta algún grado de insatisfacción. Por otro lado, el 9% de los clientes se considera insatisfecho con respecto a la disponibilidad del personal para atender sus requerimientos en forma oportuna; lo que es consecuente con el resultado obtenido en la pregunta anterior respecto a la entrega oportuna de información, que también evidencia un grado de insatisfacción muy considerable. Ahora bien, también podemos decir que el personal de la Comandancia General de Marina, relativamente conoce los procedimientos que

se ejecutan al exterior para entregar la información solicitada; sin embargo, los procesos ejecutados al interior deben ser revisados, de acuerdo a lo manifestado en el análisis de los resultados de la pregunta anterior.

El 14% de los clientes encuentran que los procesos administrativos que cumple la Comandancia General de Marina no son adecuadamente planificados, programados, ejecutados y controlados, por los diversos inconvenientes que han tenido al momento de requerir información, según lo analizado en los párrafos anteriores; esto refleja la existencia de procesos ineficientes e ineficaces que deben ser mejorados a muy corto plazo.

Del análisis de los resultados obtenidos de la pregunta 2, se obtuvo que existe un 14% de clientes que manifiestan algún grado de insatisfacción con respecto a la entrega oportuna de información; de este porcentaje de clientes, al contrastarlo con el resultado obtenido de la pregunta 5, se puede concluir que el 67% recibe la información hasta con 2 horas de retraso, tiempo que se podría considerar “manejable” en nuestro ámbito militar. El 14% recibe la información con 2 y hasta 4 horas de retraso, lo que, bajo ciertas circunstancias, podría traer consecuencias negativas para la gestión de la Comandancia General de Marina. El 10% recibe la información con 4 y hasta 24 horas de retraso, lo que puede afectar seriamente su imagen; pero, el 9% que recibe la información con más de 24 horas de retraso, resulta insostenible, por lo que en estos casos se aprovecha de la coyuntura existente en los clientes que requieren la información, para mitigar las consecuencias que podría acarrear este retraso.

El 100% de los clientes manifiestan que la Comandancia General de Marina da un tratamiento adecuado a la información que va a entregar, consecuente con el nivel de calificación del documento.

El 91% de los clientes han encontrado solución a sus inquietudes y necesidades en las personas que han contactado; sin embargo, el 9% restante indican lo contrario. Para reducir este porcentaje de percepción negativa, debe

capacitarse al personal en cuanto a la atención al cliente y su adecuada orientación.

El 86% de los clientes manifiestan que los cambios en los procedimientos para recepción, trámite y despacho de documentos que se han efectuado en la Comandancia General de Marina, se les ha informado a tiempo; mientras que el 14% restante indica lo contrario. Esto evidencia que los procesos no están adecuadamente orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes.

Está claramente identificado por parte de los clientes, las personas a las cuales debe acudir para solicitar una información específica, en el momento que así lo requieran.

El 68% de los clientes manifiestan que no han tenido reclamos en contra de la gestión que realiza la Comandancia General de Marina; el 23% indica que sus reclamos han sido atendidos y solucionados en forma oportuna; y, el 9% restante manifiesta no haber percibido una buena gestión en la atención y solución a sus requerimientos.

2.1.2.2.- COMPETENCIA

La Armada del Ecuador, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, es una Institución Nacional permanente y regular, destinada al cumplimiento de lo que establece la Constitución Política de la República, por lo que su misión, organización, preparación, empleo y control son reguladas por la ley. En este contexto, la Comandancia General de Marina es única.

Connotación:

▪ *Oportunidades:*

- Aporte significativo al desarrollo marítimo y seguridad nacional, a través de la gestación de las políticas oceánicas, la investigación oceánica, fluvial, lacustre y en la Antártica, el fomento de la conciencia marítima, y el aporte de sus empresas adscritas a la comunidad nacional.

▪ **Amenazas:**

- Traspaso de ciertas competencias, especialmente las relacionadas con el desarrollo marítimo y las de sus empresas adscritas, hacia entidades del Estado o del sector público, con lo que se verían afectados, seriamente, sus ingresos económicos para autogestión.

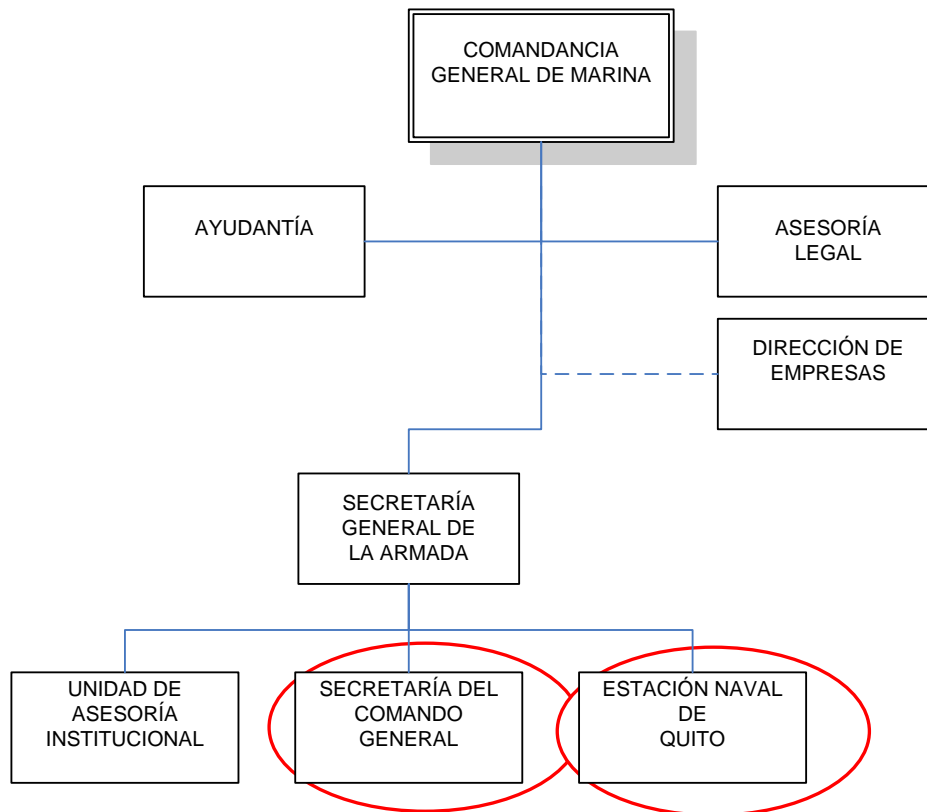
2.1.2.3.- PROVEEDORES

La Comandancia General de Marina no trabaja directamente con proveedores; para atender sus requerimientos se vale de la Secretaría General de la Armada – Secretaría del Comando General y Estación Naval de Quito –, quienes se encargan de gestionarlos. En el Gráfico No 15, se puede observar los Repartos Navales que sustentan el ejercicio de la gestión administrativa a la Comandancia General de Marina, y con color rojo se señalan los repartos encargados de gestionar sus solicitudes de requerimientos.

GRÁFICO Nº 7

REPARTOS QUE SUSTENTAN EL EJERCICIO DE LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA A LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA²⁸

²⁸ Oficio No. ESMAAR-PEM-013-R; 02-JULIO-2007. Reorganización de la Armada 2007.



Connotación:

▪ **Oportunidades:**

- Concentración específica en asuntos propios y mayor agilidad en la provisión de requerimientos que soportan la gestión de la Comandancia General de Marina.

▪ **Amenazas:**

- De incorporarse una unidad financiera en el interior de la Comandancia General de Marina, causaría desvío de atención y probablemente, mayor concentración, en una adecuada provisión de los aspectos logísticos, en desmedro de sus asuntos propios.

2.1.2.4.- MANO DE OBRA

a) TIPO DE MANO DE OBRA

La encuesta se encuentra dirigida a todo el personal que labora al interior de la Comandancia General de Marina.

b) DETERMINACIÓN DE LA POBLACIÓN – MANO DE OBRA

La población – mano de obra – es de 9 militares y 6 servidores públicos, lo que da un total de 15 personas, que laboran en el interior de la Comandancia General de Marina.

c) OBTENCIÓN DE LA MUESTRA

Para este propósito se ha considerado a todas las personas que laboran en el interior de la Comandancia General de Marina.

d) ELABORACIÓN DEL FORMATO DE LA ENCUESTA

En el Anexo No 5 se puede apreciar el formato de la encuesta utilizado para recabar la información pertinente al personal.

e) TABULACIÓN DE LA ENCUESTA

Los gráficos y las frecuencias de la tabulación de la encuesta, respecto al clima laboral, se encuentran detalladas en el Anexo No 6.

f) HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN

El 84% del personal que labora en la Comandancia General de Marina se siente orgulloso de trabajar en la Institución, considera que existe preocupación por crear un buen ambiente de trabajo y que su trabajo aporta al desarrollo de la institución y a la consecución de los objetivos institucionales. El 12% considera que el trato personal y las políticas de la institución podrían mejorarse, así como también el acceso a los diferentes medios para el desarrollo de sus actividades. El 4% manifiesta tener desconocimiento acerca

de la misión y visión de la Comandancia General de Marina y sobre los objetivos propuestos en este año.

El 71% del personal que labora en la Comandancia General de Marina considera que su trabajo constituye un medio para alcanzar sus metas personales y que la capacitación impartida es una forma de desarrollo personal y profesional; además, tienen claras las oportunidades de desarrollo en su área de trabajo y piensan que las evaluaciones de desempeño son una herramienta de crecimiento para el mejoramiento continuo. El 21% del personal se encuentra de acuerdo con estas premisas pero no en su totalidad; mientras que el 8% está de acuerdo en estos aspectos pero en un menor grado.

Por otro lado, podemos observar que el 73% del personal considera su trabajo interesante, tiene claras sus funciones y responsabilidades, se siente comprometido y participa en la toma de decisiones, se siente a gusto desempeñando las funciones encomendadas, considera que su jefe tiene claro sus aspiraciones y que existe una buena libertad para exponer sus ideas de nuevas formas para realizar sus tareas. El 17% no considera que esto sucede siempre; y el 10% manifiesta que solamente esto se cumple algunas veces.

El 73% del personal considera que el ambiente donde desarrollan sus actividades es adecuado, que cuenta con los recursos y herramientas necesarias para su desempeño y que su remuneración económica es relativamente justa. El 16%, a pesar de encontrarse de acuerdo con estas premisas, considera que podrían mejorarse; en cambio, el 11% se manifiesta de igual forma, pero con la salvedad de que consideran que la remuneración económica solamente se encuentra levemente acorde a sus expectativas personales.

En lo que respecta a las relaciones interpersonales, el 77% del personal percibe que su trabajo se desarrolla en un ambiente de compañerismo, que las actividades sociales realizadas por la Comandancia General de Marina le han ayudado a mejorar las relaciones de trabajo con sus compañeros, que todas las áreas cooperan para realizar un buen trabajo en beneficio de la

organización, y que es posible desarrollar el trabajo en equipos. El 13% manifiesta estar relativamente de acuerdo con las muestras de buenas relaciones interpersonales; mientras que, el 10% considera no estar de acuerdo porque en ciertas ocasiones se ha visto obligado realizar actividades que van en contra de sus valores.

El 67% del personal ha sido informado sobre los reconocimientos o sanciones a los cuales se podrían hacer acreedores por su nivel de desempeño; además, sienten que son reconocidos por los objetivos cumplidos, que han tomado conocimiento sobre el buen servicio que están brindando y sobre las políticas y reglas para resolver problemas. El 25% no está totalmente de acuerdo con los reconocimientos o la vía para recibirlos; y el 8% considera que solamente algunas veces ha sido reconocido por su trabajo.

Una gran mayoría del personal, es decir el 92%, se ve motivado a brindar todo su esfuerzo para que las actividades a su cargo contribuyan al éxito de la organización, califican los servicios recibidos al interior de la organización como muy buenos, consideran que ésta hace lo necesario para ofrecer un buen servicio a los clientes externos, que las actividades de la Comandancia General de Marina se desarrollan sobre la base de las necesidades del país, y que ésta contribuye significativamente en el desarrollo del país.

En cuanto a la comunicación intra-institucional, el 59% del personal considera que existe un buen nivel de comunicación con sus compañeros de trabajo y que la comunicación brindada por la organización ha contribuido a realizar mejor sus funciones. El 27% considera que su jefe inmediato no brinda siempre la información con claridad y oportunidad sobre las cuestiones del trabajo, pero que sí se sienten escuchados y libres de expresar su opinión, aún cuando ésta no se aplique. El 9% considera que los aspectos informativos para ayudar a su buen desempeño se pueden mejorar; mientras que, el 9% manifiesta que las actividades donde es necesaria su participación, no siempre se comunica oportunamente. El criterio, con respecto al medio preferido para recibir la información generada por la Comandancia General de Marina, se encuentra

dividido proporcionalmente entre el verbal, el electrónico y la documentada físicamente.

El 73% del personal está de acuerdo con que su jefe inmediato le proporcione información continua respecto a su desempeño, y también consideran relativamente justa y objetiva su evaluación del desempeño. El 17% manifiesta que no siempre la información recibida es justa y objetiva; y el 10% manifiesta no obtener información en forma continua con respecto a su desempeño.

En lo referente a la dirección y liderazgo manejado en la Comandancia General de Marina, tenemos que el 85% está de acuerdo en que se cuenta con la confianza y apertura suficiente como para acudir a su jefe inmediato en busca de solventar alguna inquietud; también consideran que se toman en cuenta las habilidades de cada persona para asignar las tareas, que las autoridades toman decisiones acertadas para la consecución de los objetivos institucionales, y que perciben que la institución se preocupa por innovar y mejorar los procesos y servicios que ofrece la Comandancia General de Marina. El 15% manifiesta tener confianza en el mando, pero consideran que en los otros aspectos aún se podría mejorar.

El 71% del personal toma en cuenta las políticas, normas y disposiciones generadas por la Comandancia General de Marina para realizar sus actividades; además, las consideran útiles para desarrollar las tareas asignadas, pero asimismo, el 18% manifiesta que éstas se podrían mejorar o incrementar otras nuevas que permitan viabilizar de una mejor manera la ejecución de ciertas tareas específicas. El 11% desconoce en parte los procedimientos a seguir para realizar algún trámite o hacer una solicitud.

Connotación:

▪ *Oportunidades:*

- El personal de la Comandancia General de Marina se siente identificado y a gusto de trabajar en la institución; se acoplan al sistema de

trabajo y están de acuerdo con las políticas y medios entregados para desempeñar de mejor manera sus funciones.

▪ **Amenazas:**

- Cuando no se entrega información en forma clara y oportuna y cuando la evaluación no es lo suficientemente objetiva, se puede originar resistencia de parte del personal, en la ejecución de los trabajos asignados, y resentimiento, respectivamente; esto podría conducir al deterioro del ambiente de trabajo y por tanto a la disminución en la eficiencia y efectividad de la gestión de la Comandancia General de Marina.

2.1.2.5.- PRODUCTOS / SERVICIOS SUPLEMENTARIOS

Entre los servicios suplementarios se podría nombrar al servicio que provee el acceso CITRIX a la Internet, por medio del cual tendríamos acceso remoto, desde cualquier computador o teléfono móvil con capacidad de acceso al Internet, a los servicios de la Intranet Naval mediante un túnel virtual seguro.

También podríamos hacer uso de la transmisión combinada de voz, datos e imágenes (Voz sobre IP) para mejorar la capacidad de las redes de transmisión de datos actuales, especialmente con los Órganos subordinados a la Comandancia General de Marina y demás Repartos Militares de las Fuerzas Armadas.

2.2.- ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno busca identificar claramente los factores del ambiente interno de la institución – interpersonal, interinstitucional, capacidad organizacional, capacidad administrativa, capacidad académica, capacidad tecnológica, legal, financiera y recursos humanos – que están favoreciendo o limitando su desarrollo; luego de lo cual, se obtiene como resultado, la determinación de aquellos que constituyen Fortalezas y Debilidades. A diferencia de los factores externos, sobre estos la institución si puede ejercer una influencia directa.

¿Qué son las Fortalezas?

Las fortalezas representan los principales puntos a favor o aspectos positivos relevantes con los que cuenta la institución, que le permitirán aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas de su entorno. Entre ellas tenemos:

- Estructura jerárquica definida y con respaldo de la autoridad.
- Institución permanente al servicio del Estado, basada en principios y valores fundamentales.
- Presencia institucional en áreas marítimas y fluviales.
- Poder de decisión de los altos mandos.
- Existencia de centros de investigación y desarrollo.

¿Qué son las Debilidades?

Son aquellas limitaciones que deben minimizarse o superar mediante acciones concretas, de forma que no dificulten el avance esperado de la institución. Entre ellas tenemos:

- Falta de personal técnico capacitado e inestabilidad en los cargos.
- Marco legal inadecuado y desactualizado.
- Deficiente gestión estratégica.
- Orgánico inadecuado.
- Baja remuneración en relación a la capacidad profesional y esfuerzo desplegado.

“El análisis interno, al realizarse antes de la creación de la empresa se basa en un supuesto futuro. Aunque esto es un punto débil del análisis, ofrece la ventaja de poder redefinir ese supuesto en caso necesario, para responder mejor a los requerimientos del mercado.”²⁹

El análisis interno tiene como objetivo identificar las competencias distintivas de una empresa e identificar las cualidades distintivas consideradas importantes por los clientes; es decir, determinar las fuerzas claves que los competidores

29

http://209.85.165.104/search?q=cache:gDhO5iiJm7kJ:www.emprendedorxxi.es/html/crea_pempressa_3a.asp+an%C3%A1lisis+interno&hl=es&ct=clnk&cd=5&gl=ec

no pueden igualar ni imitar con facilidad. Sobre la base de estas competencias y cualidades distintivas, es necesario diseñar una adecuada estrategia de desarrollo que le permita a la empresa generar o crear ventajas competitivas y minimizar los efectos de sus debilidades y las amenazas de su entorno.

2.2.1.- DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Para realizar el diagnóstico de la Comandancia General de Marina, se llevaron a cabo algunas actividades para recopilar información relacionada con su estructura organizacional, sus funciones y nivel de operatividad; entre ellas, anotamos las siguientes:

- Solicitud de autorización dirigida al Secretario del Comando General, para ejecutar el trabajo.
- Revisión de la Constitución Política de la República, Ley Orgánica de la Defensa Nacional, Ordenanzas Navales y Manual de Organización de la Armada.
- Revisión de las políticas y procedimientos internos.
- Ejecución de entrevistas y reuniones de trabajo con el personal que labora en la Comandancia General de Marina.

El análisis de esta investigación, a través de una observación directa y de los criterios emitidos por el personal que labora en la Comandancia General de Marina, tiene como resultado el resumen que se detalla a continuación:

2.2.1.1.- FUNCIONES GENERALES

La Armada del Ecuador, como parte integrante de las Fuerzas Armadas, es una Institución Nacional permanente y regular, destinada al cumplimiento de lo que establece la Constitución Política de la República, por lo que su misión, organización, preparación, empleo y control son reguladas por la ley. De acuerdo a ello, se encuentra constituida por los Órganos del Comando General; de Planeamiento, Control y Asesoramiento; Operativos; Técnicos –

Administrativos; de Desarrollo; y, de Formación, Investigación y Perfeccionamiento³⁰.

Bajo este esquema, la Comandancia General de Marina constituye el Órgano a través del cual el Comandante General de Marina ejerce el Comando y la Administración de la Fuerza³¹; y es a partir de aquí, que se articula toda la estructura organizacional de la Armada, para, con el apoyo y ejecución de los demás Órganos mencionados en el párrafo anterior, contribuir a la formulación y ejecución de las políticas de defensa estratégica – militar del Estado, así como también, en la solución de los problemas relacionados con la Seguridad Nacional y el desarrollo del Poder Marítimo.

La Comandancia General de Marina propiamente dicha, en su interior, no tiene una organización definida, ni se han identificado tampoco sus funciones específicas; sin embargo, las principales atribuciones y obligaciones del Comandante General de Fuerza³² se detallan a continuación:

- a. Comandar y administrar su Fuerza;
- b. Elaborar la planificación militar correspondiente a la Fuerza y someterla a la aprobación del Comando Conjunto;
- c. Preparar y dirigir a la Fuerza para el cumplimiento de las tareas determinadas en la planificación militar, conforme a las exigencias de la Seguridad Nacional;
- d. Planificar y dirigir la participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país, de acuerdo con las directivas del Ministerio de Defensa Nacional, en coordinación con los organismos competentes del Estado;
- e. Determinar las políticas para la elaboración del reglamento orgánico y el presupuesto de la Fuerza, así como los reglamentos de gestión internos de la misma;
- f. Conformar el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas;
- g. Emitir las políticas y directrices que orienten la acción de su Fuerza; y,

³⁰ Ley Orgánica de la Defensa Nacional. 2007. Art. 27.

³¹ Ibid, Art. 28.

³² Ibid, Art. 32.

h. Las demás que consten en la ley.

En otras palabras, las funciones del Comandante General de Marina existen y están descritas, tanto en la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, como en el Manual de Organización de la Armada; en cambio, las funciones del resto del personal que labora en esta dependencia, no están plenamente identificadas, ni escritas.

Observación:

- El cumplimiento de las funciones generales del personal que labora en la Comandancia General de Marina se desarrollan sobre la base de experiencias anteriores; no existen procedimientos estandarizados, ni escritos, y sus resultados no son controlados con herramientas de medición continua, lo que genera recurrencia en el cometimiento de errores. Asimismo, debido a la falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial, no ha sido posible estimar el desempeño actual de la organización, y por ello tampoco han podido comprender qué es realmente importante para establecer las metas de mejoramiento.

2.2.1.2.- ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

La Comandancia General de Marina no cuenta con una estructura organizacional definida; sin embargo, en el Gráfico No 1, del Capítulo I, se presentaron los organismos que le sustentan al Comandante General de Marina, el ejercicio de su gestión administrativa en la Armada del Ecuador.

Actualmente existen 9 militares y 6 servidores públicos, lo que da un total de 15 personas, que laboran en la Comandancia General de Marina; a continuación se detallan:

a. Militares:

- El Comandante General de Marina.
- Un Ayudante de Órdenes.
- Un Secretario del Comando General.

- Un Secretario General.
- Tres Tripulantes de Seguridad.
- Un Amanuense.
- Un Asesor Jurídico.

b. Servidores Públicos:

- Un Asesor en Asuntos Profesionales.
- Un Relacionador Público.
- Una Secretaria.
- Tres Camareros.

Observación:

- No existe una estructura organizacional definida; a lo largo de los años, ésta se fue gestando de acuerdo a necesidades circunstanciales, pero no bajo una concepción técnica; ni siquiera se llegó a diagramarla.

2.2.1.3.- DIAGNÓSTICO DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA. ANÁLISIS DE LA DELEGACIÓN, ATRIBUCIONES, COORDINACIÓN INTERNA / EXTERNA Y LIDERAZGO

De acuerdo a lo manifestado anteriormente, la Comandancia General de Marina no tiene definido su organigrama estructural, ni tampoco descritas las funciones reales que cumple, o debería cumplir, cada persona. Sin embargo, de las entrevistas y reuniones de trabajo con el personal que labora en esta dependencia, se obtuvo el siguiente diagnóstico:

- La Comandancia General de Marina no tiene bien definidas las funciones que debe cumplir cada persona, ni siquiera las tiene escritas en documento alguno; lo que cada persona hace es porque así le enseñó su antecesor, o porque lo aprendido sobre la base de su propia experiencia.

- El orgánico que tiene no está estandarizado, ya que tan solo considera a 5 personas en él; pero, como hemos visto, aquí laboran 15 personas, por lo

tanto, las otras 10 personas que se encuentran fuera de orgánico, pertenecen a otros Repartos, pero, bajo la figura de prestación de servicios, laboran en esta dependencia.

- No se ha definido su estructura organizacional bajo técnica alguna, sino de forma empírica y por las diferentes necesidades circunstanciales; es decir, no existe justificación técnica que indique si las 15 personas son suficientes para realizar todo el trabajo que se ejecuta en la Comandancia General de Marina, o si éstas resultan insuficientes, o por el contrario, demasiadas para todas sus labores.

- Existe mucha burocracia, en el sentido de que para el despacho de muchos documentos, estos deben salir únicamente con la firma del Comandante General de Marina, cuando, en realidad, la clase de documento generado no justifica tal acción.

- La falta de una definición de funciones y de una estructura organizacional propia, provoca duplicidad de esfuerzos, superposición de funciones, relaciones de dependencia confusas y retraso o lento flujo de los procesos, originando una administración deficiente.

También se obtuvieron los siguientes resultados, a partir del análisis de los aspectos a mencionar:

a. DELEGACIÓN

La delegación se ve representada por la sucesión para tomar acción oficial sobre los documentos dirigidos al Comandante General de Marina. La delegación recae sobre el Secretario General, tanto para estos asuntos, como para la generación de documentos, en apoyo a las políticas y decisiones del Comandante General. Esta delegación es limitada y en estricto sentido administrativa; pues la delegación operativa recae, por ley, única y exclusivamente sobre el número dos al mando de la Armada Nacional, es decir, sobre el Jefe del Estado Mayor de la Armada. Esta delegación administrativa,

que recae sobre el Secretario General, hemos dicho que es limitada por cuanto, a pesar de la delegación, muchos documentos deben despacharse única y exclusivamente con la firma del Comandante General, o en su ausencia, con la firma del Jefe del Estado Mayor de la Armada.

b. ATRIBUCIONES

El Comandante General de Marina tiene por responsabilidad Comandar y Administrar la Fuerza, y las demás atribuciones y obligaciones descritas en el Art. 32 de la Ley Orgánica de la Defensa Nacional, en vigencia, mencionadas anteriormente; para ello, cuenta con el apoyo y ejecución de sus Órganos subordinados.

En estricto sentido, a la Comandancia General de Marina le compete generar los siguientes productos:

1. Objetivos, políticas y acciones estratégicas institucionales.
2. Orientaciones sectoriales y Orientaciones Institucionales.
3. Directrices de gestión institucional.
4. Directivas generales permanentes y temporales.
5. Disposiciones generales permanentes y temporales.
6. Disposiciones específicas permanentes y temporales.
7. Actas, esquelas, informes, memoranda, oficios, radiogramas y telegramas.
8. Fortalecimiento de la imagen institucional.

Asimismo, le compete el ingreso y digitalización; la recepción y transferencia de documentos; la toma de decisiones y el procesamiento de acciones; el procesamiento de documentación interna; el seguimiento y control; el archivo general; y la conservación, recalificación y eliminación de documentos, dirigidos al Comandante General de Marina; y una gestión análoga para el despacho de documentos, tanto al interior de la Armada como para el exterior de la institución. Para ello cuenta con la Secretaría General de la Armada, Reparto Naval que le sustenta el ejercicio de su gestión administrativa, en apoyo a la Comandancia General de Marina.

Por otro lado, le compete también al Comandante General de Marina firmar todo documento generado por cualquier Reparto Naval, que tenga que dirigirlo hacia una entidad u organismo externo a la Armada del Ecuador, salvo estricta delegación y autorización para hacerlo, en cuyo caso su contenido será de exclusiva responsabilidad del originador.

c. COORDINACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

La Comandancia General de Marina cuenta con pocas personas con las cuales opera, y como consecuencia de ello, se maneja una adecuada coordinación interna, que de hecho se podría mejora aún más; sin embargo, la coordinación externa no es óptima, por cuanto se suelen generar las mismas disposiciones, tanto para la Secretaría General, como para el Estado Mayor de la Armada.

El Cuadro No 5 que se muestra a continuación, permite ilustrar las coordinaciones internas y externas de la Comandancia General de Marina con diferentes Repartos Navales, para el ejercicio del Comando y Administración de la Fuerza Naval.

CUADRO No 5
COORDINACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

ASUNTOS REPARTOS NAVALES	ESTRATÉGICO / OPERATIVOS	ADMINISTRATIVOS	LOGÍSTICOS	TECNOLÓGICOS
ESTADO MAYOR DE LA ARMADA	✓			✓
SECRETARÍA GENERAL DE LA ARMADA		✓		
SECRETARÍA GENERAL DEL COMANDO		✓	✓	
ESTACIÓN NAVAL DE QUITO			✓	
DIRECCIÓN DE DESARROLLO ADMINISTRATIVO E INFORMÁTICO				✓

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

d. LIDERAZGO

El liderazgo aplicado, no sólo en la Comandancia General de Marina, sino en toda la Armada, es un liderazgo participativo. Sin embargo, a pesar de ello, existen pequeños grupos que muestran poco emprendimiento y comprometimiento para asumir plenamente sus responsabilidades, por temor al riesgo existente; por tanto, prefieren y se conforman con hacer el mínimo esfuerzo posible.

Existe una muy buena predisposición del mando para escuchar las iniciativas de cambio, y en general, los diferentes puntos de vista, al momento de seleccionar un mejor curso de acción, con respecto a la toma de decisiones.

e. VALORACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA ACTUAL

Sobre la base de los factores anteriormente analizados se logró determinar que la funcionalidad de la estructura organizacional de la Comandancia General de Marina alcanza solamente el 61%, lo que significa que su estructura actual debe ser modificada. Este resultado es consecuente con lo que hemos mencionado anteriormente, respecto a que su estructura organizacional no está plenamente definida, ni en la mente de las personas y en los papeles. La Tabla No 1 muestra los resultados obtenidos.

Para los cálculos correspondientes se utilizó la metodología descrita en el Anexo No 7; material documental del Curso “Análisis y Mejora de Procesos” dictado por la compañía ERNEST & YOUNG, en mayo de 2002.

TABLA No 1
VALORACIÓN DE LA FUNCIONALIDAD DE LA ESTRUCTURA DE LA
COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

Funcionalidad de la Estructura Organizacional	Incidencia en la atención al cliente	Alcance de Gestión	Peso Relativo
Informa a los miembros de la institución la posición relativa que ocupan y la relación que tienen con el resto de la estructura	Alto		7.63%
Se provee de comunicación adecuada sobre el grado de delegación y atribuciones de los cargos	Alto		7.63%
Facilita a las personas que se incorporan a la organización la identificación con la estructura	Medio		3.81%
Facilita la comprensión acerca de las posibilidades que tiene cada persona de ascender a otras posiciones de la estructura	Bajo		1.69%
Informa la coordinación con que se deben manejar las comunicaciones internas y externas	Alto		5.09%
Permite detectar fallas de control interno	Alto		7.63%
Permite detectar la duplicidad de cargos	Alto		5.09%
Permite detectar la superposición de funciones	Alto		5.09%
Evita relaciones de dependencia confusas	Alto		7.63%
Delega adecuadamente las funciones	Alto		7.63%
Establece el alcance de control en la gestión local	Medio		1.27%
Define una estructura equilibrada	Medio		1.27%
Cumplimiento (Incidencia en atención multiplicado por alcance de gestión)			61%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

2.2.2.- DIAGNÓSTICO DE LAS FUNCIONES Y OPERATIVIDAD

2.2.2.1.- ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA FUNCIONAL Y OPERATIVIDAD

Como lo hemos mencionado anteriormente, la Comandancia General de Marina no tiene definido su organigrama estructural, ni tampoco descritas las funciones reales que cumple, o debería cumplir, cada persona dentro de la organización.

Las funciones que debe cumplir cada persona, ni siquiera se las tiene escritas en documento alguno; lo que cada persona hace es porque así le enseñó su antecesor, o porque lo aprendió sobre la base de su propia experiencia.

2.2.2.2.- ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL VS. FUNCIONAL

La Comandancia General de Marina no cuenta, ni con un organigrama estructural, ni con un organigrama funcional; por lo tanto, no es posible contrastarlos. Sin embargo, a partir del orgánico actual, en el que constan tan solo 4 personas, y del número total de personas que laboran en esta dependencia, es decir 15, podemos inferir que no es consecuente el uno con el otro.

Dicho en otras palabras, son muchas más las funciones que cumple el personal, por ello se requirió más personal, que las que se debieron contemplar al momento de definir el orgánico de la Comandancia General de Marina; en tal virtud, si consideramos que el orgánico es la base para elaborar la estructura organizacional de una organización, podemos concluir que ambas cosas, el orgánico y las funciones, se encuentran completamente divorciadas. No analizar el orgánico ni las funciones que cumplen, o deberían cumplir el personal que labora en esta dependencia, ha traído como consecuencia duplicidad de esfuerzos, superposición de funciones, relaciones de dependencia confusas y retraso o lento flujo de los procesos, siendo la principal causa y origen de una administración deficiente.

En ocasiones, se evidencia la falta de personal para cumplir a cabalidad todas las tareas asignadas, ello trae como consecuencia retraso en otras tareas y demanda un sobre esfuerzo del personal, quienes deben permanecer hasta dos y tres horas extras en sus puestos de trabajo, y a veces más horas, con el fin de cumplir lo encomendado.

2.2.2.3.- LEVANTAMIENTO PRELIMINAR Y ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES OPERATIVAS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

A partir de una investigación directa, sobre la base de la entrevista que se realizó a las personas que laboran en la Comandancia General de Marina, se realizó un levantamiento preliminar de las funciones operativas que cumplen cada una de ellas. En el Cuadro No 6 se describen estas funciones operativas.

CUADRO No 6
LEVANTAMIENTO PRELIMINAR DE FUNCIONES OPERATIVAS

COMANDANCIA GENERAL DE MARINA	
CARGO	FUNCIÓN OPERATIVA
COMANDANTE GENERAL DE MARINA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comandar y Administrar la Fuerza.
AYUDANTE DE ÓRDENES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar todas las acciones tendientes a proveer seguridad y movilización al Comandante General de Marina. ▪ Revisar los planes de contingencia que garanticen la seguridad del Comandante General de Marina. ▪ Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con la Secretaria. ▪ Acompañar al Comandante General de Marina a todos los actos oficiales.
SECRETARIO DEL COMANDO GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Coordinar, apoyar y ejecutar las políticas y gestión administrativa del Comando General, así como planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de promoción e imagen institucional de la Armada.
SECRETARIO GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Apoyar a las políticas, decisiones y acciones del Comando General, a través de asesoría especializada y

	<p>específica.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveer un adecuado y óptimo flujo documental, para que la información que requiera el Comando General para el ejercicio de su mando, sea eficiente, efectivo, eficaz y oportuno. ▪ Proveer al Comando General de un sistema de comunicación inteligente sobre la base de la información procesada en el flujo documental, además de un adecuado y óptimo sistema de archivo informático. ▪ Dar trámite a la documentación dirigida al Comandante General de Marina. ▪ Hacer el seguimiento de todas las órdenes y disposiciones emitidas por el Comandante General de Marina.
<p>SEGURIDAD</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proporcionar protección personal al Comandante General de Marina, tanto en las actividades públicas como en las privadas, relacionadas con su función. ▪ Programar las rutas de tránsito principales y alternas. ▪ Mantener actualizados los planes de contingencia para garantizar la seguridad del Comandante General de Marina. ▪ Coordinar la seguridad en todos los lugares donde se encuentre el Comandante General de Marina. ▪ Cumplir las disposiciones contenidas en las directivas e instructivos relacionados a la seguridad de los señores Almirantes.
<p>AMANUENSE</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tramitar la correspondencia oficial del Comandante General de Marina. ▪ Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la correspondencia que ingresa y egresa de la Comandancia General de Marina. ▪ Tramitar los asuntos administrativos de la Comandancia General de Marina. ▪ Realizar las tareas de apoyo administrativas necesarias

	para contribuir a la buena gestión del Comandante General de Marina.
ASESOR JURÍDICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos jurídicos relacionados a la Fuerza; firmas de convenios y contratos, y demás trámites legales. ▪ Buscar alternativas de solución a los diferentes problemas y/o litigios legales.
ASESOR EN ASUNTOS PROFESIONALES	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos profesionales específicos requeridos. ▪ Preparar los discursos y guiones requeridos.
RELACIONADOR PÚBLICO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recibir a todas las personas que visitan la Comandancia General de Marina. ▪ Coordinar la ejecución de todos los eventos sociales que se realicen en la Comandancia General de Marina. ▪ Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes y la Secretaria.
SECRETARIA	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tramitar la correspondencia particular del Comandante General de Marina. ▪ Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes. ▪ Elaborar las comunicaciones de la Comandancia General de Marina para eventos militares, sociales y culturales (Oficiales o Particulares). ▪ Comunicar a los Oficiales que deban representar al Comandante General de Marina en actos militares, según lo dispuesto. ▪ Realizar las tareas de apoyo administrativas necesarias para contribuir a la buena gestión del Comandante General de Marina.
CAMARERO	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Proveer un óptimo servicio de repostería, tanto para el

	<p>personal que labora en la Comandancia General de Marina, como aquellos que se encuentran de visita.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Servir las diferentes comidas en el comedor principal y auxiliar en actos oficiales. ▪ Cumplir tareas de mensajeros en el interior de la Comandancia General de Marina y sus repartos aledaños.
--	---

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Análisis:

- Independiente del número total de personas que labora en la Comandancia General de Marina, de una u otra forma, las funciones descritas anteriormente son cumplidas. Por otro lado, si bien es cierto, el Comandante General de Marina es responsable del ámbito estratégico – operativo militar de la Fuerza, esto lo realiza con el apoyo directo del Estado Mayor de la Armada y sus Órganos subordinados. El Comandante General de Marina, emite sus políticas, directrices y lineamientos, y sobre la base de esto, el Estado Mayor de la Armada desarrolla las funciones correspondientes; es decir, el Estado Mayor de la Armada se hace cargo de los asuntos “*casa adentro*”³³, y la Comandancia General de Marina de la administración de la Fuerza y de los asuntos dirigidos al exterior de la institución; esto último no le releva de la responsabilidad del Comando de la Fuerza.

2.2.2.4.- COMPARACIÓN DE LAS FUNCIONES GENERALES CON LAS FUNCIONES OPERATIVAS

El cumplimiento de las funciones generales del personal que labora en la Comandancia General de Marina se desarrollan sobre la base de experiencias anteriores; no existen procedimientos estandarizados, ni escritos, y sus resultados no son controlados con herramientas de medición continua, lo que genera recurrencia en el cometimiento de errores. Sin embargo, a pesar de aquello, el levantamiento preliminar de las funciones operativas, evidencia el hecho de duplicidad de esfuerzos, superposición de funciones y relaciones de

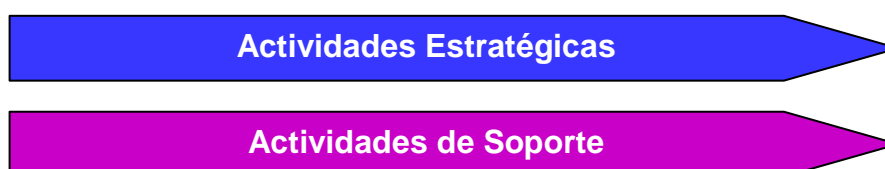
³³ Asuntos internos y del ámbito estratégico – operativo militar de la Armada del Ecuador.

dependencia confusas; esto ha repercutido en la eficiencia del seguimiento de las acciones y en la retroalimentación para generar buenas prácticas y la oportunidad de mejora en la calidad de atención al cliente.

2.2.3.- FORMALIZACIÓN DE LOS ESFUERZOS ACTUALES DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA Y SU IMPACTO EN LOS USUARIOS

2.2.3.1.- ANÁLISIS DE FUNCIONES POR TIPO DE ACTIVIDAD

Para realizar el análisis de las funciones es necesario descomponerlas por tipo de actividad desarrolladas en la Comandancia General de Marina, bajo el siguiente esquema:



Actividades Estratégicas.- Aquellas orientadas directamente al logro de los objetivos y estrategias planteadas por la Comandancia General de Marina.

Actividades de Soporte.- Aquellas necesarias para apoyar la gestión de las actividades estratégicas.

Se ha logrado determinar que la Comandancia General de Marina cuenta con tres áreas básicas, a saber: el Comando General, un área Administrativa y un área Operativa. El Cuadro No 7 muestra estas áreas agrupadas en actividades estratégicas y de soporte, según hacia donde dirigen sus esfuerzos.

CUADRO No 7
ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS Y DE SOPORTE³⁴



³⁴ Se contemplan a las áreas como actividades, desde un punto de vista Funcional, siendo el propósito de esta consideración, tener un perfil de los posibles procesos de la Comandancia General de Marina, que luego migrarán al Sistema de Gestión de Procesos.

COMANDO GENERAL	ADMINISTRATIVA
OPERATIVA	

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Las áreas del Comando General y la Operativa realizan actividades básicamente estratégicas, de acuerdo al análisis previo de la situación y a los requerimientos solicitados por los clientes, ya que ellos son los responsables de conseguir los resultados deseados, según lo planificado. El área Administrativa constituye la actividad de soporte de la Comandancia General de Marina y se encarga de diligenciar la provisión todos los recursos necesarios en apoyo a su gestión.

En el Cuadro No 8 se puede apreciar el aporte de cada persona al cumplimiento de las actividades estratégicas y de soporte demandadas por la Comandancia General de Marina para el ejercicio de su gestión.

CUADRO No 8

CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS Y DE SOPORTE

CARGO	ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS		ACTIVIDADES DE SOPORTE
	COMANDO GENERAL	OPERATIVAS	ADMINISTRATIVAS
Comandante General de Marina	✓		
Ayudante de Órdenes	✓		
Secretario de Comando General		✓	
Secretario		✓	

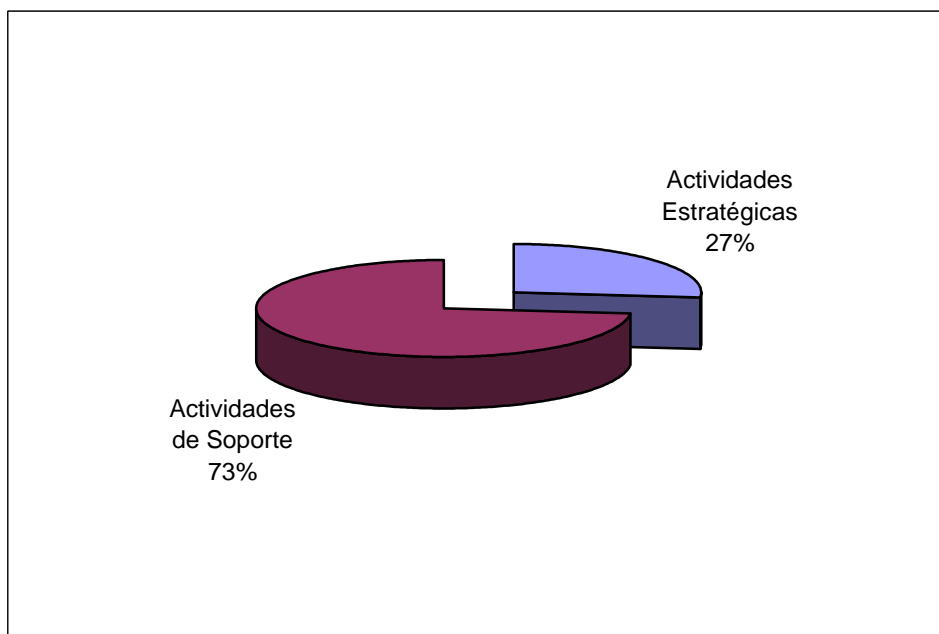
General			
Seguridad 1			✓
Seguridad 2			✓
Seguridad 3			✓
Amanuense			✓
Asesor Jurídico			✓
Asesor en Asuntos Profesionales			✓
Relacionador Público			✓
Secretaria			✓
Camarero 1			✓
Camarero 2			✓
Camarero 3			✓
TOTAL	2	2	11

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

En el Gráfico No 8 se presentan los porcentajes de cumplimiento de estas actividades.

GRÁFICO N° 8
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE ACTIVIDADES ESTRATÉGICAS Y
DE SOPORTE



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Como podemos observar, el 73% del personal que labora en la Comandancia General de Marina se dedica a realizar actividades de soporte; mientras que el 27% restante, se dedica a las actividades estratégicas. Este fenómeno se presenta debido a que, la Comandancia General de Marina, tiene como Reparto subordinado a la Secretaría General de la Armada, dependencia desde la cual, por su disposición, nacen la gran mayoría de los productos que debe generar.

2.2.3.2.- COBERTURA DE SERVICIO

El Comando General cuenta con una cobertura de gestión a todo nivel; sin embargo existe una desintegración de funciones a nivel Armada, pudiendo, efectivamente, intervenir en todas las áreas cuando observa que las acciones que están ejecutando sus Repartos subordinados no están acorde a sus

políticas, directrices o disposiciones; a esto es lo que llamamos *mando por negación o veto*³⁵.

En términos generales, las áreas del Comando General y la Operativa realizan actividades básicamente estratégicas, de acuerdo al análisis previo de la situación y a los requerimientos solicitados por los clientes, ya que ellos son los responsables de conseguir los resultados deseados, según lo planificado. El área Administrativa constituye la actividad de soporte de la Comandancia General de Marina y se encarga de diligenciar la provisión todos los recursos necesarios en apoyo a su gestión.

La atención hacia el exterior de la Armada compete únicamente al Comando General; y lo que corresponde a lo interno, dependiendo si es un asunto administrativo, corre a cargo de la Secretaría General de la Armada, y si es un asunto netamente militar, corre a cargo del Estado Mayor de la Armada.

No se ha realizado un levantamiento del perfil profesional requerido para ocupar cada puesto, ni sus competencias; sólo existe, aunque muy limitado, el del Comandante General de Marina, que presentamos a continuación:

*“Oficial Almirante de Arma, en servicio activo, con el grado de Almirante, siendo el oficial más antiguo en la Fuerza Naval, designado por el Presidente de la República...”*³⁶

Como podemos observar, la definición de este perfil profesional resulta por demás pobre, pues no dice mucho, considerando la tamaña responsabilidad que significa ostentar el cargo de Comandante General de Marina. Sería adecuado comenzar con un levantamiento de perfiles y competencias para elaborar un plan de capacitación integral que considere a cada persona dentro de la organización, con la finalidad de incrementar y reforzar sus habilidades y destrezas en el cumplimiento de las tareas asignadas.

³⁵ Capacidad de una autoridad superior para disponer la no ejecución de una acción ordenada por un mando subordinado.

³⁶ Manual de Organización de la Armada. 2005. Capítulo II, pág II-4.

No obstante, a pesar de lo señalado en líneas anteriores, se realizó un levantamiento preliminar del perfil profesional del puesto que ocupa cada persona que labora en la Comandancia General de Marina, y a partir de aquello, se elaboró la Cuadro No 9, que muestra el total de personas por área y su nivel de competencia para cubrir los puestos al momento de realizar su gestión.

CUADRO No 9
COMPETENCIAS DEL TALENTO HUMANO

	TALENTO HUMANO					OBSERVACIÓN
COMANDO GENERAL	# personas: 2 perfil:	Optimo ✓	Deseado	Normal	Regular	Nada a mencionar.
ADMINISTRATIVA	# personas: 11 perfil:	Optimo	Deseado	Normal ✓	Regular	Personal basado en experiencias anteriores
OPERATIVA	# personas: 2 perfil:	Optimo ✓	Deseado	Normal	Regular	Nada a mencionar.

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

En el Cuadro No 10 se puede apreciar el tipo de estructura física, de mobiliario, hardware, software y comunicaciones que posee la Comandancia General de Marina, y las observaciones encontradas.

CUADRO No 10
LEVANTAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA




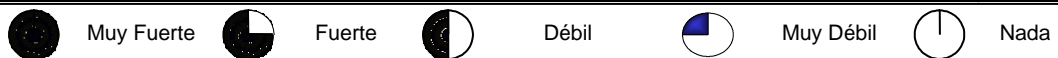
	INFRAESTRUCTURA					OBSERVACIÓN
COMANDO GENERAL	Espacio físico:	Optimo ✓	Deseado	Normal	Regular	La jefatura cuenta con el espacio físico necesario para su desempeño.
	Mobiliario:	Optimo ✓	Deseado	Normal	Regular	
	Computadores:	Buen estado ✓	Mal Estado			
	Comunicaciones:	Fax, teléfono, sistema MODE, teléfono móvil, Internet, intranet video conferencia				
ADMINISTRATIVA	Espacio físico:	Optimo	Deseado ✓	Normal	Regular	A pesar de contar con un espacio físico suficiente para sus labores, este se ve reducido por la ubicación en la que se encuentra.
	Mobiliario:	Optimo ✓	Deseado	Normal	Regular	
	Computadores:	Buen estado ✓	Mal Estado			
	Comunicaciones:	Fax, teléfono, sistema MODE, Internet, intranet				
OPERATIVA	Espacio físico:	Optimo ✓	Deseado	Normal	Regular	La ubicación del espacio físico donde labora el Secretario General no es adecuada, por cuanto está en el edificio aledaño al de la Comandancia General. El Sistema de Gestión Documental funciona dentro de los parámetros normales, pero debe ser mejorado.
	Mobiliario:	Optimo ✓	Deseado	Normal	Regular	
	Gestión Doc.:	Optimo	Deseado	Normal ✓	Regular	
	Computadores:	Buen estado ✓	Mal Estado			
	Comunicaciones:	Fax, teléfono, sistema MODE, teléfono móvil, Internet, intranet				

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Se procedió también a determinar el nivel de funcionalidad de la gestión de la Comandancia General de Marina, lográndose identificar que alcanza el 85%, considerando que ésta se ejecuta sobre la base de su estructura actual; esto significa que, a pesar de su estructura organizacional no definida, se cumple una muy buena gestión, que sería óptima si contásemos con una estructura definida técnicamente. La Tabla No 2 muestra los resultados obtenidos.

TABLA No 2
FUNCIONALIDAD DE LA GESTIÓN EN BASE A LA ESTRUCTURA

Funcionalidad de la Gestión en base a la Estructura	Incidencia en la atención al cliente	Alcance de Gestión	Peso Relativo
Comando General	Alto		30%
Administrativa	Medio		15%
Operativa	Alto		40%
Cumplimiento (Incidencia en atención multiplicado por alcance de gestión)			85%
			

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

En el Cuadro No 11 se presenta el tipo de tecnología informática que soporta cada área de la Comandancia General de Marina y el nivel de calificación otorgado.

CUADRO No 11
LEVANTAMIENTO DE LA TECNOLOGÍA INFORMÁTICA

	TECNOLOGÍA
COMANDO GENERAL	Utilitarios: Windows WP, Word, Excel, Power Point, Project, Outlook Sistemas: PSI, e-mail "Armada", Criptográfico PGP, acceso remoto CITRIX, Gestión Documental. Soporte Tecnológico: Optimo Deseado ✓ Normal Regular
ADMINISTRATIVA	Utilitarios: Windows WP, Word, Excel, Power Point, Project, Outlook Sistemas: PSI, e-mail "Armada", Gestión Documental. Soporte Tecnológico: Optimo Deseado ✓ Normal Regular
OPERATIVA	Utilitarios: Windows WP, Word, Excel, Power Point, Project, Outlook Sistemas: PSI, e-mail "Armada", Criptográfico PGP, acceso remoto CITRIX, Gestión Documental. Soporte Tecnológico: Optimo Deseado ✓ Normal Regular

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.




Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Como se puede observar, la Comandancia General de Marina cuenta con sistemas informáticos adecuados para el ejercicio de su gestión; sin embargo, aún se podría migrar hacia el uso de otros recursos tecnológicos mucho más eficaces que los actuales, como por ejemplo, Voz sobre IP. También se cuenta con un soporte técnico acorde a las necesidades, sin embargo, éste bien podría mejorar; ya que quienes brindan el soporte tecnológico lo hacen a todos los Repartos de la plaza de Quito; entonces, cuando existen inconvenientes, estos son atendidos en una forma relativamente rápida, pero no inmediata.

Los softwares disponibles, de uso en Comandancia General de Marina, son actualizados periódicamente y dependiendo de las necesidades de los usuarios, y está garantizada su confidencialidad y salvaguarda de la información, por el uso de otros sistemas y dispositivos que impiden la interferencia y/o bloqueo de intrusos o piratas cibernéticos. Adicionalmente, todos los sistemas exigen a los usuarios el cambio periódico de sus claves de acceso, por lo general en forma mensual, y la activación de protectores de pantalla.

Con base en la información obtenida en los Cuadros No 9, No 10 y No 11 y Tabla No 2, se procedió a elaborar la Tabla No 3 para determinar el cumplimiento de la disponibilidad de los recursos humanos, tecnológicos y estructura de la Comandancia General de Marina, para la atención a los clientes en sus respectivas competencias, con lo cual se logró determinar que existe el 75% en disponibilidad de recursos.

TABLA No 3
DISPONIBILIDAD DE RECURSOS

Disponibilidad de Recursos	Incidencia en la atención al cliente	Alcance de Gestión	Peso Relativo
El número de personas, capacidades y competencias que posee el talento humano es el adecuado para desarrollar la gestión establecida	Alto		30%
Facilidades que brinda la infraestructura para el cumplimiento de la gestión establecida	Medio		15% ¹⁰⁹
Apoyo tecnológico e infraestructura de sistemas que facilitan el desarrollo de la gestión establecida	Alto		30%
Cumplimiento (Incidencia en atención multiplicado por el peso de gestión)			75%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

2.2.4.- DETERMINACIÓN DEL FODA

Del análisis de todos los puntos tratados en el presente capítulo y de las encuestas realizadas a los clientes, se lograron determinar las siguientes Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas:

CUADRO No 12
ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

ACTIVIDADES	F	O	D	A
Desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para reforzar el Art. 183 de la Constitución Política de la República, en el sentido de que la colaboración que se preste para el desarrollo social y económico del país, se lo realice de forma coordinada con las entidades del Estado directamente involucradas.		X		
Desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para plantear una reforma legal para poder ejercer el derecho al voto popular.		X		
Absorción de las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, por parte del Estado y/o el sector privado.				X
Traspaso de competencias de la DIGMER y la DIGEIM hacia el Estado y/o el sector privado.				X
Eficiente asistencia y prestación de beneficios sociales del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.		X		
Absorción del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.				X
Creación de asociaciones de trabajadores por parte de los Servidores Públicos.				X
Coordinación directa con diferentes entidades para gestionar recursos económicos, materiales, tecnológicos y/o proyectos, de acuerdo a los requerimientos institucionales.		X		
Organismos no Gubernamentales con predisposición de entregar recursos para proyectos de desarrollo institucional.		X		
Convenios con Armadas de países amigos.		X		

Apertura de los medios de comunicación social para la difusión de las actividades de la Armada.		X		
Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas para gestionar los recursos y/o proyectos.				X
Existen los medios y recursos necesarios para capacitarse y especializarse en las áreas administrativas.		X		
Convenios con Institutos de Educación Superior.		X		
No existe una cultura en seguridad informática, ni la concientización de la importancia de capacitar al personal en este campo.				X
Utilización de los recursos de autogestión para financiar los proyectos prioritarios.		X		
Reducción del espacio presupuestario, a pretexto de la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión generados.				X
Política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.				X
Relativa estabilidad del índice inflacionario.		X		
Deterioro de la condición socioeconómica en el país.				X
Planificación financiera a largo plazo.		X		
Incremento de las actividades ilícitas.				X
Apoyo del Mando Naval para la definición e implantación de un sistema integrador de evaluación de gestión.		X		
No invertir en investigación y desarrollo.				X
Aporte al desarrollo marítimo y seguridad nacional.		X		
Institución permanente y regular, única en su naturaleza.		X		
Apoyo efectivo y confianza en la gestión.	X			
Falta de agilidad en los trámites y en la entrega oportuna de información.			X	
Existencia de procesos deficientes.			X	
Capacidad de asesoramiento y solución a inquietudes.	X			
Falta de disponibilidad de personal.			X	
Tratamiento adecuado a la información, consecuente con el nivel de calificación del documento.	X			
Aporte de las empresas adscritas, a la comunidad nacional.	X			
No trabajar directamente con proveedores para concentrarse en los asuntos propios.		X		
Identidad con la institución.	X			
Remuneración económica en relación a la capacidad profesional y esfuerzo desplegado.			X	
Ambiente de trabajo adecuado.	X			
Reconocimiento por los objetivos cumplidos.			X	

Evaluación justa, objetiva y en forma continua.			X	
Capacidad de liderazgo.	X			
Procedimientos no están claramente definidos y estandarizados.			X	
Acceso remoto CITRIX al Internet.	X			
Estructura jerárquica definida y con respaldo de la autoridad.	X			
Institución permanente al servicio del Estado, basada en principios y valores fundamentales.	X			
Presencia institucional en áreas marítimas y fluviales.	X			
Poder de decisión de los altos mandos.	X			
Existencia de centros de investigación y desarrollo.	X			
Falta de personal técnico capacitado e inestabilidad en los cargos.			X	
Marco legal inadecuado y desactualizado.			X	
Deficiente gestión estratégica.			X	
Orgánico inadecuado.			X	
Estructura organizacional no definida.			X	
Funciones específicas no definidas.			X	
Falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial.			X	
Exceso de burocracia para el despacho de documentos.			X	
Delegación para sucesión en la toma de decisiones y desintegración de funciones.	X			
Adecuada coordinación interna.	X			
Coordinación externa.			X	
Funcionalidad de la estructura organizacional.			X	
Capacidad para cumplimiento de la gestión.	X			
Cobertura de gestión a todo nivel, por parte del Comando General.	X			
Falta de levantamiento de perfiles profesionales y competencias.			X	
Infraestructura física y tecnológica adecuada.	X			
Calidad de soporte tecnológico.			X	
TOTAL	18	16	19	11

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

CAPÍTULO III

DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

3.1.- LINEAMIENTOS GENERALES

Las organizaciones para crecer, generar utilidades y permanecer en el mercado deben tener muy claro hacia dónde van, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. Este Direccionamiento Estratégico lo integran los Principios Corporativos, o Valores Fundamentales, la Misión y la Visión de la organización.

Para el desarrollo del Direccionamiento Estratégico de la Comandancia General de Marina se realizaron las siguientes actividades, con el fin de recopilar información y criterios relacionados con el futuro que esperamos para la organización:

- Revisión empresarial; y,
- Ejecución de talleres de trabajo con el personal Operativo y Administrativo.

Se formaron dos grupos de trabajo con el personal participante en la elaboración y desarrollo del Direccionamiento Estratégico, con el objetivo de prever y definir un “Plan de Actuación” que conduzca a la Comandancia General de Marina a obtener excelentes resultados en el largo plazo, fortaleciendo el control y la supervisión, así como también, regulando su funcionamiento y cumplimiento de normas y políticas internas, a través de un modelo de desconcentración de funciones, para posteriormente, potenciar una delegación de responsabilidades.

El Direccionamiento Estratégico planteado está, por lo tanto, referido principalmente a generar la capacidad de acción y de participación en los

desafíos y oportunidades que se presenten, tanto en el ámbito externo a la organización, como en su realidad interna.

La metodología utilizada para diseñar el Direccionamiento Estratégico incluyó:

- Desarrollo de un Marco Conceptual que permita diseñar el Direccionamiento Estratégico;
- Análisis del Entorno para identificar los factores externos que condicionan el desempeño de la empresa, tanto en los aspectos positivos (Oportunidades), como en los aspectos negativos (Amenazas);
- Análisis interno para detectar las Fortalezas y Debilidades;
- Definición de los Valores Fundamentales que rigen todas las acciones de la organización;
- Establecimiento de la Misión que refleje la razón de ser de la organización;
- Formulación de la Visión que genere un sentido de dirección o rumbo a la organización, a largo plazo;
- Transformación de la Misión en objetivos específicos de resultados;
- Elaboración de las estrategias que logren materializar los objetivos específicos y así hacer realidad los resultados esperados; y,
- Desarrollo del Mapa Estratégico.

3.2.- MARCO CONCEPTUAL

La primera pregunta que debe hacerse una empresa para determinar su orientación es: *¿cuál es nuestro servicio y dónde queremos estar?*

El desarrollo de una respuesta, cuidadosamente razonada, impulsa a los directivos a considerar cuál debería ser el foco de atención y el medio para alcanzarlo, y en este sentido, desarrollar una visión clara, sobre la cual se deberán formular estrategias que permitan alcanzar los objetivos propuestos, para conducir a la empresa hacia el éxito en los próximos años.

Todas las organizaciones tienen básicamente las mismas razones para justificar su existencia: sobrevivir, crecer, proveer un producto o servicio, generar utilidades, etc. Sin embargo, esto no es suficiente; necesariamente deben tener algo que las diferencie. Ahora bien, dónde se refleja esa diferencia, es en su razón de ser o existir; es decir, en la Misión. *“La misión es, entonces, la formulación de los propósitos de una organización que la distingue de otros negocios en cuanto al cubrimiento de sus operaciones, sus productos, los mercados y el talento humano que soporta el logro de estos propósitos”*³⁷. En términos generales, la Misión debe ser capaz de responder, por lo menos, a las siguientes preguntas:

- ¿En qué negocio estamos?
- ¿Para qué existe la empresa? ¿Cuál es su propósito básico?
- ¿Cuáles son los elementos diferenciales de la compañía?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?
- ¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa?
- ¿Cuáles son los canales de distribución actuales y futuros?
- ¿Cuáles son los objetivos de rentabilidad de la empresa?
- ¿Cuáles son los principios organizacionales?
- ¿Cuáles son los compromisos con los grupos de referencia?

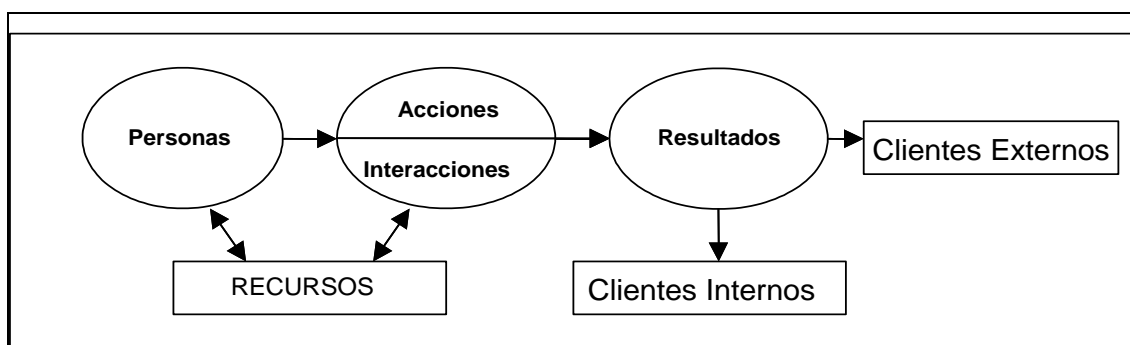
Una vez definida la misión es importante conocer hasta dónde queremos llegar en el futuro con la organización; para ello, es necesario hacer una declaración de la Visión. Esta visión es la que nos permitirá trazar el camino para poder alcanzar el desarrollo esperado de la organización en el futuro. Ahora, para poder alcanzar la visión, a partir de la misión se deben definir objetivos específicos de actuación, por medio de los cuales se pueda medir el avance de la empresa; a este nivel, estos objetivos específicos se los suele llamar Objetivos Estratégicos.

³⁷ Serna, G. Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª Edición. Editorial Panamericana – Editores 3R, Bogotá D.C., Colombia. 2006. Capítulo I, pág. 23.

Para alcanzar y hacer realidad cada objetivo estratégico se requiere formular Estrategias como acciones, esfuerzos y movimientos concretos que debe realizar todo el personal de la empresa; es decir, se debe trazar un camino que nos permita alcanzar la visión, y por lo tanto, conseguir los resultados deseados. La formulación de estrategias incluye la aceptación de riesgos, la iniciativa, la creatividad y una buena visión para detectar nuevas oportunidades en el entorno que han de integrar el Plan de Acción Estratégica.

El Plan Estratégico debe diseñarse bajo un modelo de gestión que relacione las variables críticas (Ver Gráfico No 9):

GRÁFICO Nº 9
MODELO DE GESTIÓN



Fuente: Gerencia Estratégica.

Elaborado por: Serna Humberto.

Las Personas utilizan los Recursos económicos, materiales, tecnológicos, etc., y se concentran en la ejecución de Acciones e Interacciones para alcanzar los Resultados esperados.

La alta dirección de las empresas proponen el logro de resultados en varios niveles, siendo el primero proporcionar productos y servicios que satisfagan las demandas de los clientes o consumidores actuales y potenciales; como consecuencia de este resultado, surgen otros de segundo nivel tales como: satisfacción del personal que mueve la empresa. Si estos dos niveles de resultados se obtienen, como consecuencia lógica el nivel de eficiencia y eficacia de la empresa se incrementará.

Los resultados tienen como destinatarios a Clientes Externos (empresas, instituciones y negocios que forman parte del sistema integrado) y a Clientes Internos (personal que labora en la empresa), a los cuales la empresa tiene como misión servir.

Por lo tanto, la implementación de la estrategia es una actividad directiva. La organización, el presupuesto, la motivación, el desarrollo de la cultura, la supervisión y el liderazgo forman parte de “hacer que las cosas sucedan” y lograr los resultados estratégicos esperados.

Cabe anotar que el Direccionamiento Estratégico presentado en esta investigación constituye una “propuesta” desarrollada para la Comandancia General de Marina, con el fin de lograr el fortalecimiento de su gestión.

Para el análisis FODA se utilizó el diseño QFD (Despliegue de la Función de Calidad), el mismo que ha permitido mejorar el enfoque FODA a través del despliegue de datos e interrelaciones visuales.

3.2.1.- UTILIZACIÓN DE HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO DEL QFD³⁸

Captando la “voz del cliente”, este instrumento metodológico permite mejorar el enfoque de la planificación estratégica al realizar una comparación de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas que posee una organización o entidad y confrontándolas en cuatro tipos de análisis:

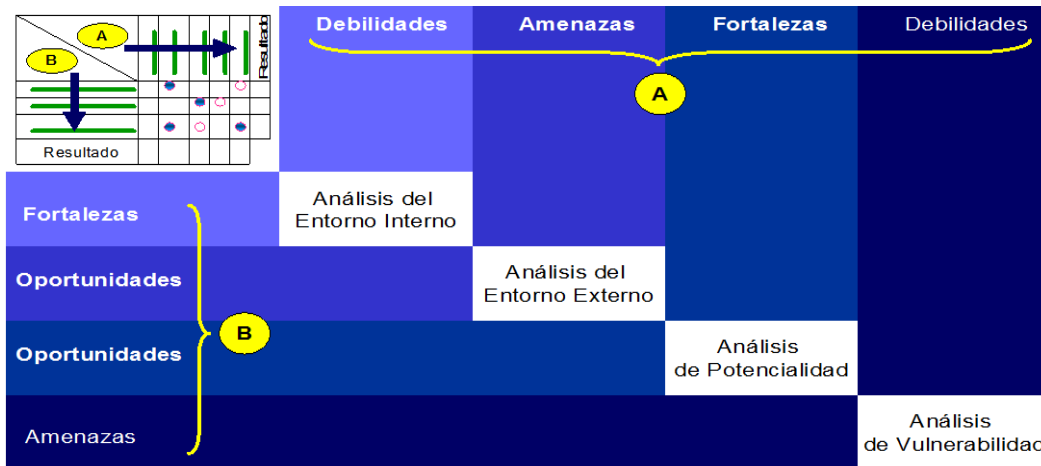
- **Análisis del Entorno Interno:** Compara las Fortalezas con las Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades *minimizan* las Fortalezas.
- **Análisis del Entorno Externo:** Compara las Oportunidades con las Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Amenazas *inciden* en las Oportunidades.

³⁸ Cheng Lin. 1995. Planeamiento de la Calidad. Universidad Federal de Minas Gerais. Pág. 38-40.

- **Análisis de Potencialidad:** Compara las Oportunidades con las Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Fortalezas *maximizan* las Oportunidades.
- **Análisis de Vulnerabilidad:** Compara las Amenazas con las Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades *incrementan* las Amenazas.

Gráficamente, para la implementación del QFD en el análisis FODA, se observa el siguiente enfoque de comparación:

GRÁFICO N° 10
FODA DE ACUERDO AL TIPO DE ANÁLISIS



Fuente: *Planeamiento de la Calidad.*

Elaborado por: *Cheng Lin.*

Para realizar cada uno de los tipos de análisis establecidos para el FODA se deben considerar los siguientes criterios de relacionamiento que permitirán ponderar las interrelaciones de análisis:

TABLA No 4
CRITERIOS DE RELACIONAMIENTO




Símbolo	Criterio de Relacionamiento	Ponderación
○	Relación Fuerte	9
○	Relación Media	3 118
△	Relación Débil	1

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Es importante considerar en la realización de cada uno de los tipos de análisis establecidos para el FODA, el peso o prioridad, mismos que fueron dados en los talleres de trabajo. Este factor fortalecerá o disminuirá la priorización en las interrelaciones de análisis de acuerdo al enfoque del cliente:

TABLA No 5
PESO O PRIORIZACIÓN

Símbolo	Peso o Priorización	Ponderación
	Alta	3
	Media	2
	Baja	1

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Así también, el resultado obtenido de las interrelaciones de análisis, de acuerdo a las ponderaciones realizadas, junto con los criterios de relacionamiento, se enfoca en dos aspectos:

CUADRO No 13
TIPO DE IMPORTANCIA

Resultado del Análisis	Descripción
Importancia Absoluta	Representa la sumatoria de las multiplicaciones del peso establecido en las interrelaciones por los criterios de relacionamiento.
Importancia Relativa	Es la expresión en forma porcentual de la importancia Absoluta y nos permite visualizar de mejor forma los impactos establecidos por las diferentes interrelaciones en la matriz.

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Ejemplo de la utilización del QFD en un análisis FODA:

Análisis de Potencialidad (ejemplo de cálculo vertical):

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES		FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
		Peso por Oportunidad	Tener instalaciones	Relación con autoridades	Experiencia de la entidad	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
Peso por Fortaleza			1	2	3		
Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento		3		9		18	30,50%
Contar con personería Jurídica		1		3	1	9	15,25%
Credibilidad del Programa		2	3	1	9	32	54,23%
Importancia Absoluta			6	32	19		
Importancia Relativa			10,52%	56,14%	33,33%		

Ejemplo:

Cálculo de la Fortaleza "Tener instalaciones" cuya incidencia única se refleja en la Oportunidad "Credibilidad del Programa":

Cálculo:

- 1) $A \times B = C'$ (resultado parcial)
- 2) Sumatoria de $C' = C$
- 3) D es el resultado de la sumatoria de C, expresado en porcentaje

Análisis de Potencialidad (ejemplo de cálculo horizontal):

FORTALEZAS \ OPORTUNIDADES		FORTALEZAS			OPORTUNIDADES		
		Peso por Oportunidad	Tener instalaciones	Relación con autoridades	Experiencia de la entidad	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
Peso por Fortaleza			1	2	3		
Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento		3		9		18	30,50%
Contar con personería Jurídica		1		3	1	9	15,25%
Credibilidad del Programa		2	3	1	9	32	54,23%
Importancia Absoluta			6	32	19		
Importancia Relativa			10,52%	56,14%	33,33%		

Ejemplo:

Cálculo de la Oportunidad "Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento", que se ve fortalecida por la incidencia de la Fortaleza "Relación con autoridades":

Cálculo:

- 1) $A \times B = C'$ (resultado parcial)
- 2) Sumatoria de $C' = C$
- 3) D es el resultado de la sumatoria de C, expresado en porcentaje

Análisis de Potencialidad (ejemplo de análisis):

<div style="text-align: center;"> FORTALEZAS <hr style="border: none; border-top: 1px solid black;"/> OPORTUNIDADES </div>		Peso por Oportunidad	Tener instalaciones	Relación con autoridades	Experiencia de la entidad	Importancia Absoluta	Importancia Relativa
		Peso por Fortaleza					
Búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento					18	30,50%	
Contar con personería Jurídica					9	15,25%	
Credibilidad del Programa					32	54,23%	
Importancia Absoluta		6	32	19			
Importancia Relativa		10,52%	56,14%	33,33%			

Ejemplo:

El análisis de **Potencialidad** identificó la *Fortaleza “Relación con autoridades” (56,14%)* como la más fuerte en cuanto a influencia en la gestión de la entidad; y, a la *Oportunidad “Credibilidad del Programa” (54,23%)* como la más viable en cuanto a la gestión que se debe desempeñar en el medio para maximizar el desarrollo Institucional.

3.3.- ANÁLISIS FODA

A continuación se presenta el resultado del relevamiento del FODA en la Comandancia General de Marina, efectuado en coordinación con los grupos de trabajo, que a su vez presentan las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas con el respectivo peso asignado por los mismos, para determinar posteriormente, por análisis de Pareto³⁹, las de mayor incidencia. Los Cuadros No 14 y No 15 muestran la conceptualización para el análisis FODA y las ponderaciones asignadas, respectivamente.

³⁹ <http://www.ongconcalidad.org/pareto.pdf>

CUADRO No 14
ANÁLISIS FODA

FODA	
Fortalezas	Debilidades
Representan los principales puntos a favor con los que cuenta la entidad para lograr sus objetivos.	Son las limitaciones que impiden a la empresa cumplir sus objetivos y están relacionadas con el recurso humano, tecnológico, la capacidad de los procesos o la solidez financiera.
Oportunidades	Amenazas
Son eventos o circunstancias que se espera que ocurran o que pueden inducirse a que ocurran en el ambiente exterior y podrían tener un impacto positivo en el futuro de la empresa.	Son eventos o circunstancias que pueden ocurrir en el ambiente exterior y que pudieran tener un impacto negativo en el futuro de la empresa.

Fuente: Investigación Directa.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

CUADRO No 15
PONDERACIÓN DEL FODA

CLASE	ANÁLISIS	CRITERIOS	ACTIVIDADES	PESO		
				Alto	Medio	Bajo
DOMINIOS	INTERNO	FORTALEZAS	Apoyo efectivo y confianza en la gestión.	X		
			Capacidad de asesoramiento y solución a inquietudes.	X		
			Tratamiento adecuado a la información, consecuente con el nivel de calificación del documento.	X		
			Aporte de las empresas adscritas, a la comunidad nacional.	X		
			Identidad con la institución.	X		
			Ambiente de trabajo adecuado.	X		
			Capacidad de liderazgo.	X		
			Acceso remoto CITRIX al Internet.	X		
			Estructura jerárquica definida y con respaldo de la autoridad.	X		
			Institución permanente al servicio del Estado, basada en principios y valores fundamentales.	X		
			Presencia institucional en áreas marítimas y fluviales.	X		
Poder de decisión de los altos mandos.	X					

			Existencia de centros de investigación y desarrollo.		X	
			Delegación para sucesión en la toma de decisiones y desintegración de funciones.	X		
			Adecuada coordinación interna.	X		
			Capacidad para cumplimiento de la gestión.	X		
			Cobertura de gestión a todo nivel, por parte del Comando General.	X		
			Infraestructura física y tecnológica adecuada.		X	
	EXTERNO	OPORTUNIDADES	Desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para reforzar el Art. 183 de la Constitución Política de la República, en el sentido de que la colaboración que se preste para el desarrollo social y económico del país, se lo realice de forma coordinada con las entidades del Estado directamente involucradas.		X	
			Desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para plantear una reforma legal para poder ejercer el derecho al voto popular.		X	
			Eficiente asistencia y prestación de beneficios sociales del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.	X		
			Coordinación directa con diferentes entidades para gestionar recursos económicos, materiales, tecnológicos y/o proyectos, de acuerdo a los requerimientos institucionales.	X		
			Organismos no Gubernamentales con predisposición de entregar recursos para proyectos de desarrollo institucional.	X		
			Convenios con Armadas de países amigos.	X		
			Apertura de los medios de comunicación social para la difusión de las actividades de la Armada.	X		
			Existen los medios y recursos necesarios para capacitarse y especializarse en las áreas administrativas.	X		
			Convenios con Institutos de Educación Superior.	X		
			Utilización de los recursos de autogestión para financiar los proyectos prioritarios.	X		
			Relativa estabilidad del índice inflacionario.		X	
			Planificación financiera a largo plazo.	X		
			Apoyo del Mando Naval para la definición e implantación de un sistema integrador de evaluación de gestión.	X		
			Aporte al desarrollo marítimo y seguridad nacional.	X		
Institución permanente y regular, única en su naturaleza.	X					
No trabajar directamente con proveedores para concentrarse en los asuntos propios.		X				
PROBLEMAS	INTERNO	DEBILIDADES	Falta de agilidad en los trámites y en la entrega oportuna de información.	X		
			Existencia de procesos deficientes.	X		
			Falta de disponibilidad de personal.		X	
			Remuneración económica en relación a la capacidad profesional y esfuerzo desplegado.		X	
			Reconocimiento por los objetivos cumplidos.	X		

			Evaluación justa, objetiva y en forma continua.	X		
			Procedimientos no están claramente definidos y estandarizados.	X		
			Falta de personal técnico capacitado e inestabilidad en los cargos.	X		
			Marco legal inadecuado y desactualizado.	X		
			Deficiente gestión estratégica.	X		
			Orgánico inadecuado.		X	
			Estructura organizacional no definida.		X	
			Funciones específicas no definidas.	X		
			Falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial.	X		
			Exceso de burocracia para el despacho de documentos.	X		
			Coordinación externa.		X	
			Funcionalidad de la estructura organizacional.		X	
			Falta de levantamiento de perfiles profesionales y competencias.	X		
			Calidad de soporte tecnológico.		X	
	EXTERNO	AMENAZAS	Absorción de las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, por parte del Estado y/o el sector privado.	X		
			Traspasso de competencias de la DIGMER y la DIGEIM hacia el Estado y/o el sector privado.	X		
			Absorción del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	X		
			Creación de asociaciones de trabajadores por parte de los Servidores Públicos.		X	
			Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas para gestionar los recursos y/o proyectos.	X		
			No existe una cultura en seguridad informática, ni la concientización de la importancia de capacitar al personal en este campo.	X		
			Reducción del espacio presupuestario, a pretexto de la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión generados.	X		
			Política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.	X		
			Deterioro de la condición socioeconómica en el país.		X	
			Incremento de las actividades ilícitas.		X	
			No invertir en investigación y desarrollo.		X	

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

3.4.- ANÁLISIS INTERNO

Compara las Fortalezas con las Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades *minimizan* las Fortalezas.

A continuación se presenta el Análisis del Entorno Interno, el mismo que contiene los siguientes puntos:

- Matriz de comparación QFD de Fortalezas y Debilidades (Ver Anexo No 8).
- Resumen de la Importancia Relativa del Entorno Interno (Tabla No 6).
- Conclusiones del Análisis del Entorno Interno.

TABLA No 6

RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO (FORTALEZAS Vs. DEBILIDADES)

FORTALEZAS	Importancia Relativa	Peso Acumulado
Capacidad para cumplimiento de la gestión.	10,68%	10,68%
Adecuada coordinación interna.	9,79%	20,47%
Apoyo efectivo y confianza en la gestión.	9,76%	30,23%
Capacidad de asesoramiento y solución a inquietudes.	9,76%	39,99%
Delegación para sucesión en la toma de decisiones y desintegración de funciones.	9,61%	49,60%
Ambiente de trabajo adecuado.	9,20%	58,80%
Cobertura de gestión a todo nivel, por parte del Comando General.	8,25%	67,05%
Poder de decisión de los altos mandos.	7,92%	74,97%
Capacidad de liderazgo.	7,03%	82,00%
Presencia institucional en áreas marítimas y fluviales.	3,72%	85,72%
Identidad con la institución.	3,42%	89,14%
Existencia de centros de investigación y desarrollo.	3,28%	92,42%

Tratamiento adecuado a la información, consecuente con el nivel de calificación del documento.	2,80%	95,22%
Infraestructura física y tecnológica adecuada.	2,47%	97,69%
Aporte de las empresas adscritas, a la comunidad nacional.	1,66%	99,35%
Acceso remoto CITRIX al Internet.	0,66%	100%
Estructura jerárquica definida y con respaldo de la autoridad.	0,00%	
Institución permanente al servicio del Estado, basada en principios y valores fundamentales.	0,00%	
TOTAL	100%	
DEBILIDADES	Importancia Relativa	Peso Acumulado
Falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial.	9,92%	9,92%
Funciones específicas no definidas.	9,51%	19,43%
Deficiente gestión estratégica.	9,37%	28,80%
Estructura organizacional no definida.	9,37%	38,17%
Existencia de procesos deficientes.	9,30%	47,47%
Procedimientos no están claramente definidos y estandarizados.	9,30%	56,77%
Falta de agilidad en los trámites y en la entrega oportuna de información.	6,74%	63,51%
Falta de disponibilidad de personal.	5,95%	69,46%
Evaluación justa, objetiva y en forma continua.	5,44%	74,90%
Coordinación externa.	5,34%	80,24%
Marco legal inadecuado y desactualizado.	3,69%	83,83%
Falta de personal técnico capacitado e inestabilidad en los cargos.	3,39%	87,32%
Calidad de soporte tecnológico.	2,98%	90,30%
Exceso de burocracia para el despacho de documentos.	2,77%	93,07%
Reconocimiento por los objetivos cumplidos.	2,46%	95,53%
Funcionalidad de la estructura organizacional.	2,46%	97,99%
Falta de levantamiento de perfiles profesionales y competencias.	1,44%	99,43%
Orgánico inadecuado.	0,38%	99,81%
Remuneración económica en relación a la capacidad profesional y esfuerzo desplegado.	0,21%	100%
TOTAL	100%	

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Conclusiones del Análisis del Entorno Interno, conforme a los datos obtenidos en el Anexo No 8 y Tabla No 6:

Una vez ponderadas las Fortalezas y Debilidades según su importancia, y al compararlas entre sí, se pudo observar que las Fortalezas que se minimizan o se ven más afectadas por las Debilidades son:

- Capacidad para cumplimiento de la gestión.

Esta Fortaleza es la que se ve mayormente afectada por las Debilidades, pues, como se puede observar en la matriz, casi todas las Debilidades inciden directamente sobre ésta; es decir, la capacidad para el cumplimiento de la gestión se ve reducida en el 10,68% debido a la gran mayoría de las Debilidades existentes.

- Adecuada coordinación interna.

Esta Fortaleza se ve reducida en el 9,79% ya que como podemos observar, casi todas las Debilidades también inciden directamente sobre ésta. La adecuada coordinación interna se verá afectada en este porcentaje, mientras la gran mayoría de Debilidades que inciden sobre ella, se mantengan.

- Apoyo efectivo y confianza en la gestión.
- Capacidad de asesoramiento y solución a inquietudes.

Ambas Fortalezas se ven reducidas en el 9,76% debido a la incidencia directa de la gran mayoría de las Debilidades existentes.

- Delegación para sucesión en la toma de decisiones y desintegración de funciones.

Esta Fortaleza también se ve reducida en el 9,61% debido a la gran afectación que tienen la mayoría de las Debilidades existentes sobre ella.

La capacidad de acceso remoto CITRIX al Internet, poseer una estructura jerárquica definida y con respaldo de la autoridad, y ser una institución permanente al servicio del Estado, basada en principios y valores fundamentales, no se ven influenciadas por las Debilidades.

Por otro lado, las Debilidades que ejercen mayor influencia sobre las Fortalezas y las minimizan son:

- Falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial.

Esta Debilidad reduce en el 9,92% las Fortalezas de la Comandancia General de Marina, ya que afecta directamente a la calidad de los productos y servicios que debe entregar a sus clientes, como por ejemplo, la falta de agilidad en los trámites y en la entrega oportuna de información, que constituyen asuntos fundamentales dentro de su gestión.

La falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial no ha permitido visualizar las deficiencias existentes en la organización, ni tampoco ha permitido identificar qué es lo que realmente hay que mejorar para incrementar la eficiencia y efectividad en la gestión.

- Funciones específicas no definidas.

Esta Debilidad reduce en el 9,51% a la gran mayoría de las Fortalezas de la Comandancia General de Marina, debido a que las personas no conocen exactamente qué es lo que tienen que hacer, sino que lo hacen basados en experiencias anteriores, aspecto básico que minimiza su capacidad de gestión en todos los ámbitos.

La existencia de una falta de definición de las funciones específicas, de procesos deficientes, de procedimientos no claramente definidos ni

estandarizados, de una estructura organizacional no definida y una deficiente gestión estratégica, ha generado duplicidad de esfuerzos en la mayoría de los casos, una sobre carga de trabajo y una consecuente desorganización en las diferentes áreas.

No recibir una remuneración económica en relación a la capacidad profesional y esfuerzo desplegado, y tener un orgánico inadecuado, no tienen una incidencia significativa sobre las Fortalezas, pues, como es de conocimiento público, esta profesión no es un negocio, es eminentemente de servicio a la Patria, por un lado; y por otro, con orgánico o sin orgánico la Comandancia General de Marina, bien o mal, ha funcionado; el problema del orgánico es consecuencia de la falta de definición de una estructura organizacional basada en procesos.

Las Debilidades identificadas constituyen barreras que se deben enfrentar a diario, ya que impiden que el personal ejecute su trabajo como debe ser, con eficiencia y efectividad. En tal sentido, a pesar de que las personas conozcan las actividades y los procedimientos normales que se han empleado a lo largo de estos años, siempre será necesario contar con manuales e instructivos que documenten todo cuanto se hace en la Comandancia General de Marina; es decir, se debe contar con documentos que detallen claramente las funciones de cada persona, sus procedimientos y demás aspectos operativos a los que deben avocarse diariamente.

Por todo lo mencionado anteriormente, es necesario que la Comandancia General de Marina se enfoque en incrementar sus Fortalezas para mejorar su gestión y así entregar productos y servicios de calidad; asimismo, deberá trabajar con mayor énfasis en disminuir sus Debilidades para minimizar su impacto en las Fortalezas.

3.5.- ANÁLISIS EXTERNO

Compara las Oportunidades con las Amenazas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Amenazas *inciden* en las Oportunidades.

A continuación se presenta el Análisis del Entorno Externo, el mismo que contiene los siguientes puntos:

- Matriz de comparación QFD de Oportunidades y Amenazas (Ver Anexo No 8).
- Resumen de la Importancia Relativa del Entorno Externo (Tabla No 7).
- Conclusiones del Análisis del Entorno Externo.

TABLA No 7

RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO (OPORTUNIDADES Vs. AMENAZAS)

OPORTUNIDADES	Importancia Relativa	Peso Acumulado
Utilización de los recursos de autogestión para financiar los proyectos prioritarios.	12,06%	12,06%
Desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para reforzar el Art. 183 de la Constitución Política de la República, en el sentido de que la colaboración que se preste para el desarrollo social y económico del país, se lo realice de forma coordinada con las entidades del Estado directamente involucradas.	11,37%	23,43%
Aporte al desarrollo marítimo y seguridad nacional.	10,68%	34,11%
Convenios con Institutos de Educación Superior.	9,07%	43,18%
Coordinación directa con diferentes entidades para gestionar recursos económicos, materiales, tecnológicos y/o proyectos, de acuerdo a los requerimientos institucionales.	9,01%	52,19%
Organismos no Gubernamentales con predisposición de entregar recursos para proyectos de desarrollo institucional.	8,73%	60,92%
Convenios con Armadas de países amigos.	6,66%	67,58%
Eficiente asistencia y prestación de beneficios sociales del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas.	6,49%	74,07%
Planificación financiera a largo plazo.	6,49%	80,56%
Existen los medios y recursos necesarios para capacitarse y especializarse en las áreas administrativas.	6,26%	86,82%
Apertura de los medios de comunicación social para la difusión de las actividades de la Armada.	3,44%	90,26%
Apoyo del Mando Naval para la definición e implantación de un sistema integrador de evaluación de gestión.	3,44%	93,70%

Desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para plantear una reforma legal para poder ejercer el derecho al voto popular.	3,21%	96,91%
Institución permanente y regular, única en su naturaleza.	1,44%	98,35%
Relativa estabilidad del índice inflacionario.	1,03%	99,38%
No trabajar directamente con proveedores para concentrarse en los asuntos propios.	0,63%	100%
TOTAL	100%	
AMENAZAS		
	Importancia Relativa	Peso Acumulado
Política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.	17,21%	17,21%
Absorción de las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, por parte del Estado y/o el sector privado.	13,40%	30,61%
Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas para gestionar los recursos y/o proyectos.	12,24%	42,85%
Reducción del espacio presupuestario, a pretexto de la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión generados.	11,58%	54,43%
No invertir en investigación y desarrollo.	9,76%	64,19%
Traspaso de competencias de la DIGMER y la DIGEIM hacia el Estado y/o el sector privado.	9,43%	73,62%
Incremento de las actividades ilícitas.	7,78%	81,40%
Deterioro de la condición socioeconómica en el país.	7,06%	88,46%
No existe una cultura en seguridad informática, ni la concientización de la importancia de capacitar al personal en este campo.	5,63%	94,09%
Absorción del Instituto de Seguridad Social de las Fuerzas Armadas por parte del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social.	3,14%	97,23%
Creación de asociaciones de trabajadores por parte de los Servidores Públicos.	2,76%	100%
TOTAL	100%	

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Conclusiones del Análisis del Entorno Externo, conforme a los datos obtenidos en el Anexo No 8 y Tabla No 7:

Al realizar el Análisis Externo de la Comandancia General de Marina, una vez ponderadas las Oportunidades y Amenazas según su importancia y al compararlas entre sí, se pudo observar que las Oportunidades que se minimizan o se ven afectadas por las Amenazas son:

- Utilización de los recursos de autogestión para financiar los proyectos prioritarios.

Esta Oportunidad se ve reducida en el 12,06% debido a que, como se puede observar en la matriz, casi la totalidad de las Amenazas inciden directamente en sobre ella. Si se nos coarta la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión, prácticamente se vería paralizada toda Armada, por cuanto los recursos económicos entregados por el Estado, en términos generales, sólo alcanza para pagar los sueldos.

- Desarrollo de la Asamblea Nacional Constituyente para reforzar el Art. 183 de la Constitución Política de la República, en el sentido de que la colaboración que se preste para el desarrollo social y económico del país, se lo realice de forma coordinada con las entidades del Estado directamente involucradas.

Esta Oportunidad se ve reducida en el 11,37% debido a que es primordial mantener las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, para poder generar los recursos de autogestión ya que, actualmente, es lo que sustenta la vida misma de la institución.

- Aporte al desarrollo marítimo y seguridad nacional.

Esta Oportunidad se ve afectada en el 10,68% debido a que la gran mayoría de las Amenazas inciden directamente sobre ella. El aporte significativo al desarrollo marítimo le ha valido a la Armada para constituirse en pilar fundamental de la Nación; y, los intereses marítimos generados a partir de este desarrollo, como deben ser protegidos para garantizar su uso, la Armada lo complementa con su aporte a la seguridad nacional.

Las únicas Oportunidades que no se ven afectadas por las Amenazas son: no trabajar directamente con proveedores para concentrarse en los asuntos propios; la relativa estabilidad del índice inflacionario, que permite generar una planificación financiera a largo plazo; y constituirse en una institución permanente y regular, única en su naturaleza, por lo que, de cierta manera, tiene garantizada su participación directa en sus ámbitos de competencia de acuerdo a la ley. Estas Oportunidades están presentes, sin embargo, no existe garantía de que se mantengan por siempre; por lo tanto, se debe trabajar sobre ellas para obtener el mayor beneficio posible.

Por otro lado, las Amenazas que ejercen mayor influencia sobre las Oportunidades y las minimizan son:

- Política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.

Esta es la Amenaza que mayor incidencia tiene sobre las tres mejores Oportunidades que tenemos, ya que a partir de ésta se derivan muchas políticas y acciones estratégicas, que podrían afectar directamente al desarrollo institucional.

- Absorción de las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, por parte del Estado y/o el sector privado.
- Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas para gestionar los recursos y/o proyectos.
- Reducción del espacio presupuestario, a pretexto de la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión generados.

Estas Amenazas, que también tienen una incidencia directa sobre la gran mayoría de las Oportunidades, deben manejarse con mucho tino, ya que cada una de ellas representa el 13,40%, 12,24% y 11,58% de afectación, respectivamente.

La Comandancia General de Marina debe buscar los medios necesarios para gestionar acuerdos y convenios de beneficio mutuo, tanto en el ámbito nacional como internacional, que propendan a minimizar las Amenazas existentes y aprovechar las Oportunidades de su entorno, con la finalidad de propender a su desarrollo institucional y a la consecución de los objetivos nacionales.

3.6.- ANÁLISIS DE POTENCIALIDAD

Compara las Oportunidades con las Fortalezas, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Fortalezas *maximizan* las Oportunidades.

A continuación se presenta el Análisis de Potencialidad, el mismo que contiene los siguientes puntos:

- Matriz de Potencialidad – comparación QFD de Oportunidades y Fortalezas (Ver Anexo No 8).
- Resumen de la Importancia Relativa del Análisis de Potencialidad (Tabla No 8).
- Conclusiones del Análisis de Potencialidad.

TABLA No 8
RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DE
POTENCIALIDAD (FORTALEZAS Vs. OPORTUNIDADES)

FORTALEZAS	Importancia Relativa	Peso Acumulado
Apoyo efectivo y confianza en la gestión.	16,40%	16,40%
Cobertura de gestión a todo nivel, por parte del Comando General.	15,14%	31,54%
Capacidad de asesoramiento y solución a inquietudes.	15,14%	46,68%
Capacidad para cumplimiento de la gestión.	14,51%	61,19%
Delegación para sucesión en la toma de	10,30%	71,49%

compararlas entre sí, se pudo observar que las Fortalezas más importantes que maximizan las Oportunidades existentes son:

- Apoyo efectivo y confianza en la gestión.

Esta Fortaleza maximiza en el 16,40% a las Oportunidades existentes en la Comandancia General de Marina, ya que como se puede observar en la matriz, la gestión que realiza esta organización, tanto en el contexto interno como externo, tiene un gran impacto positivo en sus clientes.

- Cobertura de gestión a todo nivel, por parte del Comando General.
- Capacidad de asesoramiento y solución a inquietudes.

Estas Fortalezas maximizan en el 30,28% a las Oportunidades de la organización, cada una con el 15,14%, debido a que el Comandante General de Marina, a través de esta organización, se constituye en el líder de la Armada del Ecuador, con la suficiente capacidad de gestión y asesoramiento, a todo nivel, soportado por sus Órganos y Repartos Subordinados, para resolver los asuntos internos y externos de su competencia.

- Capacidad para cumplimiento de la gestión.

Esta Fortaleza maximiza en el 14,51% a las Oportunidades de la Comandancia General de Marina, debido a que esta capacidad de gestión le ha servido de base para generar un espectro más amplio de participación de la Armada en proyectos del Estado, y con ello obtener nuevos recursos materiales, tecnológicos y financieros.

De lo mencionado anteriormente, podemos decir que el factor de potencialización de las Oportunidades que tiene la Comandancia General de Marina, es el apoyo efectivo y la confianza en la gestión que ha demostrado poseer, especialmente en lo relacionado al tratamiento con los organismos estatales.

Por otro lado, las Oportunidades que en mayor grado se potencializan por efecto de las Fortalezas son:

- Aporte al desarrollo marítimo y seguridad nacional.

Esta Oportunidad se potencializa en el 14,87% debido a las Fortalezas existentes en la organización, ya que, como se puede observar en la matriz, casi todas las Fortalezas inciden favorablemente sobre ella. Esta Oportunidad constituye un factor de apalancamiento de las Fortalezas de la Comandancia General de Marina.

- Convenios con Armadas de países amigos.

Esta Oportunidad se potencializa en el 13,44% debido a que las Fortalezas existentes le favorecen, mayoritariamente, para su desarrollo institucional, básicamente en lo relacionado con la preparación y especialización en los ámbitos del Poder Naval y los Intereses Marítimos.

Dicho en términos generales, la Comandancia General de Marina debe focalizar sus esfuerzos en reforzar estas Fortalezas y en aprovechar al máximo las Oportunidades existentes, con la finalidad de lograr el más óptimo nivel de gestión deseado, ya que por ser parte de una institución permanente y regular, única en su naturaleza, ninguna otra entidad puede soslayar sus ámbitos de competencia que por ley le corresponden.

3.7.- ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

Compara las Amenazas con las Debilidades, logrando como resultado el establecimiento del “cómo” las Debilidades *incrementan* las Amenazas.

A continuación se presenta el Análisis de Vulnerabilidad, el mismo que contiene los siguientes puntos:

- Matriz de Vulnerabilidad – comparación QFD de Amenazas y Debilidades (Ver Anexo No 8).
- Resumen de la Importancia Relativa del Análisis de Vulnerabilidad (Tabla No 9).
- Conclusiones del Análisis de Vulnerabilidad.

TABLA No 9
RESUMEN DE IMPORTANCIA RELATIVA DEL ANÁLISIS DE
VULNERABILIDAD (AMENAZAS Vs. DEBILIDADES)

AMENAZAS	Importancia Relativa	Peso Acumulado
Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas para gestionar los recursos y/o proyectos.	16,96%	16,96%
Absorción de las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, por parte del Estado y/o el sector privado.	16,40%	33,36%
Traspaso de competencias de la DIGMER y la DIGEIM hacia el Estado y/o el sector privado.	16,40%	49,76%
Política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas.	16,13%	65,89%
Reducción del espacio presupuestario, a pretexto de la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión generados.	14,18%	80,07%
No invertir en investigación y desarrollo.	13,16%	93,23%
Incremento de las actividades ilícitas.	6,77%	100%
TOTAL	100%	
DEBILIDADES		
	Importancia Relativa	Peso Acumulado
Coordinación externa.	15,67%	15,67%
Existencia de procesos deficientes.	14,57%	30,24%

Procedimientos no están claramente definidos y estandarizados.	14,57%	44,81%
Falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial.	14,57%	59,38%
Deficiente gestión estratégica.	14,57%	73,95%
Falta de agilidad en los trámites y en la entrega oportuna de información.	13,47%	87,42%
Falta de disponibilidad de personal.	3,67%	91,09%
Estructura organizacional no definida.	3,67%	94,76%
Funciones específicas no definidas.	3,67%	98,43%
Evaluación justa, objetiva y en forma continua.	1,56%	100%
TOTAL	100%	

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Conclusiones del Análisis de Vulnerabilidad, conforme a los datos obtenidos en el Anexo No 8 y Tabla No 9:

Al realizar el Análisis de Vulnerabilidad en la Comandancia General de Marina, una vez ponderadas las Amenazas y Debilidades según su importancia y al compararlas entre sí, se pudo observar que las Debilidades más importantes que maximizan las Amenazas son:

- Coordinación externa.

La coordinación externa constituye una debilidad que maximiza en el 15,67% a las Amenazas existentes, debido a que, como se puede observar en la matriz, la Comandancia General de Marina, para el fiel cumplimiento de su gestión, requiere un alto grado de coordinación con las diferentes instituciones del Estado. No significa que esta coordinación externa sea deficiente, pero realmente puede ser mejor.

- Existencia de procesos deficientes.
- Procedimientos no claramente definidos y estandarizados.
- Falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial.
- Deficiente gestión estratégica.

Cada una de estas Debilidades maximizan en el 14,57% a las Amenazas; en suma quiere decir que, todas estas Debilidades maximizan en el 58,28% a las Amenazas existentes en la Comandancia General de Marina, básicamente debido a que existen procesos deficientes y a la falta de medición de estos para poder mejorarlos.

Por otro lado, las Amenazas que en mayor grado se incrementan por las Debilidades existentes son:

- Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general.

Esta Amenaza se ve incrementada en el 16,96% por las Debilidades de la Comandancia General de Marina, debido a que, como se puede observar en la matriz, las Debilidades existentes inciden directamente sobre ésta; especialmente afectaría negativamente en la predisposición de las personas para gestionar los recursos y/o proyectos de beneficio institucional, justamente por la misma desconfianza en una adecuada administración de los bienes o recursos requeridos. En tal sentido, este factor debe manejarse con mucho cuidado por parte del Departamento de Imagen Institucional.

- Absorción de las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, por parte del Estado y/o el sector privado.
- Traspaso de competencias de la DIGMER y la DIGEIM hacia el Estado y/o el sector privado.

Estas Amenazas se ven incrementadas en el 32,80%, cada una con el 16,40%, por las Debilidades existentes en la organización, debido a que las empresas adscritas a la Armada del Ecuador, la DIGMER y la DIGEIM, constituyen las fuentes generadoras de recursos, llamados de autogestión, para que la institución pueda mantenerse operando, aunque con las limitaciones del caso.

Asimismo, la política del Estado con respecto a las Fuerzas Armadas, ha sido una constante que debe ser manejada con mucha prudencia y con las reservas

del caso, pues tiene una incidencia directa dentro de la estructura misma de la organización y en su operación.

Ante lo mencionado en líneas anteriores, la Comandancia General de Marina debe focalizar sus mayores esfuerzos para minimizar estas Debilidades, debido a que las Amenazas existentes podrían incrementar su efecto y hacerla más vulnerable.

3.8.- DECLARACIÓN DE VALORES FUNDAMENTALES

La consecución de la visión y la misión empresarial es impulsada, en gran medida, por la existencia de valores fundamentales, concordantes con dichos lineamientos, los cuales deben ser compartidos por todas las personas que integran la organización, favoreciendo la unidad de la dirección. Estos valores fundamentales constituyen el conjunto de creencias practicables que deben formar parte de la cultura organizacional, a fin de que las acciones estratégicas derivadas se enmarquen dentro de este contexto.

Para el establecimiento de los valores fundamentales organizacionales se requirió de la participación de todos aquellos que tienen alguna relación directa, interna y externa, con la Comandancia General de Marina; así tenemos: directivos, clientes internos, clientes externos, sociedad y Estado. Para el efecto, se procedió a fomentar la reflexión de dichos participantes respecto al tema en mención, logrando obtenerse el siguiente resultado, representado en la Matriz Axiológica, que se puede observar en el Cuadro No 16:

CUADRO No 16
MATRIZ AXIOLÓGICA

O L D O R A	VALORES PROPUESTOS
--	---------------------------

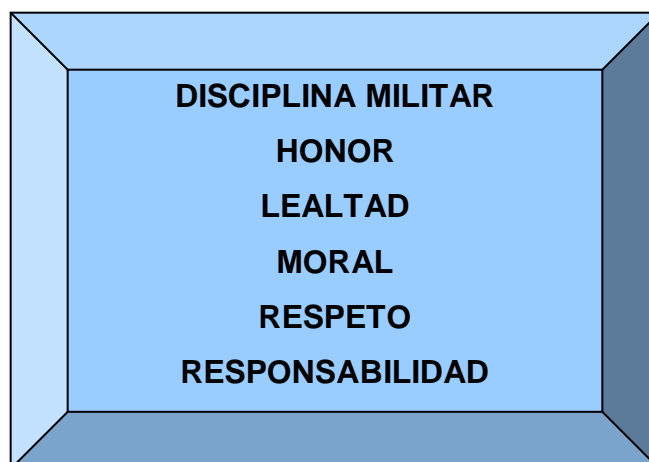
	DISCIPLINA MILITAR	ESPÍRITU DE CUERPO	HONOR	JUSTICIA	LEALTAD	MORAL	OBEDIENCIA	RESPECTO	RESPONSABILIDAD	SUBORDINACIÓN	TACTO	VALOR MILITAR
DIRECTIVOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CLIENTES INTERNOS	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
CLIENTES EXTERNOS	X		X	X	X	X		X	X			
SOCIEDAD	X		X	X	X	X		X	X			
ESTADO	X		X		X	X		X	X			
PUNTAJE	5	2	5	4	5	5	2	5	5	2	2	2

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

Los valores propuestos por los participantes fueron asociados con los involucrados y se determinaron los más importantes; el Cuadro No 17 muestra los valores fundamentales resultantes de este análisis.

CUADRO No 17
VALORES FUNDAMENTALES



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

Como podemos observar, los valores fundamentales expuestos no incluyen a todos aquellos que fueron planteados en el taller de Direccionamiento Estratégico; sin embargo, los escogidos tienen una incidencia directa y positiva sobre los otros.

Estos valores fundamentales servirán de base y cimiento para lo que la Comandancia General de Marina desea ser en el futuro; para la consecución de los objetivos propuestos sobre la base de la Misión definida; y, el constante accionar que exige alcanzar una Visión de Futuro.

A continuación replicamos los conceptos de estos valores fundamentales que deben estar presentes en todo momento, en nuestras mentes y en nuestro accionar:

Disciplina Militar.- Estado de acatamiento y obediencia consciente que existe entre el elemento militar y que se manifiesta como el pronto y voluntarioso cumplimiento de todas las órdenes impartidas y en ausencia de ellas interpretar la voluntad del superior, en su alcance y objetivos. Implica la exacta observancia de las Leyes y Reglamentos establecidos para los miembros de las Fuerzas Armadas.

Honor.- Es el sentimiento de dignidad moral que se basa en el propio respeto y en el que radica el valor fundamental de los miembros de las Fuerzas Armadas. El honor del militar implica severa conciencia o estricto cumplimiento del deber que la profesión de las armas impone y la práctica de una conducta irreprochable o celo extremo dentro de la moral rígida y el exaltado patriotismo que el servicio militar exige.

Lealtad.- Sentimiento de noble fidelidad y franqueza que permite un ambiente de confianza y seguridad en las relaciones entre los miembros de las Fuerzas Armadas y de entrega total a la Institución.

Moral.- Conjunto de valores que deben cultivarse para practicar el bien y evitar el mal; virtud que debe ser parte del militar, como factor determinante de toda

actividad dentro y fuera de sus funciones específicas orientándolo hacia la honradez, lealtad, rectitud, delicadeza, escrúpulo, justicia y celo estricto en el cumplimiento de su deber.

Respeto.- Es el sentimiento de profunda veneración que todo militar debe guardar a los símbolos de la Patria y la estricta observancia de la Constitución y las Leyes de la República.

Responsabilidad.- Cumplimiento cabal y correcto de los deberes inherentes al grado y función que les fueren asignadas. Obligación de llevar una tarea asignada a un término exitoso, lo que implica custodiar y salvaguardar los recursos humanos y materiales confiados a su cargo. Conforme a la Constitución Política de la República, el Estado y más entidades del sector público, están obligados a indemnizar a los particulares por los perjuicios que les irrogaren por los actos de sus funcionarios o empleados, en el desempeño de sus cargos y estos tienen la responsabilidad de responder ante el Estado, por tales perjuicios. Las funciones públicas constituyen un servicio a la colectividad. No hay dignatario, autoridad o servidor público exento de responsabilidad en el ejercicio de sus funciones. Todo órgano del poder público es responsable y no puede ejercer otras atribuciones que las consignadas en la Constitución y la Ley.

3.9.- DECLARACIÓN DE LA MISIÓN CORPORATIVA

La misión constituye la razón de ser de la institución y describe la naturaleza del servicio al cual se dedica. *“En términos generales, la misión de una empresa responde a las siguientes preguntas:*

- *¿Para qué existe la organización?*
- *¿Cuál es el negocio?*
- *¿Cuáles son sus objetivos?*
- *¿Cuáles son sus clientes?*
- *¿Cuáles son sus prioridades?*
- *¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?*

- ¿Cuál es su responsabilidad social?⁴⁰

Como lo habíamos mencionado en los capítulos anteriores, la Comandancia General de Marina no tiene definida su misión; en tal virtud, para determinar la “Misión Corporativa” se organizaron dos grupos de trabajo, los cuales plantearon sus criterios sobre cuál debería ser la misión de la organización y luego de un análisis profundo, en consenso, se logró establecer la Misión de la Comandancia General de Marina.

En este sentido, la Comandancia General de Marina, como parte integrante fundamental y cabeza de la Armada del Ecuador, cumple con un rol crítico que se ve reflejado directamente en la capacidad del Comandante General de Marina para comandar y administrar la Fuerza Naval; por lo tanto, la Misión de la Comandancia General de Marina se definió así:

CUADRO No 18
MISIÓN CORPORATIVA

MISIÓN DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

Establecer y definir políticas, decisiones y acciones, a través de un adecuado proceso de toma de decisiones, que permita al Comandante General de Marina, comandar y administrar la Fuerza Naval con eficiencia y efectividad, y contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de seguridad y desarrollo marítimo de la nación.

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

Ahora bien, demos contestación a lo siguiente:

- **¿Para qué existe la organización?**

Para establecer y definir políticas, decisiones y acciones.

⁴⁰ Serna, G. Humberto. Gerencia Estratégica. 9ª Edición. Editorial Panamericana – Editores 3R, Bogotá D.C., Colombia. 2006. Capítulo I, pág. 24.

- ***¿Cuál es el negocio?***
Comandar y administrar la Fuerza Naval.
- ***¿Cuáles son sus objetivos?***
Comandar y administrar la Fuerza Naval con eficiencia y efectividad, y contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de seguridad y desarrollo marítimo de la nación.
- ***¿Cuáles son sus clientes?***
La Fuerza Naval y la nación.
- ***¿Cuáles son sus prioridades?***
Establecer y definir políticas, decisiones y acciones, a través de un adecuado proceso de toma de decisiones, que permita al Comandante General de Marina, comandar y administrar la Fuerza Naval con eficiencia y efectividad.
- ***¿Cuáles son sus responsabilidades y derechos frente a sus colaboradores?***
Comandar y administrar la Fuerza Naval con eficiencia y efectividad, y contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de seguridad y desarrollo marítimo de la nación.
- ***¿Cuál es su responsabilidad social?***
Contribuir a la satisfacción de las necesidades y expectativas de seguridad y desarrollo marítimo de la nación.

3.10.- DECLARACIÓN DE LA VISIÓN CORPORATIVA

De igual forma, con el fin de llegar a un consenso con los grupos de trabajo, se analizaron las visiones presentadas por ambos grupos, para lo cual se tomó en consideración que la visión de una organización consiste en concebir y luego expresar, de forma precisa, las características deseadas para el futuro. Por lo tanto, la visión de la Comandancia General de Marina, al 2011, quedó establecida como sigue:

CUADRO No 19 **VISIÓN CORPORATIVA**

VISIÓN 2011 DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

Una Comandancia General de Marina, con un modelo de administración por procesos implementado y consolidado, comprometida con el mejoramiento continuo, capaz de proveer al Comandante General de Marina, información oportuna, sobre la base de un sistema de comunicación inteligente, que le permita comandar y administrar la Fuerza Naval con eficiencia y efectividad.

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

3.11.- DEFINICIÓN DE OBJETIVOS Y MANIOBRAS ESTRATÉGICAS

“OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- *Fijan la dirección en el largo plazo;*
- *Identifican lo que deseamos lograr;*
- *Nos brindan pautas para encaminarnos a lograr la misión y visión;*
- *Deben ser claros, simples, puntuales, desafiantes e inspiradores.*

MANIOBRAS / PLANES DE ACCIÓN

Son grandes acciones o directrices cuyo propósito es alcanzar la visión y los objetivos de largo plazo. Las estrategias surgen como producto de un análisis sistemático y exhaustivo de alternativas (Análisis Estratégico). Incluyen el desglose en planes y proyectos de menor nivel y la coordinación interfuncional.

TÁCTICAS / PROGRAMAS DE ACCIÓN

Se refieren a los programas específicos que apoyan las estrategias generales:

- *Son de naturaleza operativa;*
- *Son planes de acción a corto plazo;*

*Están sujetas a evaluación permanente y a continuos cambios de rumbo y énfasis una vez realizadas, deben reemplazarse por nuevos planes de acción orientados a otros aspectos estratégicos.*⁴¹

Para definir los Objetivos Estratégicos, primeramente se seleccionó aquellos factores de las Matrices de Potencialidad y Vulnerabilidad que alcanzaron un peso acumulado de 80% (Análisis de Pareto) para, posteriormente, armar la Matriz de Determinación de Objetivos Estratégicos, representada en el Cuadro No 20.

Los números asignados a cada uno de los Objetivos Estratégicos definidos no indican precedencia alguna.

CUADRO No 20
MATRIZ DE DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

⁴¹ Instituto Tecnológico de Monterrey y Hoshin Kanri. Administración por Directrices. Monterrey, México. 2002. Págs. 138-139.

Políticas que guiarán su consecución, se presentan a continuación, en el Cuadro No 21:

CUADRO No 21

DESPLIEGUE DE OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PLANES DE ACCIÓN Y POLÍTICAS

1. Fortalecer y promover relaciones de beneficio mutuo con el Ejército Ecuatoriano, la Fuerza Aérea Ecuatoriana y las Armadas de países amigos, Institutos de Educación Superior, organismos gubernamentales y no gubernamentales, y demás entidades legalmente constituidas, para contribuir al desarrollo marítimo y la seguridad nacional.

Planes de Acción

- ✚ Mantener la comunicación adecuada y constante con los grupos de interés.
- ✚ Investigar y evaluar fuentes potenciales de recursos.
- ✚ Dar los lineamientos generales a los Órganos y Repartos Subordinados que establezcan contacto para expresar lo que se quiere conseguir.
- ✚ Monitorear la calidad de beneficios recibidos con relación a los entregados.

Políticas

- ✚ Investigar con qué organismos, empresas o instituciones podríamos establecer alianzas estratégicas y asesoramiento técnico constante.
- ✚ Armonizar los proyectos institucionales, según los requerimientos de la SENPLADES y otros organismos similares, para gestionar su financiamiento.
- ✚ Mantener una línea de comunicación directa y constante con las entidades que tenemos relaciones de beneficio mutuo, con el fin de conocer la gestión realizada y alinearla con los objetivos de la organización.
- ✚ Realizar monitoreos constantes para determinar el nivel de satisfacción de las entidades con las que tenemos relaciones de beneficio mutuo.

2. Maximizar el apoyo a la gestión del Comandante General de Marina, mediante la aplicación de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's).

Planes de Acción

- ✚ Implementar sistemas tecnológicos ágiles y seguros para la gestión.
- ✚ Impulsar la integración de un sistema de gestión y archivo documental, a nivel institucional.
- ✚ Mantener actualizado todo el soporte tecnológico e informático.

Políticas

- ✚ Analizar constantemente los requerimientos esperados por los clientes e implementarlos para mejorar constantemente el servicio.
- ✚ Coordinar periódicamente con la DIRDAI la definición de nuevos requerimientos, tanto de seguridad como de operatividad, de los sistemas utilizados, actualizándolos y diseñando mejoras en los mismos.
- ✚ Desarrollar talleres de capacitación de los sistemas tecnológicos diseñados para su efectiva implementación.

3. Promover la ejecución y difusión de acciones cívicas y la transparencia de la gestión, siempre y cuando no afecte a la seguridad nacional, para fortalecer y mejorar la imagen institucional.

Planes de Acción

- ✚ Delegar la planificación de acciones de ayuda a la comunidad.
- ✚ Difundir las actividades de la organización.
- ✚ Disponer el monitoreo periódico del nivel de aceptación en la comunidad.
- ✚ Mantener contacto permanente y buenas relaciones con los principales medios de comunicación social.

Políticas

- ✚ Crear conciencia en la comunidad de que la institución contribuye al desarrollo de los intereses marítimos y a su preservación y uso racional y sustentable de la nación.
- ✚ Transparentar y mantener información actualizada sobre las actividades y proyectos institucionales, siempre y cuando no afecten a la seguridad nacional.
- ✚ Monitorear constantemente el impacto de las acciones cívicas y ayudas a la comunidad.

4. Promover el desarrollo de la conciencia marítima y la necesidad de proteger sus intereses marítimos para beneficio de la nación.

Planes de Acción

- ✚ Monitorear el nivel de conciencia marítima alcanzado por la comunidad.
- ✚ Disponer la elaboración de planes de fortalecimiento de la conciencia marítima nacional.
- ✚ Gestionar el fortalecimiento de la institución, para continuar contribuyendo a la seguridad y al desarrollo marítimo de la nación.

Políticas

- ✚ Crear conciencia en la comunidad de que la institución contribuye al desarrollo

de los intereses marítimos y a su preservación y uso racional y sustentable de la nación.

- ✚ Transparentar y mantener información actualizada sobre las actividades y proyectos institucionales, siempre y cuando no afecten a la seguridad nacional.
- ✚ Disponer el monitoreo constante de los Poderes Comparativos de Combate, a nivel regional.

5. Implementar la administración por procesos para lograr que el cumplimiento de las operaciones se materialice con eficiencia y efectividad.

Planes de Acción

- ✚ Estructurar la organización por procesos.
- ✚ Establecer un mejoramiento continuo.
- ✚ Monitorear los procesos.
- ✚ Difundir los procesos a nivel institucional.

Políticas

- ✚ Levantar, mejorar, estandarizar, validar y monitorear los procesos periódicamente para mantenerlos actualizados y mejorarlos continuamente.

6. Elaborar planes estratégicos que constituyan una guía para alcanzar un nivel de desempeño con eficiencia y efectividad.

Planes de Acción

- ✚ Diagnosticar el entorno permanentemente.
- ✚ Definir o redefinir el direccionamiento estratégico.
- ✚ Desarrollar la formulación estratégica.
- ✚ Desplegar el mapa estratégico.
- ✚ Desplegar y ejecutar los planes.

Políticas

- ✚ Elaborar planes estratégicos a corto, mediano y largo plazo, como guía fundamental de las actividades.
- ✚ Monitorear constantemente los resultados alcanzados sobre la base de indicadores de gestión, para, de ser el caso, redefinir el direccionamiento estratégico.

7. Capacitar periódicamente al personal para mejorar su desempeño.

Planes de Acción

- ✚ Elaborar planes de capacitación.
- ✚ Evaluar la gestión realizada por el personal luego de la capacitación.
- ✚ Establecer incentivos por desempeño.
- ✚ Delegar capacidad para toma de decisiones.
- ✚ Disminuir tiempos muertos.
- ✚ Evaluar periódicamente el desempeño del personal.
- ✚ Incorporar y redistribuir personal según requerimientos.
- ✚ Evaluar periódicamente el clima organizacional.
- ✚ Monitorear el nivel de satisfacción de los clientes.

Políticas

- ✚ Elaborar un inventario de conocimientos del personal, y perfiles y competencias requeridos por la organización.
- ✚ Ubicar al personal dentro de la organización según los perfiles y competencias.
- ✚ Elaborar planes de capacitación que permitan reforzar las habilidades y destrezas requeridas para la gestión del personal.
- ✚ Monitorear constantemente el impacto de la capacitación recibida sobre el desempeño del personal.
- ✚ Desarrollar talleres de integración para el personal, con el fin de fortalecer y mantener adecuadas relaciones internas que permitan mejorar el clima laboral.

8. Promover campañas y acuerdos con entidades gubernamentales para prevenir el tráfico de inmigrantes y demás actos ilícitos por vía marítima.

Planes de Acción

- ✚ Delegar la planificación y coordinación de las campañas.
- ✚ Coordinar la ejecución de las actividades con las entidades gubernamentales involucradas.
- ✚ Gestionar los recursos para las actividades de prevención.
- ✚ Disponer el control del tráfico marítimo.

Políticas

- ✚ Mantener una línea de comunicación directa y constante con los Órganos y Repartos Subordinados que realizan los controles en el mar.
- ✚ Reforzar los controles costeros, en playas y bahías.
- ✚ Precautelar la seguridad de la vida humana en el mar.
- ✚ Contribuir a las campañas del Estado para prevenir el tráfico de inmigrantes y el cometimiento de actos ilícitos que utilicen la vía marítima para su consumación.

El plan de acción a seguir, lo que involucra las diferentes acciones estratégicas que deben ser

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

ejecutadas para alcanzar cada objetivo, así como también, las políticas que guiarán tales acciones.

3.12.- MAPA ESTRATÉGICO

“El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura que sirve para describir una estrategia.”⁴²

El mapa estratégico debe constituirse en el marco de referencia que guíe el comportamiento de la organización. Para ello, es importante que se lo considere como un plan de vuelo organizacional, que puede ser medido para verificar el cumplimiento de las metas, y de ser el caso, mejorado para encausar todos los esfuerzos de la organización en la dirección correcta, para lograr alcanzar los resultados esperados.

El Gráfico No 11 presenta el despliegue del Mapa Estratégico de la Comandancia General de Marina.

⁴² Kaplan, Robert S., and Norton, David P. The Balanced Score Card, Traslating Strategy and Action. Harvard Business School Press. 1998.

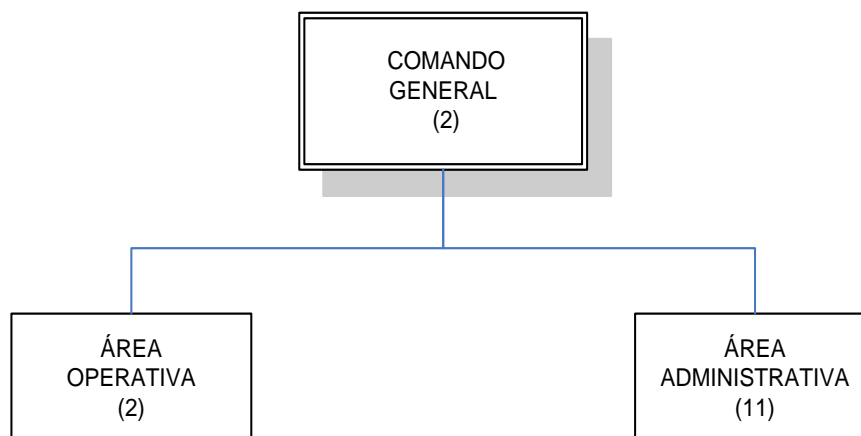
CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE ANÁLISIS DE PROCESOS

4.1.- ACTIVIDADES POR ÁREA

Tal como lo hemos manifestado anteriormente, la Comandancia General de Marina no tiene definida su estructura orgánica; sin embargo, en el Gráfico No 12, se puede observar la forma básica actual que ha adoptado para el cumplimiento de su gestión, dividida en sus diferentes áreas de trabajo:

GRÁFICO N° 12
ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA COMANDANCIA GENERAL DE
MARINA



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

A continuación, en el Cuadro No 22, se desglosan las actividades realizadas por cada área de trabajo dentro de la organización:

CUADRO No 22

DESGLOSE DE ACTIVIDADES POR ÁREA

ÁREAS	ACTIVIDADES POR ÁREA
COMANDO GENERAL	<ul style="list-style-type: none"> Comandar y Administrar la Fuerza.
	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar la planificación militar correspondiente a la Fuerza y someterla a consideración del Comando Conjunto.
	<ul style="list-style-type: none"> Preparar y dirigir a la Fuerza para el cumplimiento de las tareas determinadas en la planificación militar, conforme a las exigencias de la seguridad nacional.
	<ul style="list-style-type: none"> Planificar y dirigir la participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país, de acuerdo con las directivas del Ministerio de Defensa Nacional, en coordinación con los organismos competentes del Estado.
	<ul style="list-style-type: none"> Determinar las políticas para la elaboración del reglamento orgánico y el presupuesto de la Fuerza, así como los reglamentos de gestión internos de la misma.
	<ul style="list-style-type: none"> Conformar el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas.
	<ul style="list-style-type: none"> Emitir las políticas y directrices que orienten la acción de la Fuerza.
	<ul style="list-style-type: none"> Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con las Áreas Operativa y Administrativa.
	<ul style="list-style-type: none"> Proporcionar protección personal al Comandante General de Marina, tanto en las actividades públicas como en las privadas, relacionadas con su función.
	<ul style="list-style-type: none"> Coordinar todas las acciones tendientes a proveer seguridad y movilización al Comandante General de Marina, en los lugares donde se dirija.
	<ul style="list-style-type: none"> Programar las rutas de tránsito principales y alternas.
	<ul style="list-style-type: none"> Mantener actualizados los planes de contingencia para garantizar la seguridad del Comandante General de Marina.
	<ul style="list-style-type: none"> Cumplir las disposiciones contenidas en las directivas e instructivos relacionados a la seguridad de los señores Almirantes.
OPERATIVA	<ul style="list-style-type: none"> Establecer y definir políticas, decisiones y acciones, a través de un adecuado proceso de toma de decisiones, para someterlas a consideración del Comandante General de Marina.
	<ul style="list-style-type: none"> Proveer un óptimo sistema de comunicación inteligente, para que la información requerida se transmita en forma eficiente, eficaz y oportuna.
	<ul style="list-style-type: none"> Dar trámite a la documentación dirigida al Comandante General de Marina.
	<ul style="list-style-type: none"> Asesorar al Comandante General de Marina en los asuntos de su interés y en otros que se consideren pertinentes.

	<ul style="list-style-type: none"> ● Hacer el seguimiento de todas las órdenes y disposiciones emitidas por el Comandante General de Marina.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Preparar la documentación necesaria para las reuniones que deba asistir el Comandante General de Marina.
	<ul style="list-style-type: none"> ● Promover las actividades de fortalecimiento de la imagen institucional.
ADMINISTRATIVA	<ul style="list-style-type: none"> ● Tramitar la correspondencia oficial y particular del Comandante General de Marina. ● Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la correspondencia que ingresa y egresa de la Comandancia General de Marina. ● Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos jurídicos relacionados a la Fuerza; firmas de convenios y contratos, y demás trámites legales. ● Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos profesionales específicos requeridos. ● Tramitar los asuntos administrativos de la Comandancia General de Marina. ● Preparar los discursos y guiones requeridos. ● Elaborar las comunicaciones de la Comandancia General de Marina para eventos militares, sociales y culturales (Oficiales o Particulares). ● Coordinar la ejecución de todos los eventos sociales que se realicen en la Comandancia General de Marina. ● Recibir a todas las personas que visitan la Comandancia General de Marina. ● Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con las Áreas Operativa y del Comando General. ● Comunicar a los Oficiales que deban representar al Comandante General de Marina en actos militares, según lo dispuesto. ● Proveer un óptimo servicio de repostería, tanto para el personal que labora en la Comandancia General de Marina, como aquellos que se encuentran de visita. ● Servir las diferentes comidas en el comedor principal y auxiliar en actos oficiales. ● Cumplir tareas de mensajeros en el interior de la Comandancia General de Marina y sus repartos aledaños.

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

4.2.- INVENTARIO DE PROCESOS

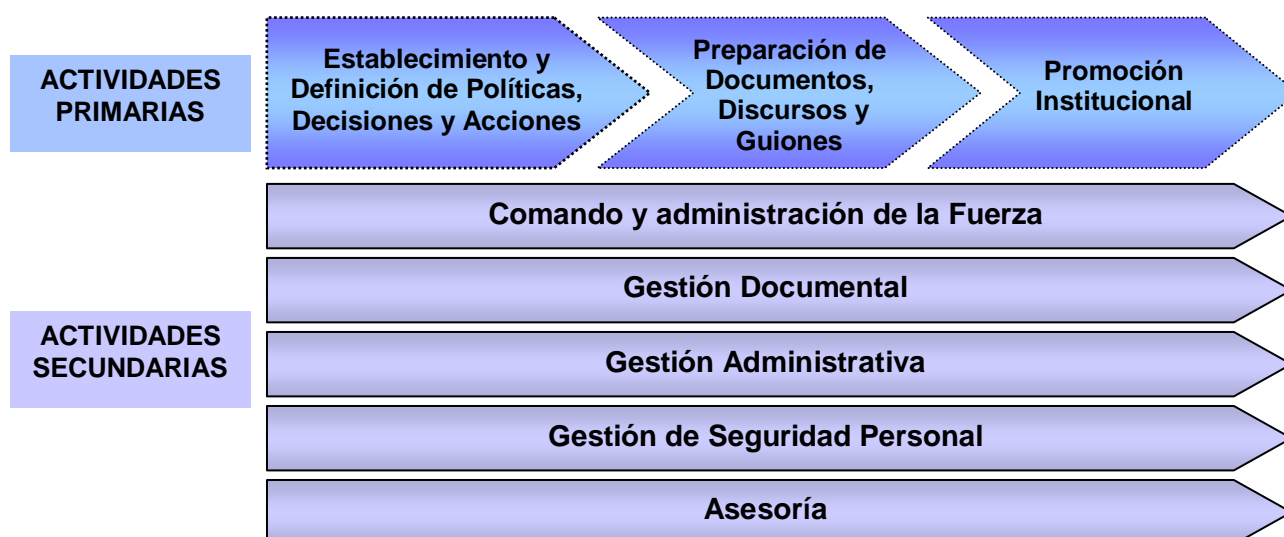
Para el levantamiento del inventario de los procesos actuales de la Comandancia General de Marina, se realizaron las siguientes actividades de recopilación de información:

- Entrevistas y reuniones de trabajo con el personal que labora en la Comandancia General de Marina; y,
- Ejecución de talleres de trabajo con el personal perteneciente a las diferentes áreas de la organización; a saber: Comando General, Área Operativa y Área Administrativa.

Posteriormente, se procedió a desarrollar de la Cadena de Valor, descrita y popularizada por Michael Porter en su best-seller *“Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY The Free Press. 1985.”*⁴³, categorizando las actividades que producen valor agregado en la Comandancia General de Marina y dividiéndolas de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 13

CADENA DE VALOR DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Ahora bien, para la definición de los procesos que serán objeto de revisión y análisis dentro de esta investigación, también se efectuó una reunión de trabajo con todo el personal que labora en la Comandancia General de Marina. Se logró crear conciencia de la necesidad de identificar los procesos que requiere la misma en sus diferentes áreas, para así poder alcanzar un conocimiento cabal de cómo la organización podría funcionar de una manera más efectiva y eficiente, y asimismo, definir una estructura organizacional óptima.

⁴³ http://es.wikipedia.org/wiki/Cadena_de_valor

En el Cuadro No 23 se desglosa el Inventario de Procesos de la Comandancia General de Marina, de la siguiente manera:

CUADRO No 23

INVENTARIO POR PROCESOS	
PROCESO	SUBPROCESO
COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA	APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR
	PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA
	PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PAÍS
GESTIÓN OPERATIVA	ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, DECISIONES Y ACCIONES
	PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS, DISCURSOS Y GUIONES
	PROMOCIÓN INSTITUCIONAL
GESTIÓN DOCUMENTAL	GESTIÓN DOCUMENTAL
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	ELABORACIÓN Y PREPARACIÓN DE COMUNICACIONES
	PREPARACIÓN DE AGENDA
	LOGÍSTICA INTERNA
GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	DOTACIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL
	PROGRAMACIÓN DE RUTAS DE TRÁNSITO
	ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA
ASESORÍA	ASESORAMIENTO JURÍDICO
	ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO Y ESPECÍFICO

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

4.3.- CLASIFICACIÓN POR PROCESOS

Una vez realizado el inventario de procesos de la Comandancia General de Marina, se procedió a clasificar dichos procesos de la siguiente manera:

- **Procesos Estratégicos.-** Llamados también gobernantes o de dirección; son los responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización.

- **Procesos Agregadores de Valor.-** Llamados también claves; son los responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la organización.
- **Procesos de Soporte.-** Llamados también habilitantes; son los responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, productos de asesoría y apoyo logístico, para poder generar el portafolio de productos y/o servicios demandados por los procesos estratégicos, agregadores de valor y por ellos mismos. Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y en procesos de apoyo.

El Cuadro No 24 muestra los procesos de la Comandancia General de Marina, según su clasificación.

CUADRO No 24
CLASIFICACIÓN POR PROCESOS
COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

PROCESOS			SUBPROCESOS	
ESTRATÉGICO	A.	COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA	A.1.	APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR
			A.2.	PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA
			A.3.	PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PAÍS
AGREGADORES DE VALOR	B.	GESTIÓN OPERATIVA	B.1.	ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, DECISIONES Y ACCIONES
			B.2.	PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS, DISCURSOS Y GUIONES
			B.3.	PROMOCIÓN INSTITUCIONAL
DE SOPORTE	C.	GESTIÓN DOCUMENTAL	C.	GESTIÓN DOCUMENTAL
	D.	GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D.1.	ELABORACIÓN Y PREPARACIÓN DE COMUNICACIONES
			D.2.	PREPARACIÓN DE AGENDA
			D.3.	LOGÍSTICA INTERNA

	E.	GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	E.1.	DOTACIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL
			E.2.	PROGRAMACIÓN DE RUTAS DE TRÁNSITO
			E.3.	ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA
	F.	ASESORÍA	F.1.	ASESORAMIENTO JURÍDICO
			F.2.	ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO Y ESPECÍFICO

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

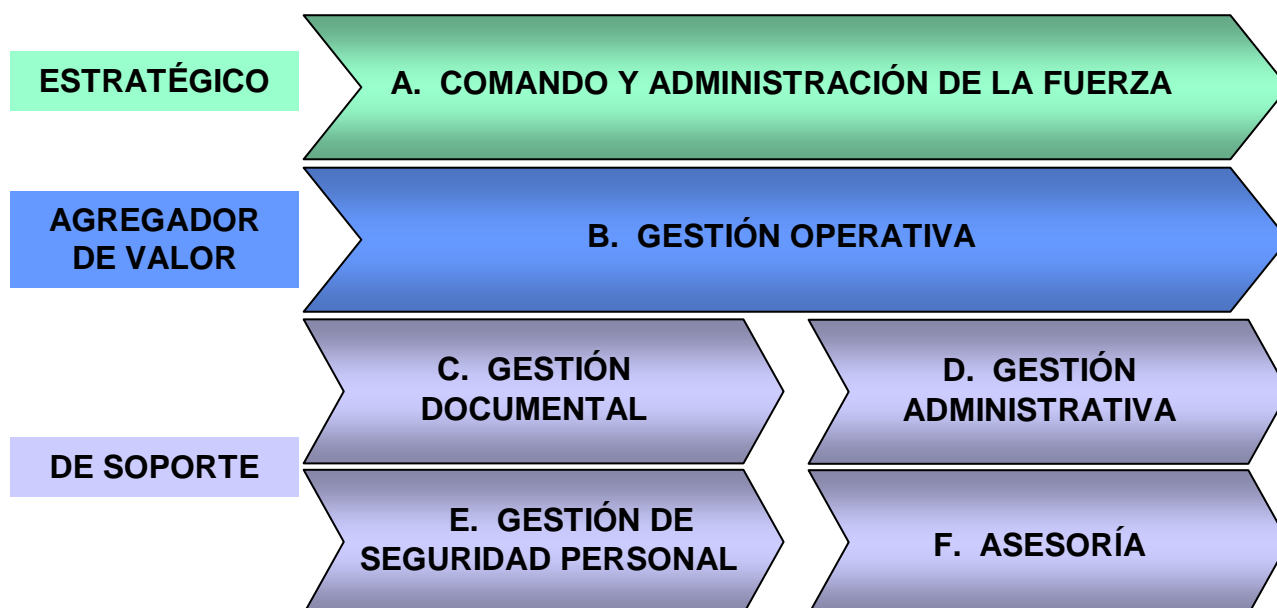
4.4.- MAPA DE PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

Con el fin de focalizar a los clientes internos y externos de la Comandancia General de Marina, y adicionalmente, evaluar el nivel de eficiencia y efectividad del uso de los recursos, se procedió a enfocar a la organización a través del Mapa de Procesos, lo que nos permitió observar cómo la organización funcional que teníamos inicialmente, pasa ahora a convertirse en una organización por procesos.

Es así que, una vez identificados los procesos de la Comandancia General de Marina, se procedió a estructurarlos e identificarlos dentro de la cadena de valor, de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 14

MAPA DE PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

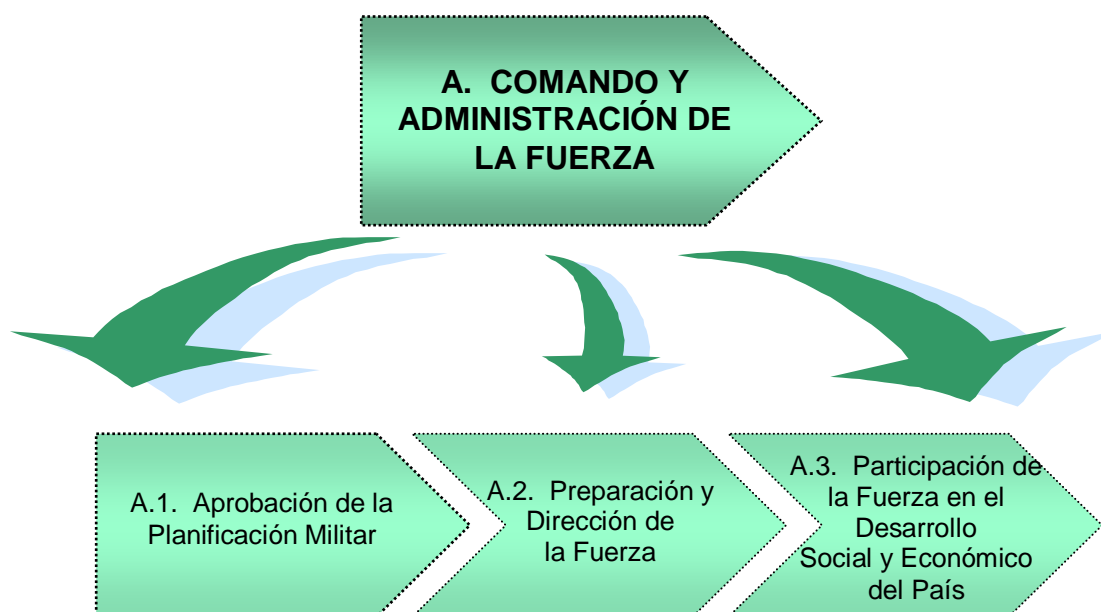
4.4.1.- DESPLIEGUE DE LOS PROCESOS

Una vez estructurado el Mapa de Procesos de la Comandancia General de Marina, se identificaron los subprocesos que cada proceso contiene, tal como se puede observar en el Gráfico No 15 que se presenta a continuación:

GRÁFICO N° 15

DESPLIEGUE DE PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

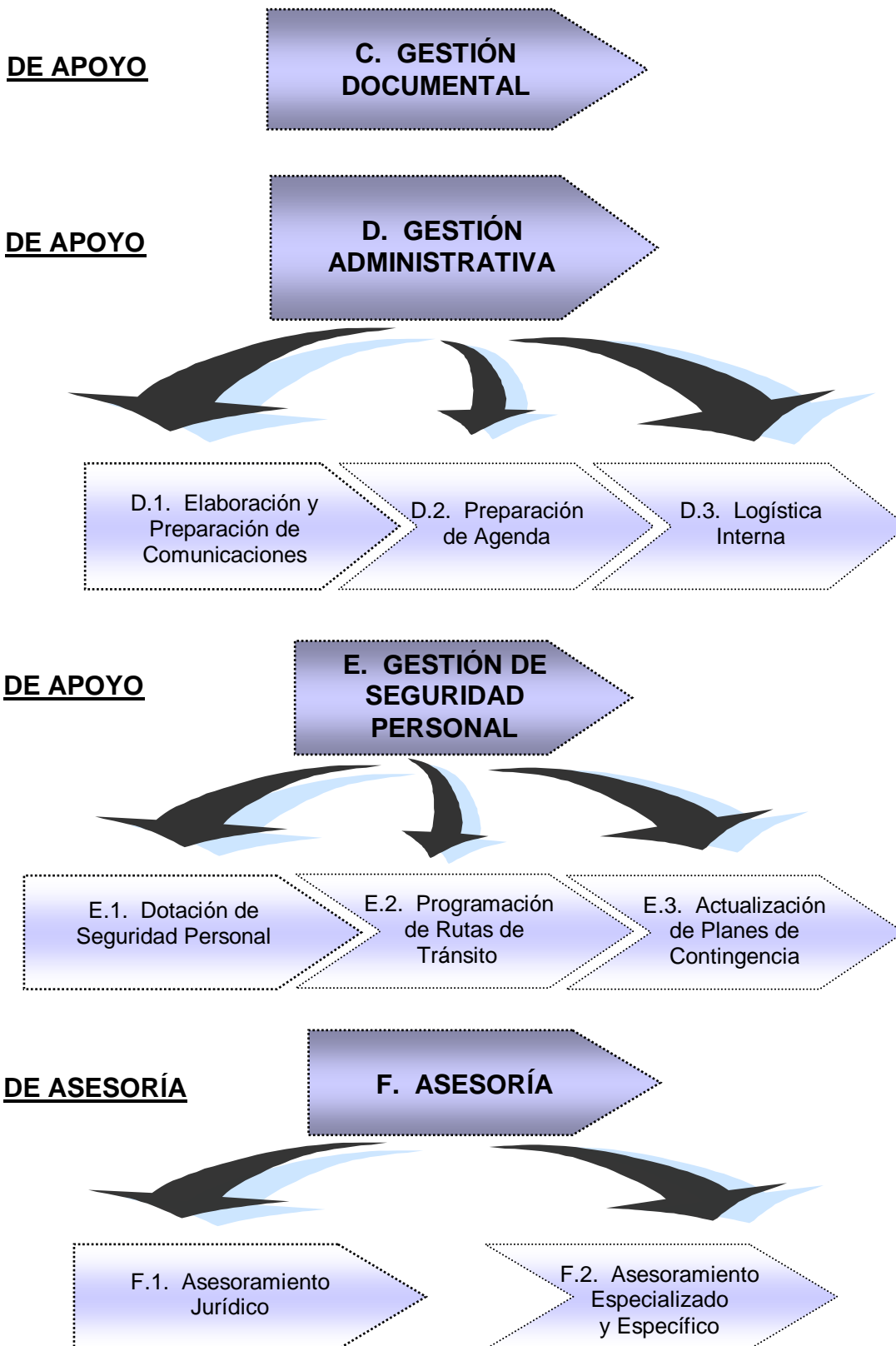
PROCESO ESTRATÉGICO:



PROCESO AGREGADOR DE VALOR:



PROCESOS DE SOPORTE:



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2007.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

4.5.- DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

Para la diagramación de los procesos de la Comandancia General de Marina se utilizó el software QPR, que es una herramienta interactiva que nos permite planificar, implantar, comunicar y comprometer a la gente en el mejoramiento de los procesos de negocios.

En el Anexo No 10 se presenta la diagramación de los procesos y los subprocesos correspondientes a cada uno de ellos, para lo cual, se procedió a realizar el levantamiento de la información en el sitio de la generación e influencia de los mismos, obteniéndose como resultado el primer levantamiento de procesos en la Comandancia General de Marina.

4.6.- DETERMINACIÓN DE TIEMPOS GLOBALES DE LOS PROCESOS

Para realizar el cálculo de los tiempos del ciclo de cada subproceso, se procedió primeramente a pasar las actividades de los flujos a los tiempos globales y luego a tomar tres veces consecutivas los tiempos de cada una de las actividades en los diferentes subprocesos, con base en la observación directa y experiencias manifestadas por el personal y grupo de trabajo seleccionado para el caso de estudio. La simbología utilizada en los tiempos globales de los subprocesos es la siguiente:



Además, se planteó e identificó el objeto del proceso, el responsable de cada actividad y el tiempo total de ejecución de cada actividad, para luego desglosar este tiempo total en tiempo real de operación y tiempo de demora, o que no agrega valor; este último se produce como consecuencia de varios factores, tales como: atrasos, reproceso de actividades, falta de capacitación en el personal, deficiente apoyo tecnológico, cultura laboral, falta de procedimientos documentados, personal con el perfil inadecuado, duplicidad de roles de trabajo,

falta de personal, sobrecarga de trabajos, entre otros factores que se pudieron apreciar a lo largo de este trabajo de investigación.

Finalmente, luego de determinar los tiempos globales se obtuvo la eficiencia y la ineficiencia en el tiempo utilizado, datos que posteriormente nos servirán de apoyo para el desarrollo del mejoramiento de los procesos de la Comandancia General de Marina.

En el Anexo No 11 se pueden observar las hojas de caracterización de las actividades de los subprocesos levantados, utilizadas para identificar el tiempo total del ciclo y la eficiencia e ineficiencia en el tiempo.

4.7.- CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS

Una vez levantados los procesos que se ejecutan en la Comandancia General de Marina, evaluamos el beneficio del Modelo de Procesos, de acuerdo a los siguientes criterios:

- La capacidad de cumplimiento de los subprocesos, representado en una matriz, considerando el porcentaje promedio del esfuerzo dedicado por las actividades para la consecución de los objetivos de cada subproceso.
- La eficiencia de cada subproceso que se ejecuta, en el cumplimiento de sus objetivos.
- La capacidad de gestión de la Comandancia General de Marina; es decir, si es posible que se logren los objetivos mediante los subprocesos de la organización, o si es necesario incorporar nuevos subprocesos para su cumplimiento.

La metodología utilizada para la calificación del esfuerzo dedicado en el cumplimiento de los objetivos se encuentra detallada en el Anexo No 12.

En el Anexo No 13 se presenta el porcentaje del esfuerzo dedicado por el personal, en el cumplimiento a cada una de las actividades de los procesos y subprocesos de la Comandancia General de Marina.

4.7.1.- RESUMEN DEL CUMPLIMIENTO DE LOS PROCESOS

En las Tablas No 10, No 11, No 12, No 13, No 14 y No 15, se puede observar el resumen del Anexo No 13, las mismas que permiten evidenciar el total del esfuerzo promedio desplegado en el cumplimiento de los procesos, hacia la consecución de los objetivos.

TABLA No 10
PROCESO ESTRATÉGICO
A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

SUBPROCESOS	% promedio
A.1. Aprobación de la Planificación Militar	75,00%
A.2. Preparación y Dirección de la Fuerza	80,88%
A.3. Participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país	80,88%
Total del esfuerzo promedio desplegado	78,92%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

TABLA No 11
PROCESO AGREGADOR DE VALOR
B. GESTIÓN OPERATIVA

SUBPROCESOS	% promedio
B.1. Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones	79,41%
B.2. Preparación de documentos, discursos y guiones	79,55%
B.3. Promoción Institucional	79,41%
Total del esfuerzo promedio desplegado	79,46%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

TABLA No 12
PROCESOS DE SOPORTE
C. GESTIÓN DOCUMENTAL

SUBPROCESOS	% promedio
Recepción y Transferencia de Documentos	80,00%
Archivo	72,73%
Procesamiento de Acciones	86,76%
Centro de Información	75,00%
Control de Transferidas	70,00%
Inspección Física a los Repartos	81,25%
Total del esfuerzo promedio desplegado	77,62%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

TABLA No 13
PROCESOS DE SOPORTE
D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESOS	% promedio
D.1. Elaboración y Preparación de Comunicaciones	79,55%
D.2. Preparación de Agenda	81,82%
D.3. Logística Interna	75,00%
Total del esfuerzo promedio desplegado	78,79%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

TABLA No 14
PROCESOS DE SOPORTE
E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

SUBPROCESOS	% promedio
E.1. Dotación de Seguridad Personal	81,25%
E.2. Programación de Rutas de Tránsito	81,82%
E.3. Actualización de Planes de Contingencia	72,50%
Total del esfuerzo promedio desplegado	78,52%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

TABLA No 15
PROCESOS DE SOPORTE
F. ASESORÍA

SUBPROCESOS	% promedio
F.1. Asesoramiento Jurídico	77,08%
F.2. Asesoramiento Especializado y Específico	81,94%
Total del esfuerzo promedio desplegado	79,51%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

4.8.- DETERMINACIÓN DE LOS ICOM'S

Para determinar la interacción y composición de un proceso con otros procesos se procede a formalizar las entradas (*inputs*), controles (*controls*), salidas (*outputs*) y mecanismos (*mechanism*) de cada uno de los subprocesos objeto de esta investigación, lográndose obtener como resultado, los cuadros que se muestran en el Anexo No 14.

4.9.- ANÁLISIS DE TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO

En el Anexo No 15 se puede observar los tiempos, costos y valor agregado obtenido para cada subproceso, determinados sobre la base de los resultados de las hojas de caracterización de eficiencia e ineficiencia del Anexo No 11. Asimismo, en el Anexo No 16 se puede observar los costos de la ineficiencia de cada subproceso, determinados sobre la base de los resultados del Anexo No 11.

La Tabla No 16 muestra los sueldos asignados para cada persona que labora en la Comandancia General de Marina.

TABLA No 16
SUELDOS DEL PERSONAL

CARGO	SUELDO MENSUAL
Comandante General de Marina	\$ 2.916,22 USD
Secretario General de la Armada	\$ 2.226,40 USD
Secretario del Comando General	\$ 1.807,52 USD
Asesor Jurídico	\$ 1.849,76 USD
Asesor Institucional	\$ 1.367,52 USD
Ayudante de Órdenes	\$ 1.349,92 USD
Amanuense	\$ 1.092,96 USD
Tripulante de Seguridad	\$ 809,60 USD
Secretaria Ejecutiva	\$ 770,88 USD

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

4.9.1.- RESUMEN DEL ANÁLISIS DE TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO

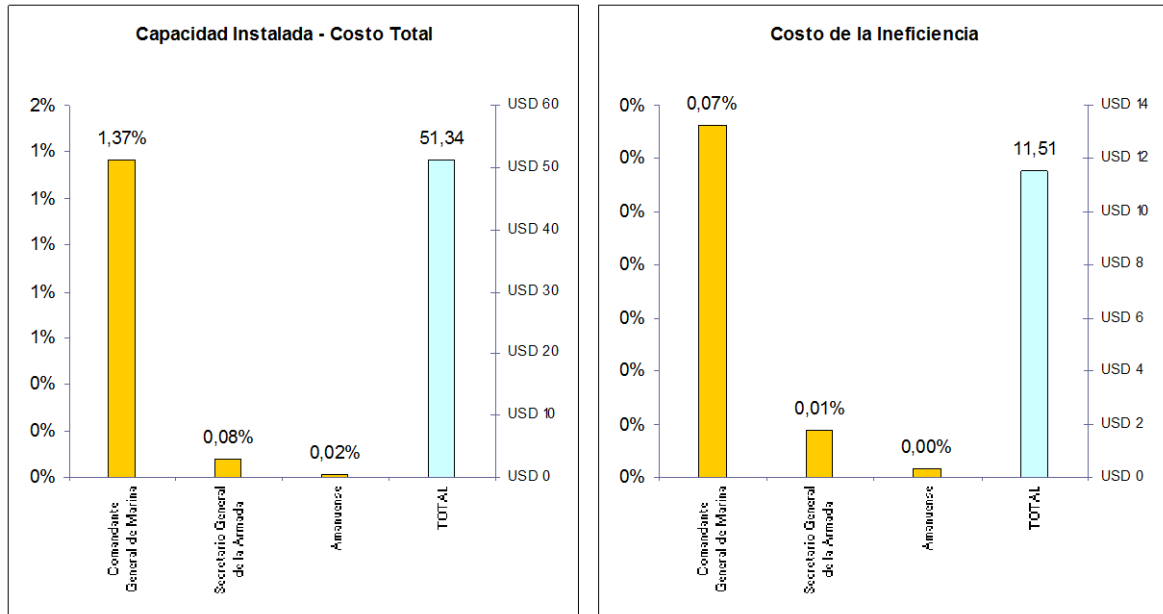
A continuación se presenta un resumen gráfico del Anexo No 15 y Anexo No 16, donde se puede observar el aporte de cada persona al cumplimiento del subproceso y el costo total de ese subproceso; así como también, el costo de la ineficiencia de ese subproceso.

GRÁFICO N° 16

PROCESO ESTRATÉGICO

A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

A.1. Aprobación de la Planificación Militar



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

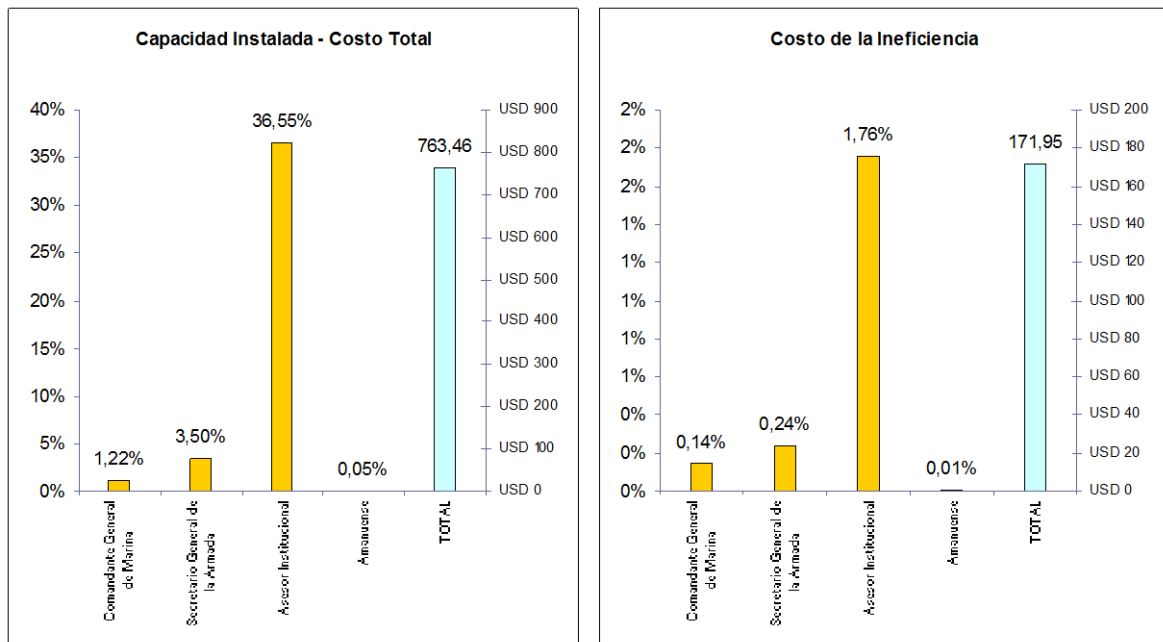
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 17

PROCESO ESTRATÉGICO

A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

A.2. Preparación y Dirección de la Fuerza



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

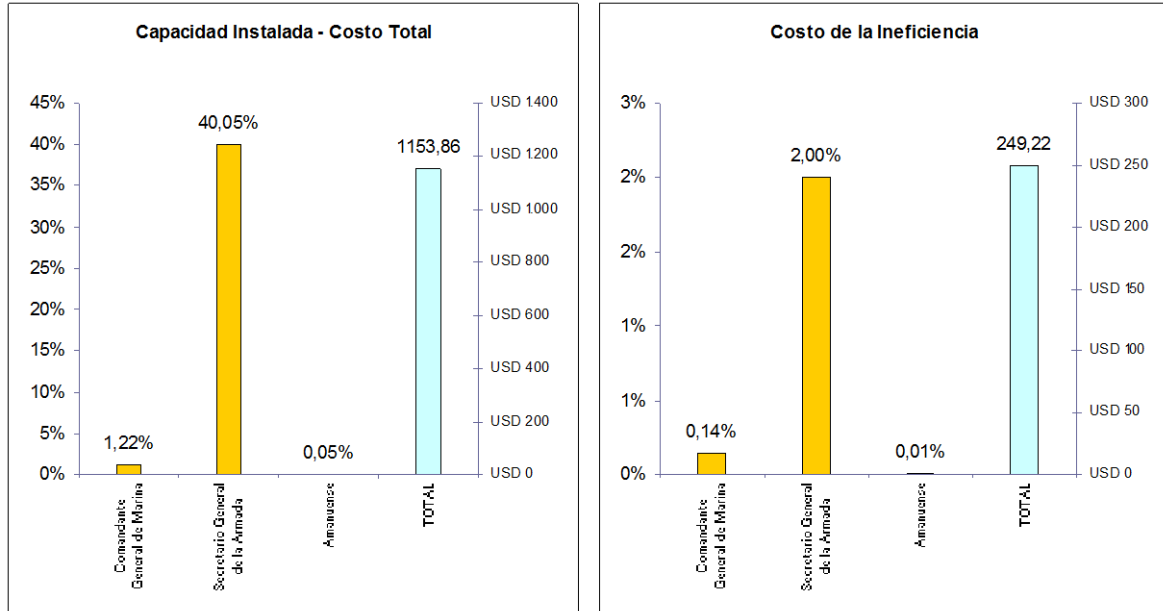
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 18

PROCESO ESTRATÉGICO

A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

A.3. Participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

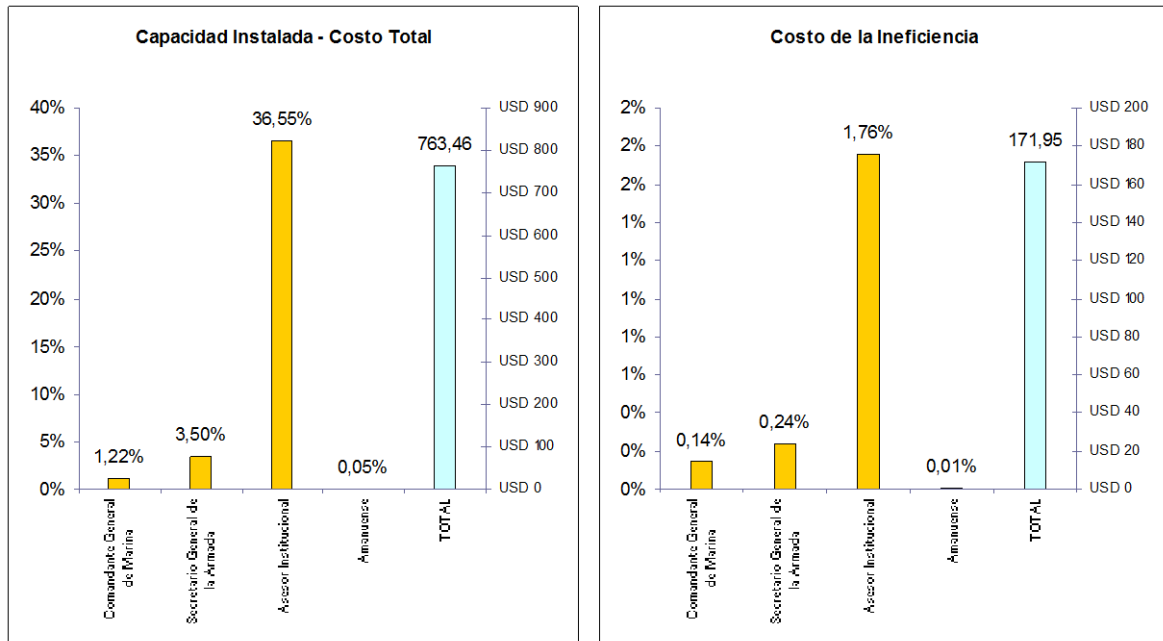
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 19

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

B. GESTIÓN OPERATIVA

B.1. Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

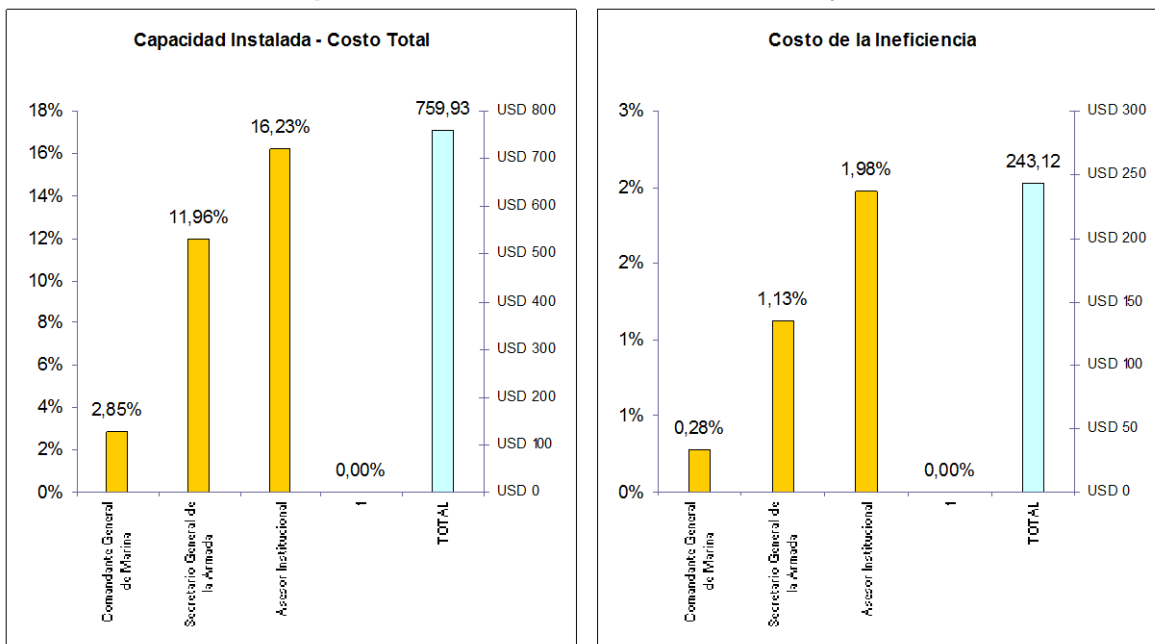
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 20

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

B. GESTIÓN OPERATIVA

B.2. Preparación de Documentos, Discursos y Guiones



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

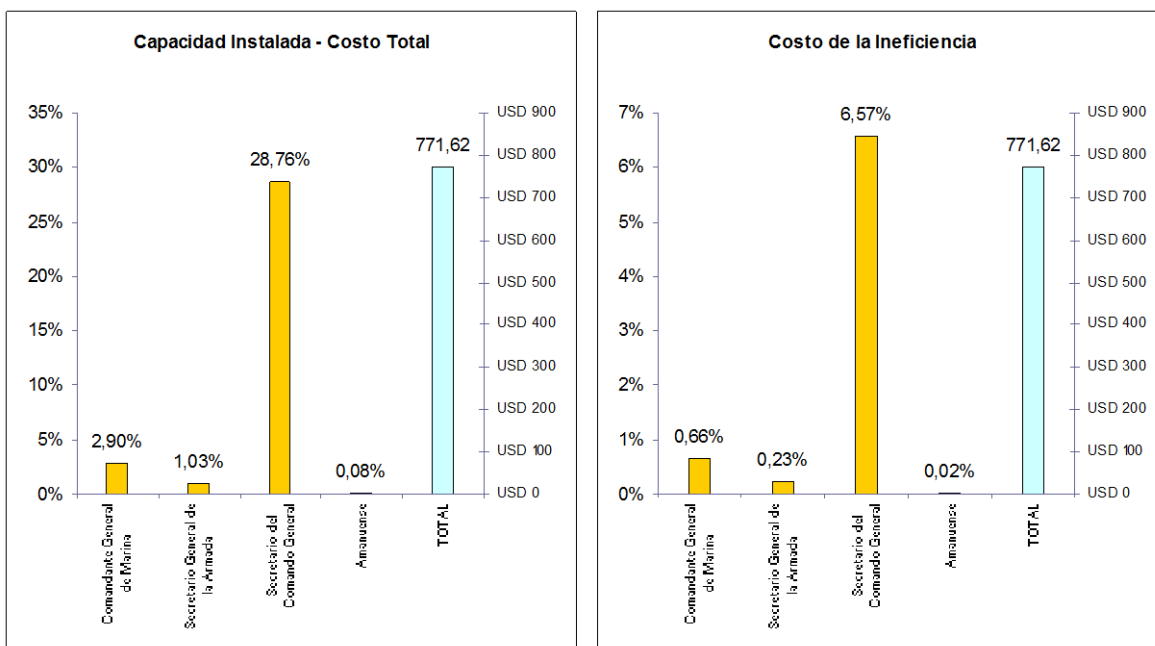
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 21

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

B. GESTIÓN OPERATIVA

B.3. Promoción Institucional



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

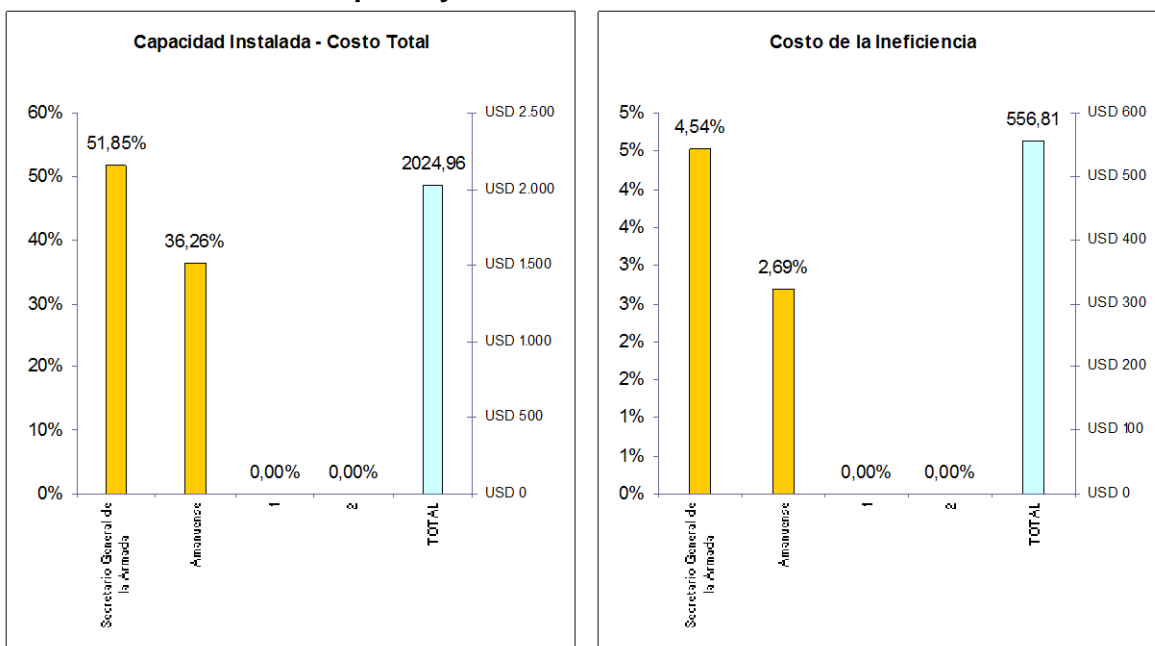
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 22

PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL

Recepción y Transferencia de Documentos



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

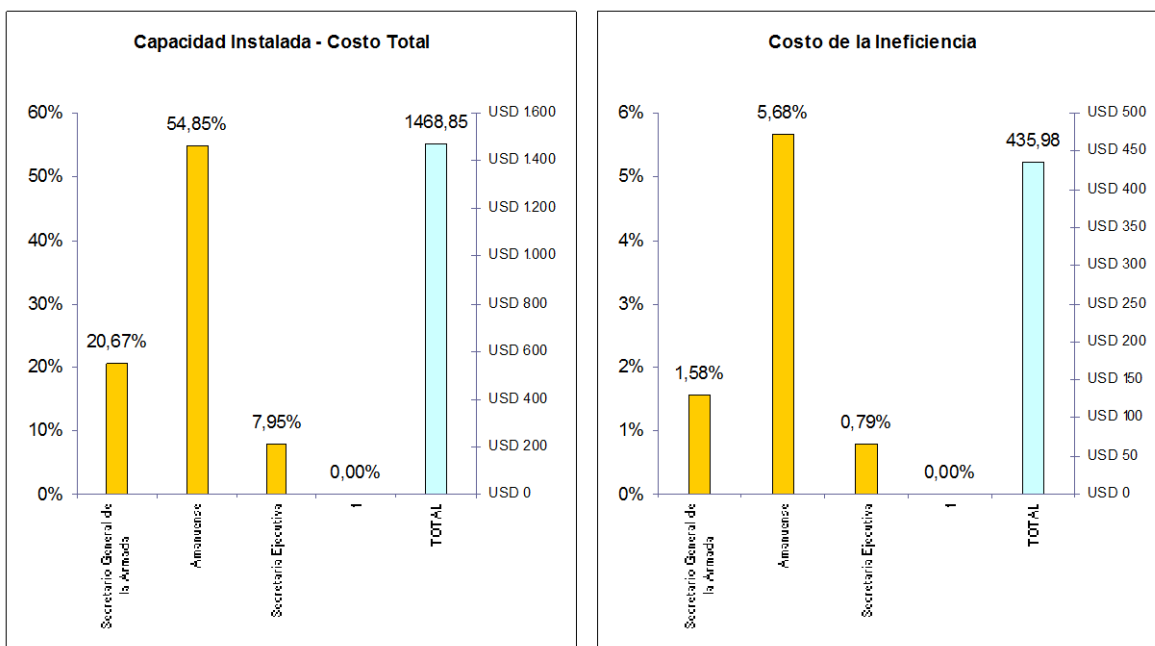
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 23

PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL

Archivo



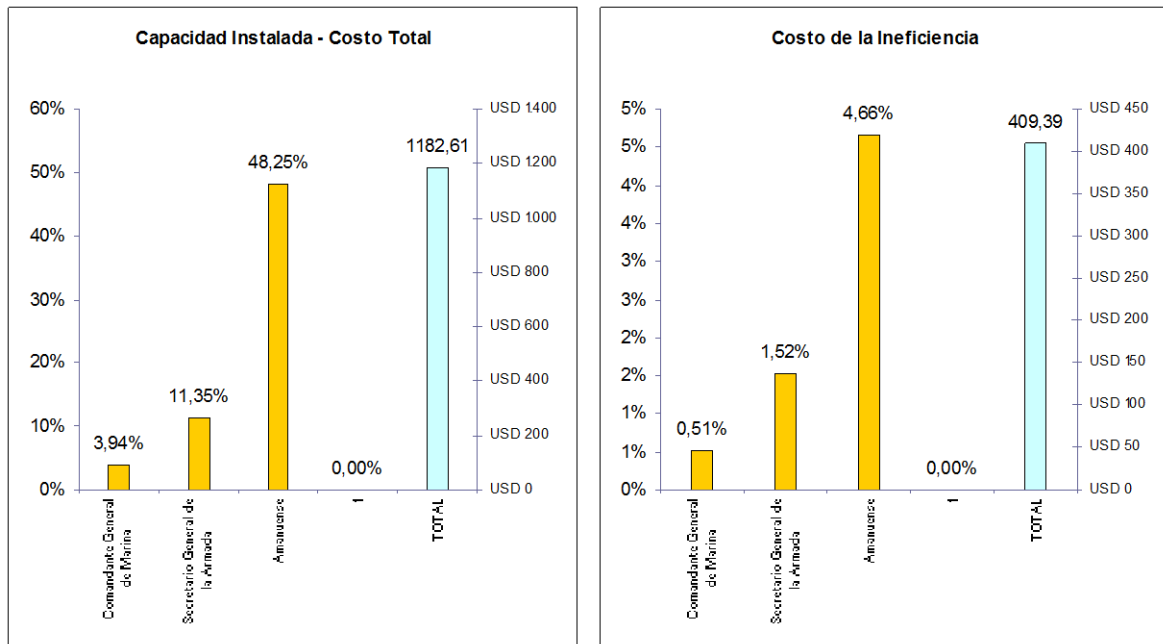
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 24

PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL Procesamiento de Acciones



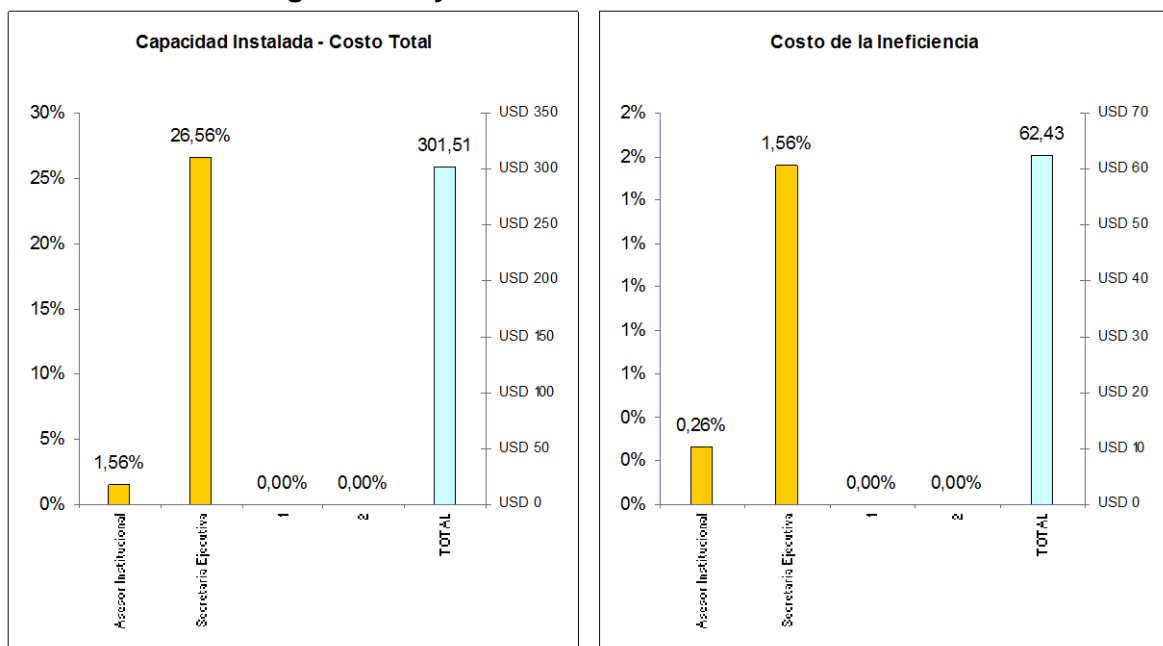
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 25

PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Centro de Información



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

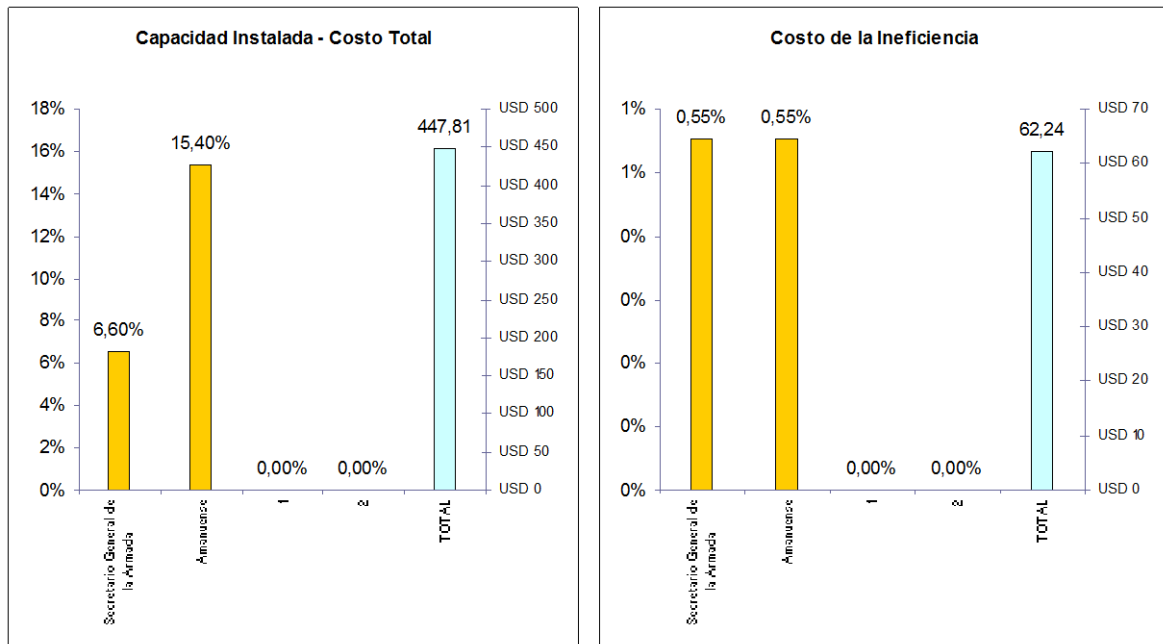
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 26

PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL

Seguimiento y Control --- Control de Transferidas



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

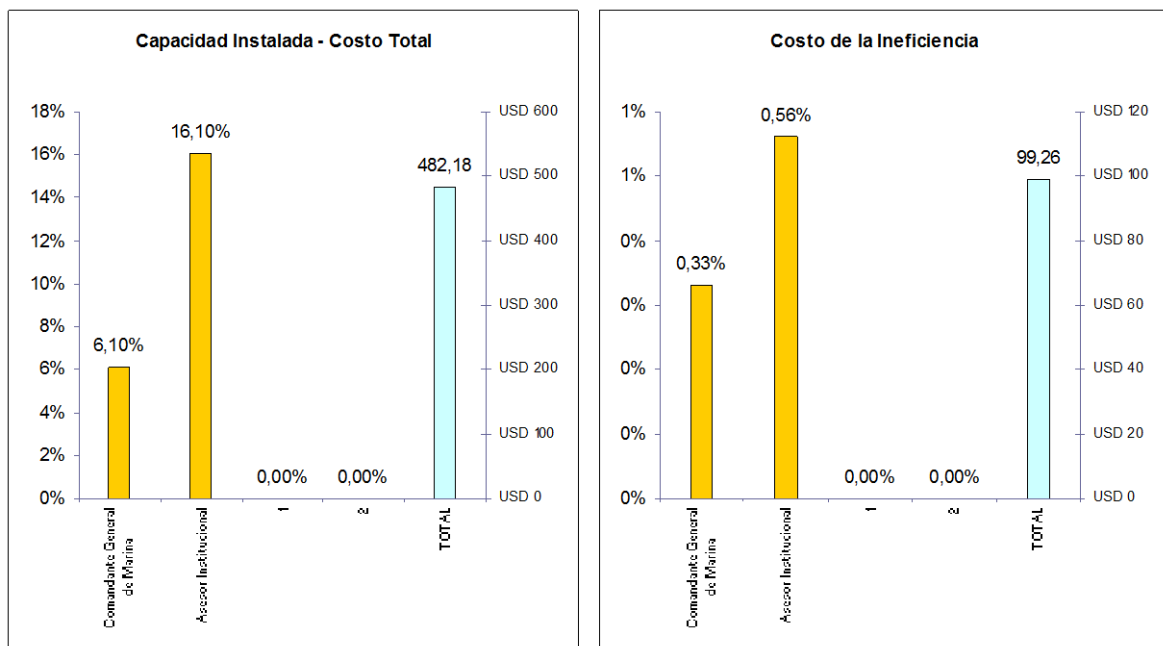
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 27

PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL

Seguimiento y Control --- Inspección Física a los Repartos



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

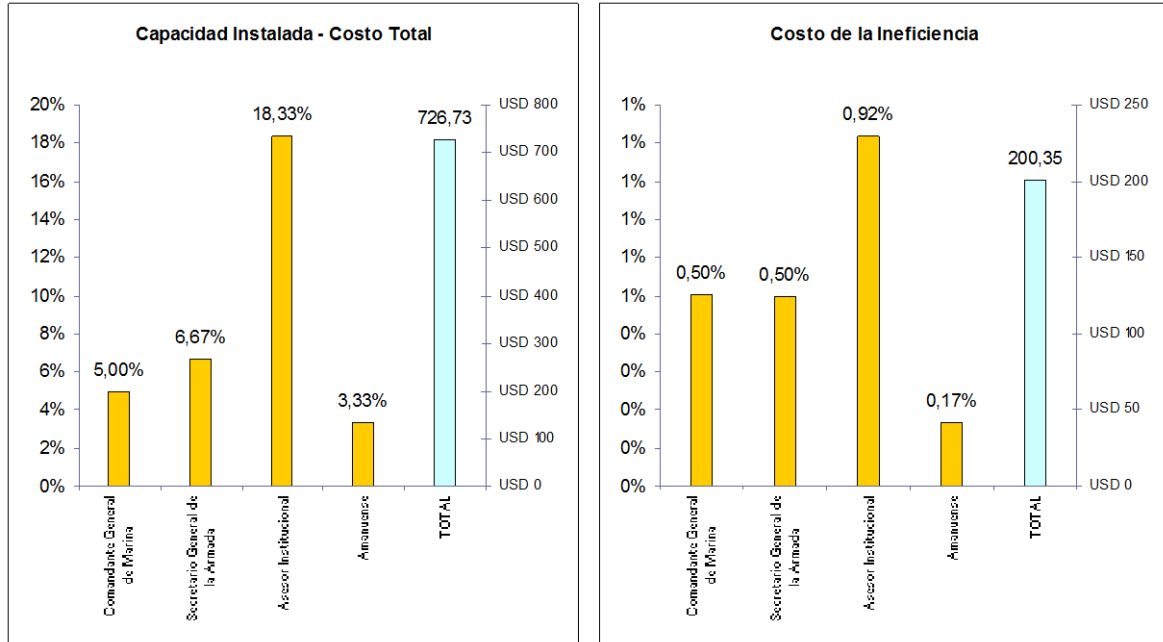
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 28

PROCESOS DE SOPORTE

D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

D.1. Elaboración y Preparación de Comunicaciones



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

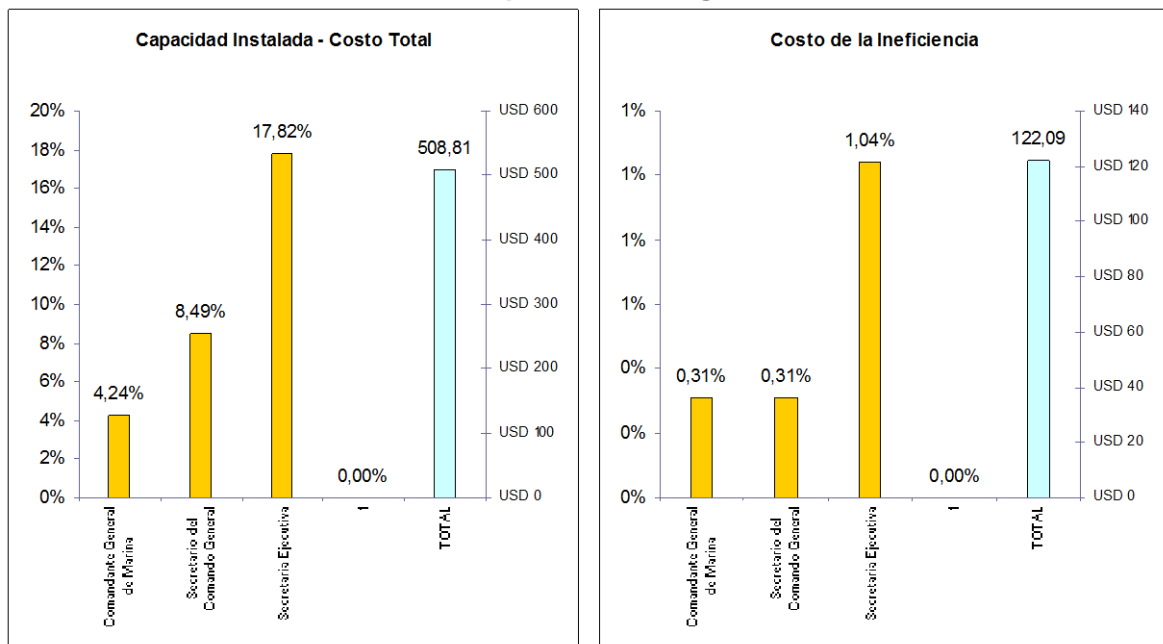
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 29

PROCESOS DE SOPORTE

D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

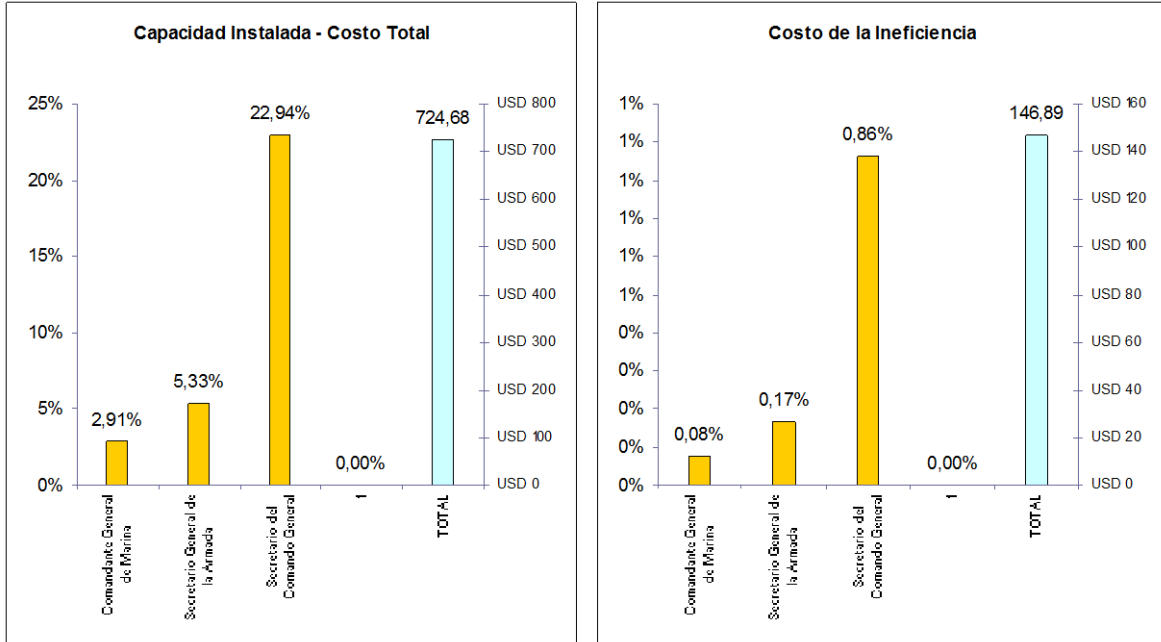
D.2. Preparación de Agenda



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

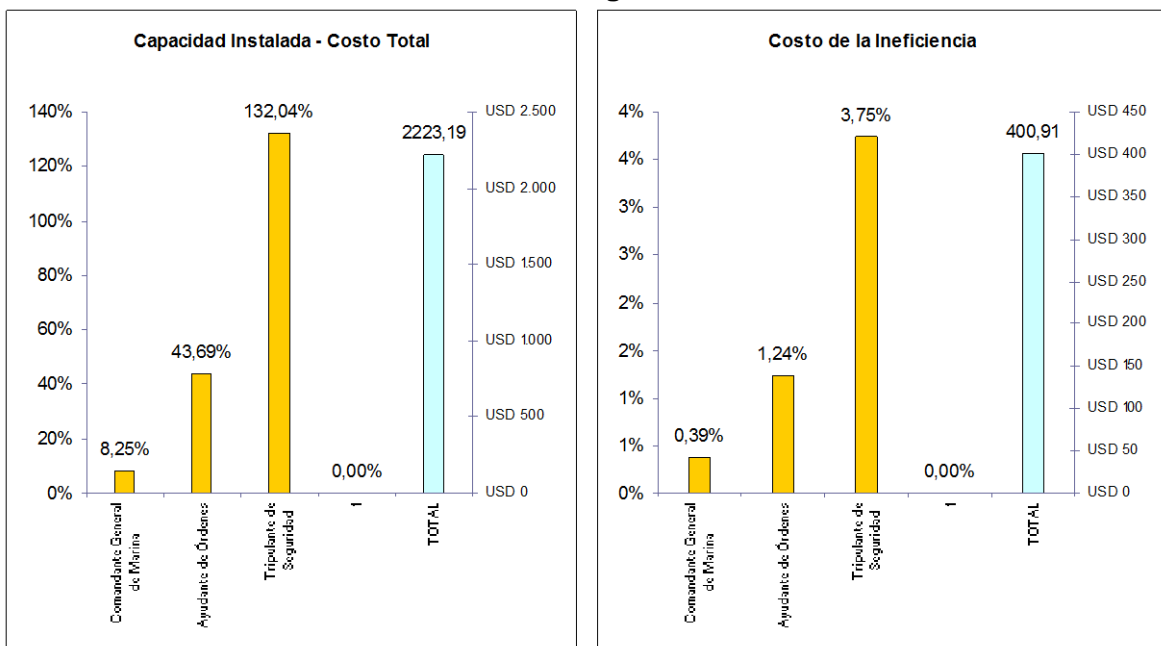
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 30
PROCESOS DE SOPORTE
D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA
D.3. Logística Interna



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 31
PROCESOS DE SOPORTE
E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL
E.1. Dotación de Seguridad Personal



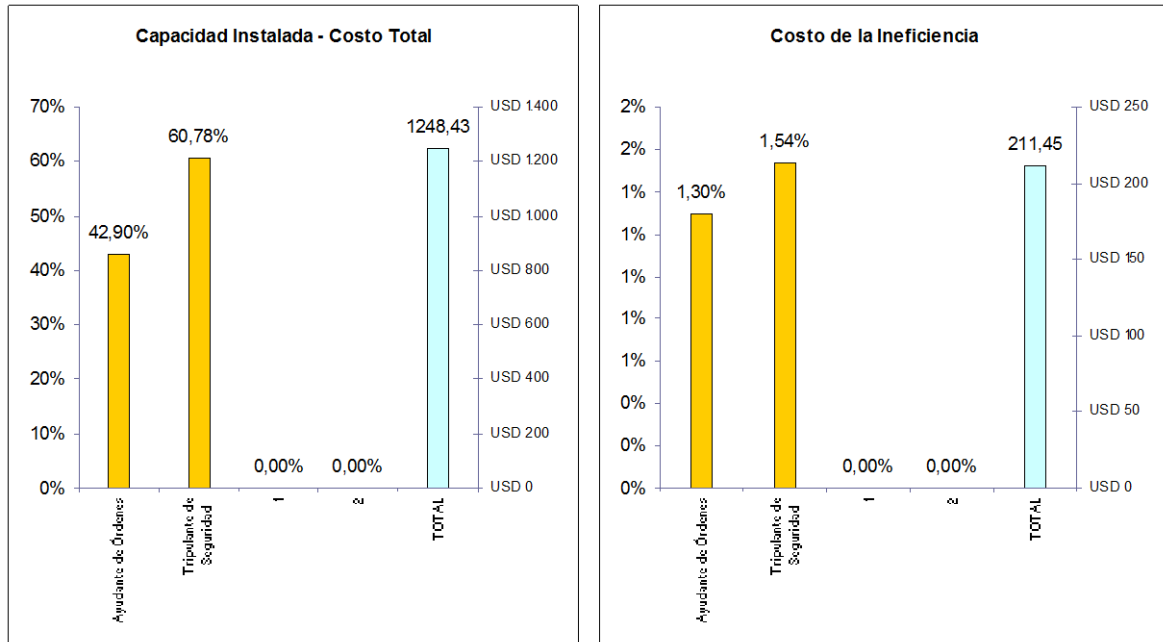
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 32

PROCESOS DE SOPORTE

E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

E.2. Programación de Rutas de Tránsito



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

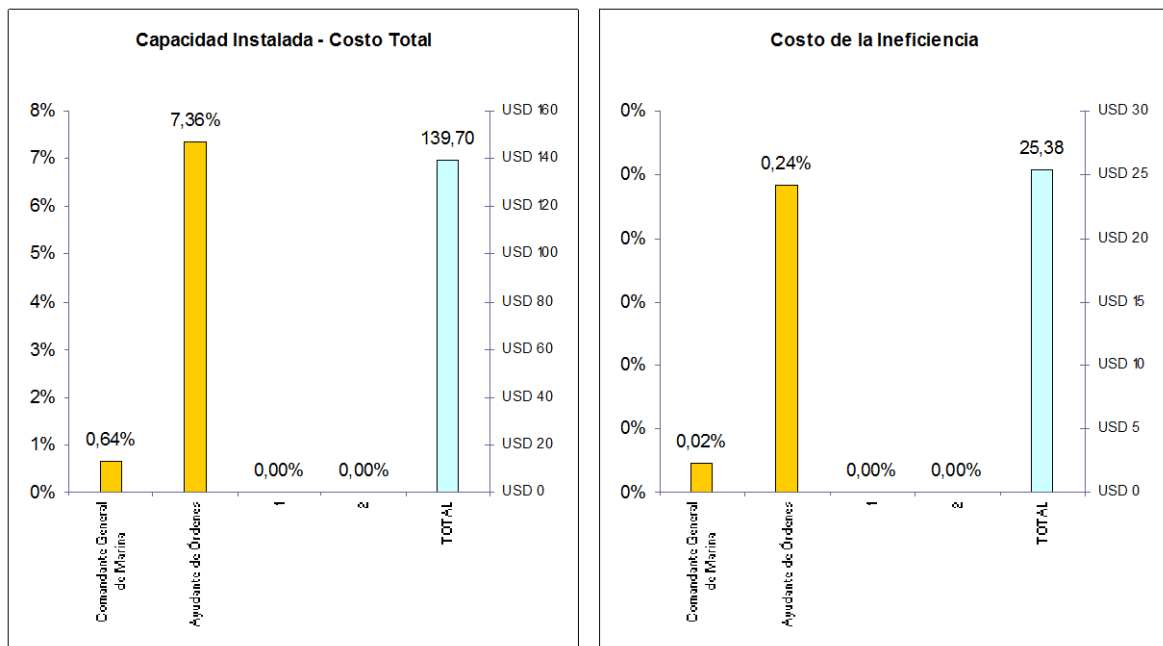
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 33

PROCESOS DE SOPORTE

E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

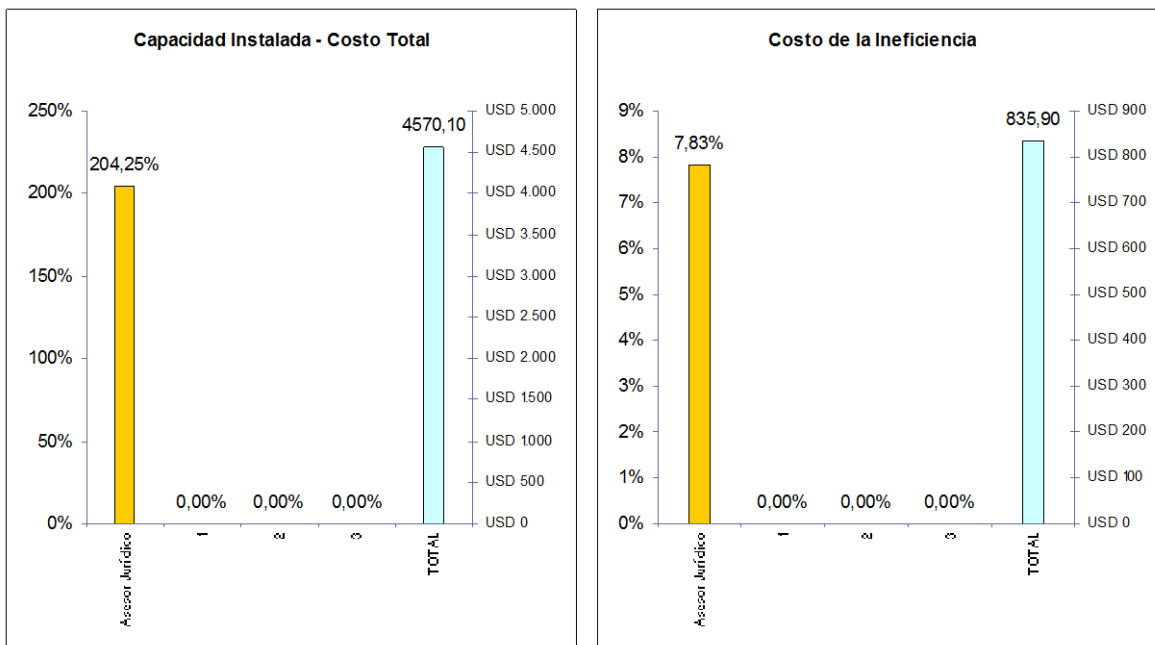
E.3. Actualización de Planes de Contingencia



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

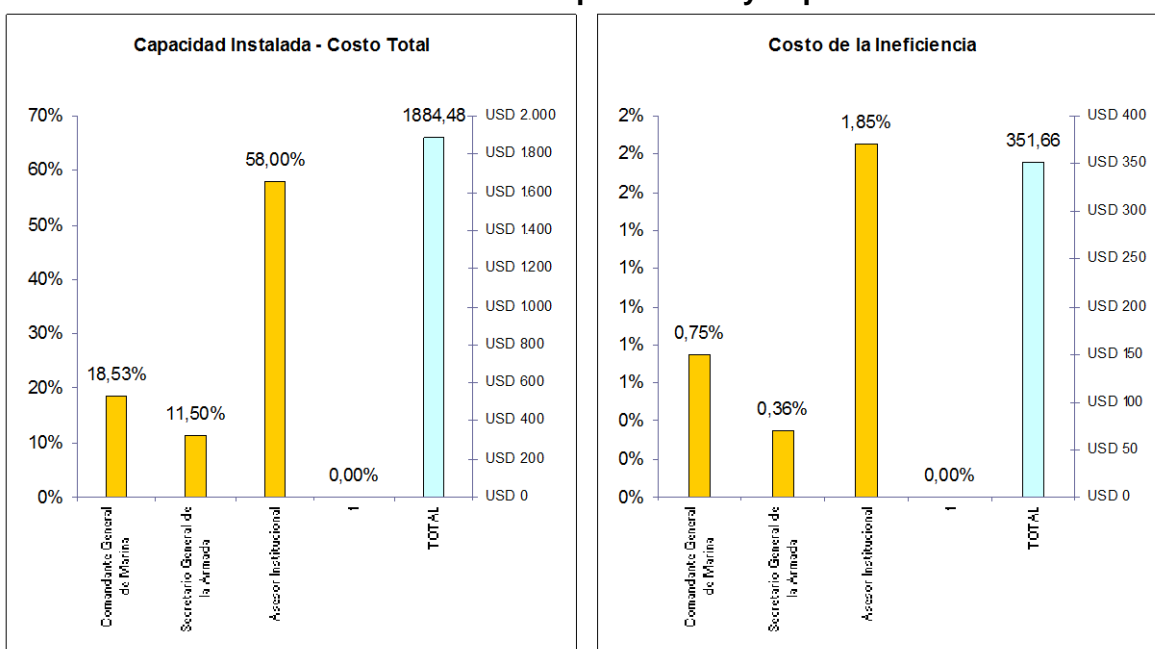
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 34
PROCESOS DE SOPORTE
F. ASESORÍA
F.1. Asesoramiento Jurídico



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 35
PROCESOS DE SOPORTE
F. ASESORÍA
F.2. Asesoramiento Especializado y Específico



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Es importante indicar que, el costo total mensual de los subprocesos que ejecuta la Comandancia General de Marina ascienden a \$ 27.737,82 USD, de los cuales \$ 5.540,11 USD corresponden a costos por ineficiencia, lo que en promedio quiere decir que existe una pérdida del 19,97%, en el empleo de los recursos de la organización; en tal virtud, debemos trabajar en mejorar el nivel de eficiencia en el cumplimiento de los subprocesos para disminuir el costo por ineficiencia.

4.10.- DETERMINACIÓN DEL NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS

Sobre la base del análisis de tiempos, costos y valor agregado presentados en el Anexo No 15, se procedió a elaborar el Anexo No 17, donde se puede observar el número de personas requeridas para ocupar los diferentes cargos en la Comandancia General de Marina.

Es importante indicar que, considerando los cargos, se deben redistribuir las actividades que actualmente está ejecutando cada persona, de tal manera de optimizar el uso del talento humano; en este sentido, a partir del Anexo No 17, se procedió a elaborar la Tabla No 16 para mostrar la cantidad de personas requeridas y las observaciones pertinentes para determinar su número efectivo.

TABLA No 17
NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS

CARGO	Número de Personas Requeridas	Número Óptimo de Personas Requeridas (considerando redistribución de actividades)	OBSERVACIONES
Comandante General de Marina	1,03	1	No tiene horario de trabajo, debido a la alta representación que tiene en la Armada.
Secretario General de la Armada	3,29	1	Pasar varias actividades a los Asesores Institucionales.
Secretario del Comando General	1,02	1	En ocasiones solicita el apoyo de los Asesores Institucionales, debido a que a veces debe acompañar al Sr. COGMAR en sus actividades.

Asesor Jurídico	3,44	4	Nada a mencionar.
Asesor Institucional	3,20	6	Se requiere seis personas debido a que varias actividades del Secretario General y del Secretario del Comando deben ser asumidas por estos Asesores.
Ayudante de Órdenes	1,48	1	No tiene horario de trabajo, debido a que debe acompañar al Sr. COGMAR en todo momento y circunstancia laboral.
Amanuense	3,18	3	Nada a mencionar.
Tripulante de Seguridad	3,03	3	Nada a mencionar.
Secretaria Ejecutiva	1,01	1	Nada a mencionar.
TOTAL	21	21	

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

4.11.- INDICADORES DE GESTIÓN

Para estimar el grado de cumplimiento de los objetivos alcanzados por una institución, se utilizan los denominados Indicadores de Gestión, que se pueden describir como un *Tablero de Instrumentos y Control* que señalan, en un determinado momento, el comportamiento de las diferentes gestiones realizadas en beneficio del desarrollo institucional.

Para identificar un indicador de gestión se deben contemplar los siguientes criterios estratégicos:

- Un indicador de gestión debe ser medible y cuantificable.
- Debe identificar un grado de cumplimiento que permita visualizar una meta a alcanzar, conforme se desarrollen o desplieguen acciones en el tiempo (corto, mediano y largo plazo).

- Es importante que la selección de indicadores de gestión esté focalizada a mejorar:

- La **eficiencia** de los procesos institucionales, al optimizar el uso de los recursos (tiempo y recurso económico) en la consecución de los objetivos.

- La **eficacia** de los procesos para alcanzar el objetivo hacia el cual fue estructurado el proceso o hacia el cual se direccionan las actividades.

- La **efectividad** de los procesos institucionales, con el fin de alcanzar el cumplimiento, a nivel macro, de los objetivos estratégicos de la institución.

La operatividad de los procesos y la estructura que los soporta deben ir de la mano para alcanzar los objetivos que la empresa se ha propuesto a corto, mediano y largo plazo. Los procesos que permiten alcanzar los objetivos deben ser medidos a través de herramientas eficientes y efectivas que permitan controlar la gestión del desempeño y aseguren el óptimo cumplimiento de los mismos.

“Los indicadores de gestión son variables críticas para el éxito, ya que miden el cumplimiento de las actividades que conforman un proceso, controlando su calidad, efectividad y productividad.”⁴⁴

Así, una vez expuesta la cadena de valor de cada uno de los procesos, se determinarán los indicadores de gestión que nos permitan controlar los resultados obtenidos en los diferentes subprocesos de cada proceso y medir la eficiencia en la utilización de los recursos, disminución de tiempos, productividad, capacidad tecnológica, entre otros aspectos que permitan medir la capacidad de gestión de la Comandancia General de Marina.

Por otro lado, el Comando General podrá tomar decisiones de manera adecuada y oportuna a través de los indicadores de gestión, pues proporcionarán toda la información necesaria acerca del desempeño y resultados del desarrollo de las

⁴⁴ Oscidi. Procedimiento de Indicadores de Gestión. OSCIDI PR-IND-G-O3-2000.

actividades de los procesos, con el fin de evaluar la posibilidad de realizar un mejoramiento en la ejecución de estas actividades que mueven los procesos.

En tal virtud, y con el fin de proveer a la Comandancia General de Marina de herramientas que permitan medir su gestión y monitorear su desempeño actual, se formalizaron sus indicadores mediante un taller de análisis basado en el comportamiento de los procesos actuales y en la interacción de estos con el cliente interno y externo.

En el Anexo No 18 se presentan los indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos de la Comandancia General de Marina, con el detalle de cada indicador, forma de cálculo, especificaciones, fuente y niveles a ser alcanzados.

CAPÍTULO V

PROPUESTA DE DISEÑO Y MEJORAMIENTO DE PROCESOS

5.1.- PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

La propuesta de mejoramiento de los procesos de la Comandancia General de Marina fue planteada sobre la base del Capítulo III “Direccionamiento Estratégico”, y el Capítulo IV “Propuesta de Análisis de Procesos”. Esta propuesta de mejoramiento incluye:

- Hojas de mejoramiento para cada subproceso presentado en el levantamiento de procesos;
- Propuesta de capacitación que abarca a todo el personal de la empresa;
- Nuevo mapa de procesos o cadena de valor;
- Nuevo inventario de procesos con sus mejoramientos e incorporación de nuevos procesos;
- Nuevos diagramas de flujo de cada subproceso levantado y el levantamiento de los nuevos procesos propuestos;
- Tiempos mejorados de cada subproceso;
- ICOM's; y,
- Nuevos indicadores de gestión.

5.1.1.- HOJAS DE MEJORAMIENTO PARA LOS SUBPROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

Para orientar las acciones que deben efectuarse e identificar el mejoramiento de los procesos levantados en el Capítulo IV “Propuesta de Análisis de Procesos”, es necesario incluir todos los hallazgos identificados en dicho Capítulo y trasladarlos a la hoja de mejoramiento, incluyendo en la misma los siguientes campos:

1. Nombre del proceso; se colocará el nombre del proceso que será analizado.
2. Nombre del subproceso; se colocará el nombre del subproceso parte del proceso analizado.
3. Objeto; se identificará la finalidad del subproceso.
4. Desventajas del proceso actual:
 - a. Mano de obra.- Incluye todos los hallazgos referentes a la participación del personal dentro de la empresa; es decir, son todas las falencias encontradas en el personal al momento de realizar sus actividades en dicho subproceso, tales como: personal no cuenta con el perfil adecuado para el puesto de trabajo, falta de entrenamiento y capacitación en las diferentes actividades, o incluso falta o exceso de personal dentro del proceso, entre otros.
 - b. Soporte tecnológico. Incluye todos los hallazgos referentes al soporte informático, maquinarias, herramientas y tecnología en general de que el proceso adolece para su correcto funcionamiento.
 - c. Soporte documental. Identifica la norma escrita que no está definida en el proceso y que es necesaria para controlar y orientar al mismo.
 - d. Formatos. Todos aquellos registros, solicitudes o documentos necesarios para identificar especificaciones, características técnicas, controles, instrucciones, orientaciones y operaciones que demanda una actividad y que servirá de mecanismo para procesar la información, y que deben ser generados y documentados para su correcta ejecución.
5. Comentarios:
 - a. Actividades. Se identificarán todas las actividades que están sujetas a condiciones de mejora y que han sido señaladas para tener una observación minuciosa; estas observaciones fueron hechas de manera individual o en forma grupal, ya que contienen las mismas especificaciones de mejora.
 - b. Problema. Se identificará el problema que genera esta actividad al ser procesada.
 - c. Solución. Se identificará la condición o acción de mejora que corregirá la consecución de dichas actividades.

Una vez identificados todos los campos especificados a desarrollarse y sus respectivas fuentes de información, se procedió a elaborar las hojas de mejoramiento de cada uno de los subprocesos señalados en el Capítulo anterior, tal como se puede observar en el Anexo No 19.

La simbología utilizada es la siguiente:



Eliminación de actividades en el subproceso.



Incremento de actividades en el subproceso.



Mejora a través de capacitación, recursos tecnológicos y soporte informático en la gestión.



Incorporación de nuevos procesos y subprocesos.

5.1.2.- CRUCE ESTRATÉGICO CON PROPUESTA DE MEJORAMIENTO

De lo analizado y planteado en el Capítulo III “Direccionamiento Estratégico”, se pudieron identificar los siguientes macro problemas y objetivos; información que, posteriormente, contribuirá a reducir la ineficiencia y alcanzar los objetivos planteados; para ello, se elaboró la Tabla No 18 “Traslado Estratégico”, que presenta la cobertura que genera el mejoramiento de los procesos en el cumplimiento de los objetivos planteados. Los códigos utilizados para identificar los subprocesos fueron extraídos a partir del Cuadro No 24 “Clasificación por Procesos”, del Capítulo IV “Propuesta de Análisis de Procesos”.

TABLA No 18
TRASLADO ESTRATÉGICO

DETERMINACIÓN DE LA COBERTURA QUE GENERA EL MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS EN EL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS PLANTEADOS			
ÁREA DE INFLUENCIA DE MEJORA	MACRO PROBLEMAS	OBJETIVOS	SUBPROCESOS QUE AL SER MEJORADOS RESPONDEN AL CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS
INCORPORACIÓN DE LA GESTIÓN POR LA ORGANIZACIÓN	Existencia de procesos deficientes.	Implementar la administración por procesos para lograr que el cumplimiento de las operaciones se materialice con eficiencia y efectividad.	A.1. - A.2. - A.3. - B.1. - B.2. - B.3. - C. - D.1. - D.2. - D.3. - E.1. - E.2. - E.3. - F.1. - F.2.
	Procedimientos no están claramente definidos y estandarizados.		
	Deficiente gestión estratégica.	Elaborar planes estratégicos que constituyan una guía para alcanzar un nivel de desempeño con eficiencia y efectividad.	
TALENTO HUMANO	Falta de agilidad en los trámites y en la entrega oportuna de información.	Capacitar periódicamente al personal para mejorar su desempeño.	B.2. - B.3. - C. - D.1. - D.2. - D.3. - E.1. - E.2. - E.3.
TECNOLOGÍA	Falta de indicadores de gestión y de un sistema de información gerencial.	Maximizar el apoyo a la gestión del Comandante General de Marina, mediante la aplicación de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's).	A.2. - A.3. - B.1. - B.2. - C. - D.1. - D.2. - D.3. - E.1. - E.2. - F.1. - F.2.
GESTIÓN CORPORATIVA	Pérdida de credibilidad en Fuerzas Armadas por parte de la ciudadanía en general, podría incidir negativamente en la predisposición de las personas para gestionar los recursos y/o proyectos.	Fortalecer y promover relaciones de beneficio mutuo con el Ejército Ecuatoriano, la Fuerza Aérea Ecuatoriana y las Armadas de países amigos, Institutos de Educación Superior, organismos gubernamentales y no gubernamentales, y demás entidades legalmente constituidas, para contribuir al desarrollo marítimo y la seguridad nacional.	A.2. - A.3. - B.1. - B.3. - F.1. - F.2.
		Promover la ejecución y difusión de acciones cívicas y la transparencia de la información, siempre y cuando no afecten a la seguridad nacional, para fortalecer y mejorar la imagen institucional.	A.2. - A.3. - B.1. - B.2. - B.3. - D.1. - F.1. - F.2.
	Reducción del espacio presupuestario, a pretexto de la posibilidad de utilizar los recursos de autogestión generados.	Promover el desarrollo de la conciencia marítima y la necesidad de proteger sus intereses marítimos para beneficio de la nación.	
		Promover campañas y acuerdos con entidades gubernamentales para prevenir el tráfico de inmigrantes y demás actos ilícitos por vía marítima.	

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

CONCLUSIONES:

▪ **Incorporación de la Gestión por Procesos en la organización.-**

En todos los subprocesos se ha procedido a determinar sus correspondientes procedimientos, ICOM'S, indicadores de gestión y responsables, lo que contribuye a la organización a tener una interacción entre estos, a través de una guía documentada de cómo realizar las actividades que necesita cada subproceso para cumplir con el objeto determinado y así alcanzar una gestión eficiente en la organización.

▪ **Área del Talento Humano.-**

Todos los subprocesos pueden ser mejorados a través de la capacitación, entrenamiento y motivación directa, eliminando así el reproceso o demora en la realización de las actividades. En todos los casos, se requiere capacitar al personal en el manejo de los sistemas informáticos y en la correcta aplicación de los procedimientos administrativos.

▪ **Área Tecnológica.-**

La mayor parte de los subprocesos requieren la aplicación de tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's) para maximizar el apoyo a la gestión del Comandante General de Marina; sin embargo, las aplicaciones existentes deben ser actualizadas y mejoradas, para evitar su vulnerabilidad y garantizar su seguridad. Por otro lado, es necesario generar un proyecto para reemplazar el actual sistema de gestión documental, por otro optimizado, que permita dar mayor agilidad a los trámites, el establecimiento de prioridades y su seguimiento y control.

▪ **Gestión Corporativa.-**

Todos los objetivos pueden ser logrados con la determinación y establecimiento de políticas, lineamientos, planificaciones y acciones, que no demandan cambios en la secuencia de las actividades de los diferentes subprocesos o en la conformación de los procesos.

5.1.2.1.- PROPUESTA DE CAPACITACIÓN POR PROCESO Y SUBPROCESO

El primer módulo que se debe dictar a todo el personal que labora en la Comandancia General de Marina es “Administración por Procesos”; este módulo de estudio resulta de vital importancia ya que permitirá ofrecer al personal una perspectiva amplia e integradora del campo de la gestión de los procesos de la organización y su interrelación entre ésta y el cumplimiento de las diferentes actividades, subprocesos y procesos llevados a cabo, que les permita vincular este aprendizaje teórico a la realidad circundante, con el fin de mejorar su calidad y productividad. Los tópicos propuestos se presentan a continuación en la Tabla No 19.

TABLA No 19
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
ADMINISTRACIÓN POR PROCESOS

SUBPROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	CARGO	TIEMPO DE DURACIÓN
Capacitación General, previo a la capacitación de cada subproceso	La gestión tradicional		2 horas
	Definición de gestión por procesos: Conceptos y diferencias con la gestión tradicional	Comandante General de Marina Secretario General de la Armada	6 horas
	Aspectos fundamentales de la gestión por procesos	Secretario del Comando General	8 horas
	Características de la organización por procesos	Asesor Jurídico Asesor Institucional	8 horas
	Metodología: la arquitectura de procesos	Ayudante de Órdenes	8 horas
	Ejemplos de gestión por procesos	Amanuense Tripulante de	4 horas
	Indicadores de gestión	Seguridad	6 horas
	Cuadro de Mando Integral	Secretaria Ejecutiva	8 horas
	Mejoramiento continuo		8 horas

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Desarrollar estos conocimientos y la visión práctica de la dinámica en la mejora de los procesos, hará que exista una menor resistencia del personal en la implantación de la Administración por Procesos en la organización; asimismo, permitirá fomentar una actitud entusiasta y pro-activa y reforzar su comprometimiento con este cambio organizacional.

De la hoja de mejoramiento de los subprocesos se obtiene de manera directa el tipo de entrenamiento y la capacitación que necesita el personal para realizar de manera más eficiente las actividades que demanda cada proceso, tal como se puede observar en las Tablas No 20, No 21, No 22, No 23, No 24 y No 25, que se muestran a continuación:

TABLA No 20
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROCESO: A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

SUBPROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	CARGO	TIEMPO DE DURACIÓN
A.1. Aprobación de la Planificación Militar	Ley Orgánica de la Defensa Nacional	Comandante General de Marina	16 horas
	Ley de Seguridad Nacional		16 horas
	Plan de Campaña		24 horas
A.2. Preparación y Dirección de la Fuerza	Carta de Instrucción	Secretario General de la Armada	8 horas
	Política del Estado	Asesor Institucional	16 horas
	Instrucciones del COMACO		8 horas
A.3. Participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país	Constitución Política de la República	Comandante General de Marina	16 horas
	Ley de Compañías	Secretario General de la Armada	8 horas
	Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa		8 horas

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

TABLA No 21
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROCESO: B. GESTIÓN OPERATIVA

SUBPROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	CARGO	TIEMPO DE DURACIÓN
B.1. Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones	Ordenanzas Navales	Comandante General de Marina	8 horas
	Guía de Gestión Institucional		6 horas
	Ley de Personal de las Fuerzas Armadas y su Reglamento	Secretario General de la Armada	8 horas
	Manual de Organización de la Armada	Asesor Institucional	6 horas
	Manual de Elaboración de Directivas	Amanuense	8 horas
	Reglamento de Disciplina Militar		6 horas
B.2. Preparación de documentos, discursos y guiones	Políticas, Decisiones y Acciones del COGMAR	Comandante General de Marina	6 horas
	Presupuesto asignado a la Fuerza Naval	Secretario General de la Armada	8 horas
	Plan Estratégico Institucional	Secretario del Comando General Asesor Institucional	16 horas
B.3. Promoción Institucional	Ley Orgánica de Transparencia y Acceso Público a la Información	Comandante General de Marina	16 horas
	Políticas del MIDENA	Secretario General de la Armada	6 horas
	Políticas Oceánicas		8 horas
	Ley de Contratación Pública	Secretario del Comando General	8 horas

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

TABLA No 22
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROCESO: C. GESTIÓN DOCUMENTAL

SUBPROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	CARGO	TIEMPO DE DURACIÓN
C. Gestión Documental	Manual de Administración de la Documentación Naval	Comandante General de Marina Secretario General de la Armada	8 horas
	Manual del Usuario del Sistema de Gestión Documental	Secretario del Comando General	6 horas
	Reglamento para la Elaboración, Manejo, Custodia y Seguridad de la Documentación Militar Calificada	Asesor Jurídico Asesor Institucional	8 horas
	Manual de Seguridad de Comunicaciones Navales	Ayudante de Órdenes Amanuense	6 horas
	Siglas y Abreviaturas Navales	Tripulante de Seguridad Secretaria Ejecutiva	6 horas

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guíjarro Peralta.

TABLA No 23
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROCESO: D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

SUBPROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	CARGO	TIEMPO DE DURACIÓN
D.1. Elaboración y Preparación de Comunicaciones	Ídem Proceso C.	Ídem Proceso C.	Ídem Proceso C.
D.2. Preparación de Agenda	Ceremonial Marítimo	Comandante General de Marina	8 horas
	Plan Anual de Comunicación Social	Secretario del Comando General Secretaria Ejecutiva	8 horas

D.3. Logística Interna	Plan Director	Comandante	8 horas
	Ley Orgánica de la Contraloría General del Estado	General de Marina	6 horas
	Ley Orgánica de Administración Financiera y Control	Secretario General de la Armada	6 horas
	Normas de Control Interno	Secretario del Comando General	4 horas

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

TABLA No 24

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN

PROCESO: E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

SUBPROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	CARGO	TIEMPO DE DURACIÓN
E.1. Dotación de Seguridad Personal	Ordenanzas Navales	Ayudante de Órdenes	2 horas
	Doctrina de Contrainteligencia		6 horas
	Manual de Procedimientos Operativos de DIRINT		8 horas
E.2. Programación de Rutas de Tránsito	Flujo del Tráfico Vehicular y Rutas de Escape	Tripulante de Seguridad	16 horas
E.3. Actualización de Planes de Contingencia	Directivas de Seguridad Personal y de las Instalaciones		16 horas
	Regulaciones para el Empleo de Aeronaves		8 horas

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Gujarro Peralta.

TABLA No 25
PROGRAMA DE CAPACITACIÓN
PROCESO: F. ASESORÍA

SUBPROCESO	TIPO DE CAPACITACIÓN	CARGO	TIEMPO DE DURACIÓN
F.1. Asesoramiento Jurídico	Constitución Política de la República	Asesor Jurídico	16 horas
	Ley Orgánica de la Defensa Nacional		8 horas
	Ley de Contratación Pública		8 horas
	Código de Policía Marítima		12 horas
	Ley de Personal de las Fuerzas Armadas y su Reglamento		12 horas
	Ley de Servicio Civil y Carrera Administrativa		8 horas
F.2. Asesoramiento Especializado y Específico	Ídem Subproceso B.1. y B.2.	Asesor Institucional	Ídem Subproceso B.1. y B.2.

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

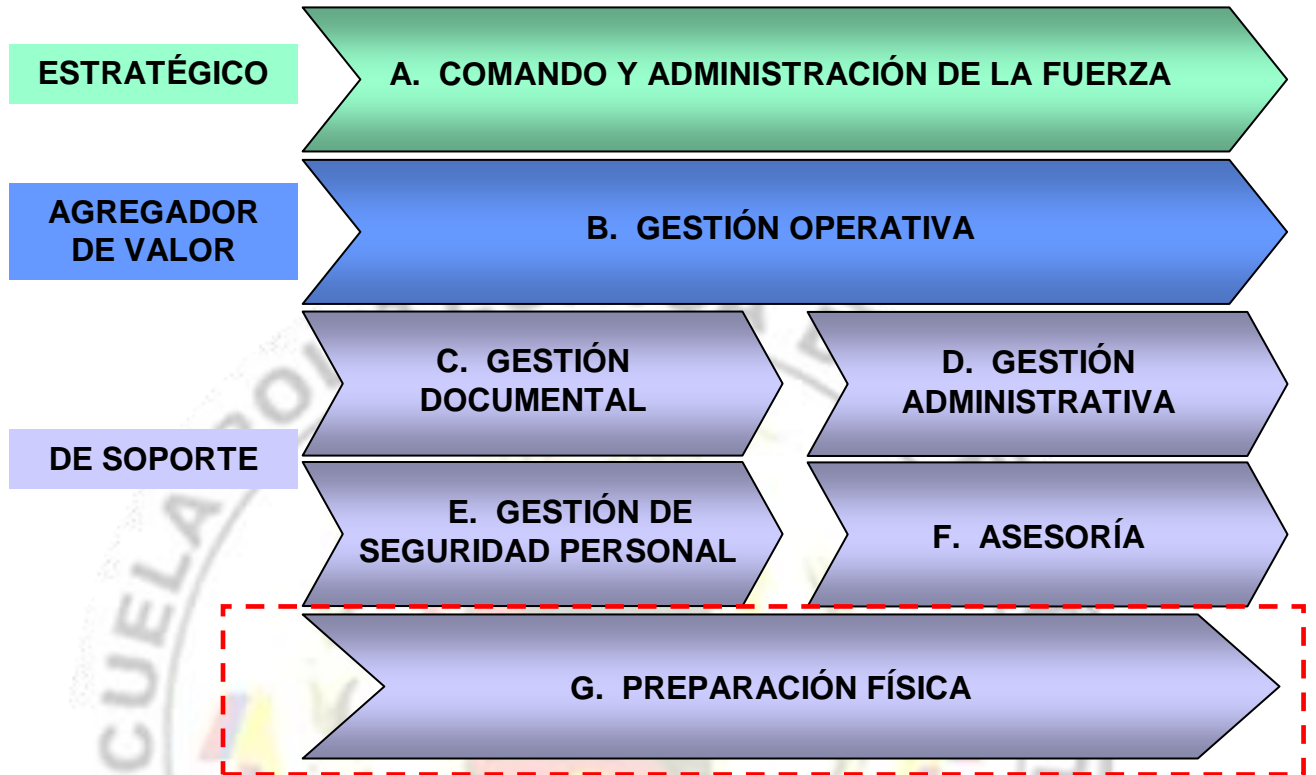
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

5.2.- MAPA DE PROCESOS MEJORADO

El nuevo mapa de procesos de la Comandancia General de Marina permitirá de una mejor manera focalizar al cliente interno y externo y evaluar el nivel de uso efectivo y eficiente de los recursos; además, permitirá plantear todos los procesos que deben incluirse dentro de la organización para abarcar de una manera eficiente a todos los procesos necesarios para la consecución de una gestión con excelencia. El Gráfico No 36, que se presenta a continuación, muestra el mapa de procesos mejorado.

GRÁFICO N° 36

MAPA DE PROCESOS MEJORADO DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

El recuadro en rojo presentado en el Gráfico No 36 muestra el nuevo proceso incorporado.

5.3.- INVENTARIO DE PROCESOS MEJORADOS

A fin de que la organización alcance una gestión empresarial de excelencia, se ha considerado necesario identificar todos los procesos que requiere la misma en sus diferentes áreas. A continuación, en el Cuadro No 25, se puede observar el inventario de procesos mejorados de la Comandancia General de Marina.

CUADRO No 25
INVENTARIO DE PROCESOS MEJORADOS

PROCESOS		SUBPROCESOS		PROPUESTA
ESTRATÉGICO	A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA	A.1.	APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR	SUBPROCESO MEJORADO
		A.2.	PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA	SUBPROCESO MEJORADO
		A.3.	PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PAÍS	SUBPROCESO MEJORADO
AGREGADORES DE VALOR	B. GESTIÓN OPERATIVA	B.1.	ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, DECISIONES Y ACCIONES	SUBPROCESO MEJORADO
		B.2.	PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS, DISCURSOS Y GUIONES	SUBPROCESO MEJORADO
		B.3.	PROMOCIÓN INSTITUCIONAL	SUBPROCESO MEJORADO
DE SOPORTE	C. GESTIÓN DOCUMENTAL	C.	GESTIÓN DOCUMENTAL	SUBPROCESO MEJORADO
	D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D.1.	ELABORACIÓN Y PREPARACIÓN DE COMUNICACIONES	SUBPROCESO MEJORADO
		D.2.	PREPARACIÓN DE AGENDA	SUBPROCESO MEJORADO
		D.3.	LOGÍSTICA INTERNA	SUBPROCESO MEJORADO
	E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	E.1.	DOTACIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	SUBPROCESO MEJORADO
		E.2.	PROGRAMACIÓN DE RUTAS DE TRÁNSITO	SUBPROCESO MEJORADO
		E.3.	ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA	SUBPROCESO MEJORADO
	F. ASESORÍA	F.1.	ASESORAMIENTO JURÍDICO	SUBPROCESO MEJORADO
		F.2.	ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO Y ESPECÍFICO	SUBPROCESO MEJORADO
	G. PREPARACIÓN FÍSICA	G.1.	ACONDICIONAMIENTO FÍSICO	PROCESO INCORPORADO
G.2.		DEPORTES DIRIGIDOS		

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

Como se puede observar, se ha planteado una propuesta de mejoramiento a los subprocesos de todos los procesos de la organización, incorporando además, un nuevo proceso de soporte “G. Preparación Física”, el mismo que está formado por dos subprocesos “G.1. Acondicionamiento Físico” y “G.2. Deportes Dirigidos”, los cuales, una vez mejorados e incorporados, permitirán a la Comandancia General de Marina alcanzar una gestión de excelencia.

Para todos los procesos se elaboró una propuesta de capacitación dirigida a todos los involucrados de los procesos, según su nivel de participación en los mismos; en forma adicional, se capacitará a todo el personal en el manejo de los sistemas informáticos y en la correcta aplicación de los procedimientos administrativos vigentes. También se propuso la implementación de un nuevo sistema de gestión documental optimizado, que permita dar mayor agilidad a los trámites, el establecimiento de prioridades y alertas, y su seguimiento y control, lo cual permitirá optimizar los tiempos de ejecución de las diferentes actividades.

5.4.- DIAGRAMACIÓN DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Como se había mencionado anteriormente, una vez identificados todos los campos especificados a desarrollarse y sus respectivas fuentes de información, se procedió a elaborar las hojas de mejoramiento de cada uno de los subprocesos señalados en el Capítulo anterior; y, a partir del análisis de problemas, macro problemas, objetivos planteados en el Direccionamiento Estratégico, y a través del Mapa de Procesos mejorado, se plantearon los nuevos diagramas de flujo.

Para la nueva diagramación de flujo de los subprocesos se utilizó nuevamente el software QPR, empleado en el Capítulo IV “Propuesta de Análisis de Procesos”.

Para una mejor visualización y entendimiento de las mejoras que se han realizado en las diagramaciones de flujo de cada subproceso y sus diferentes actividades, se han incrementado a los flujos, óvalos de varios colores que

distinguen cada actividad de mejora realizada en los mismos, de la siguiente manera:

Simbología:



Eliminación de actividades en el subproceso.



Incremento de actividades en el subproceso.



Mejora a través de capacitación, recursos tecnológicos y soporte informático en la gestión.



Incorporación de nuevos procesos y subprocesos.

En el Anexo No 19 se presenta la nueva diagramación de flujo de los procesos y subprocesos mejorados.

5.5.- DETERMINACIÓN DE TIEMPOS GLOBALES DE LOS PROCESOS MEJORADOS

Se establecieron los nuevos tiempos de ciclo que tendrán cada uno de los subprocesos mejorados, para así poder determinar la mejora de la eficiencia en el tiempo que se conseguirán, con respecto a los subprocesos anteriores.

Resulta importante señalar que el tiempo de ciclo puede aumentar como disminuir después de aplicado el mejoramiento, debido a que los cambios efectuados implican mejorar la eficiencia del proceso.

La simbología utilizada en los tiempos globales de los subprocesos es la siguiente:



Operación Control Transporte Archivo Decisión Demora

La mejora implica que los tiempos de demora encontrados en el levantamiento inicial de los procesos se reduzcan de manera significativa, debido a la implementación de las propuestas de mejoras, citadas en el presente Capítulo.

Así, se eliminarán las demoras y los reprocesos de las actividades, se disminuirán los tiempos por efecto de la capacitación impartida al personal, el apoyo tecnológico y soporte informático implementados, formatos estandarizados y eliminación de duplicidad de actividades, ya sea por el incremento o disminución de personal, entre otros aspectos que lograrán generar tiempos óptimos en el cumplimiento de la gestión de la organización.

En el Anexo No 20 se pueden observar las hojas de caracterización de las actividades de los subprocesos mejorados, utilizadas para identificar el tiempo total del ciclo y la eficiencia e ineficiencia en el tiempo.

5.6.- ANÁLISIS DE TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO DE LOS PROCESOS MEJORADOS

En el Anexo No 21 se presentan los tiempos, costos y valor agregado obtenido para cada subproceso mejorado, determinados sobre la base de los resultados de las nuevas hojas de caracterización de eficiencia e ineficiencia en el tiempo del Anexo No 20. De la misma forma, en el Anexo No 22 se puede observar los costos de la ineficiencia de cada subproceso mejorado, determinados sobre la base de los resultados del Anexo No 20.

5.6.1.- RESUMEN DEL ANÁLISIS DE TIEMPOS, COSTOS Y VALOR AGREGADO

A continuación se presenta un resumen gráfico del Anexo No 21 y Anexo No 22, donde se puede observar el aporte de cada persona al cumplimiento del

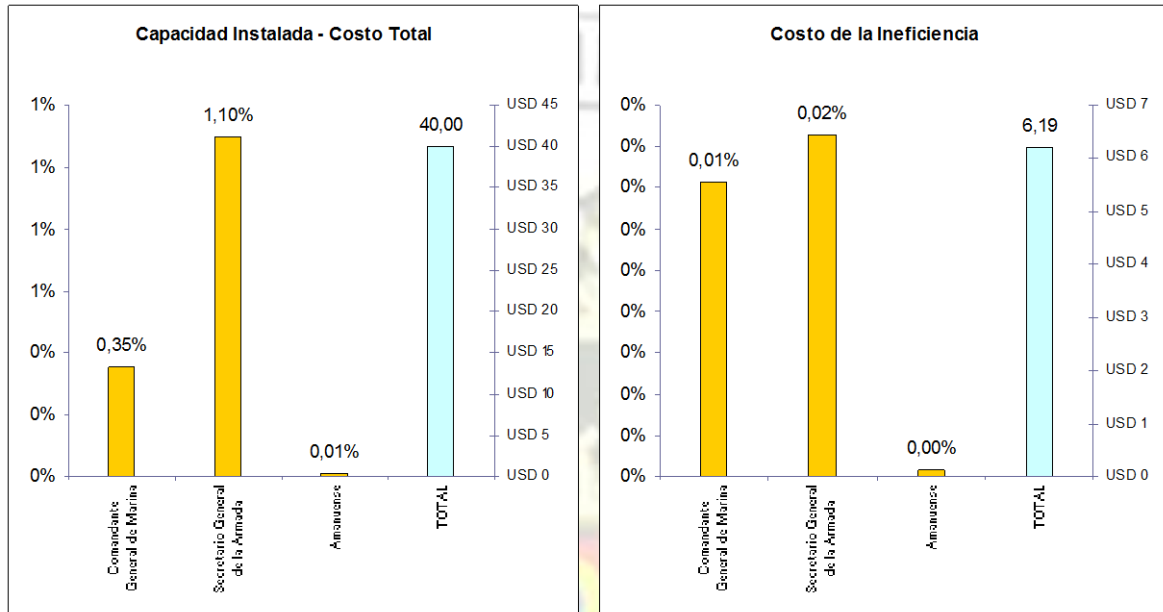
subproceso y el costo total de ese subproceso; así como también, el costo de la ineficiencia de ese subproceso.

GRÁFICO Nº 37

PROCESO ESTRATÉGICO

A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

A.1. Aprobación de la Planificación Militar



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

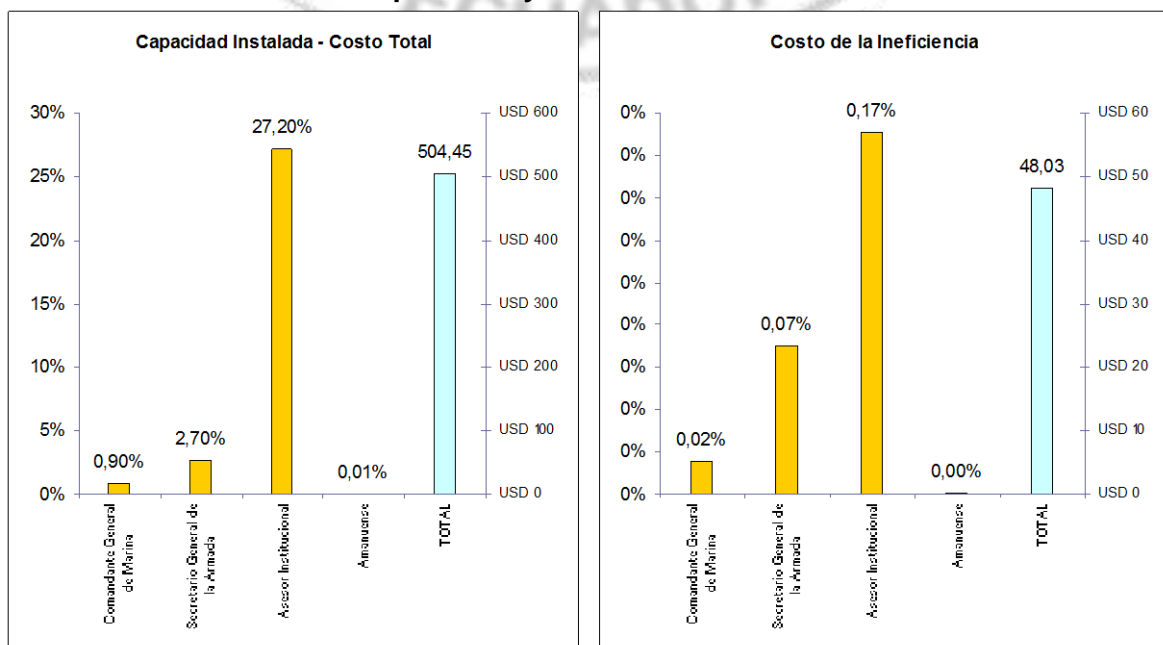
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 38

PROCESO ESTRATÉGICO

A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

A.2. Preparación y Dirección de la Fuerza



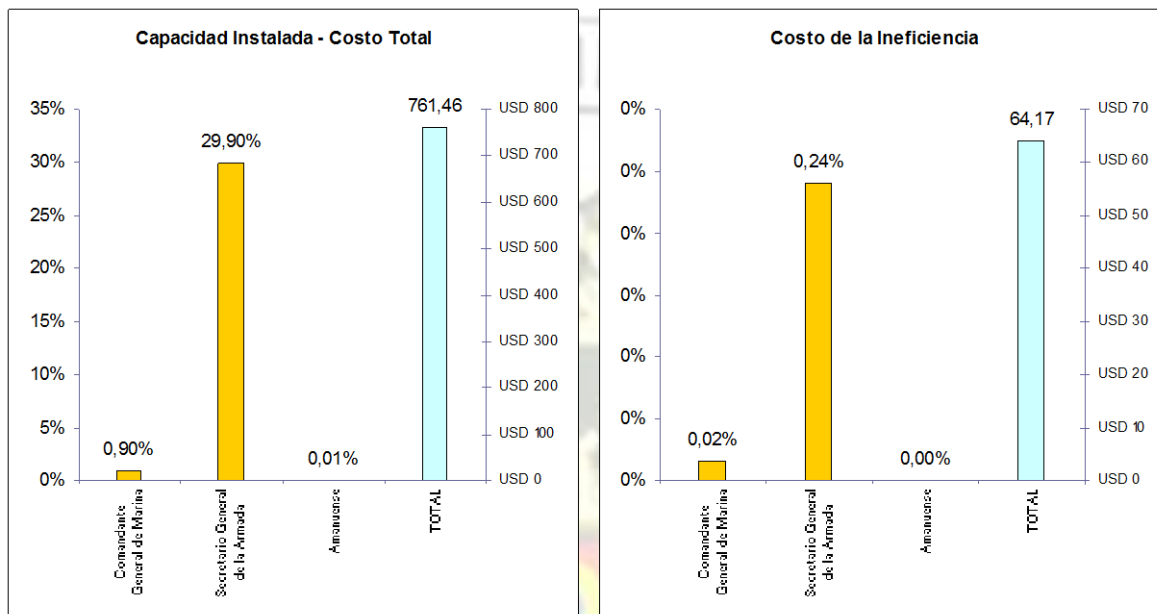
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

PROCESO ESTRATÉGICO

A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

A.3. Participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

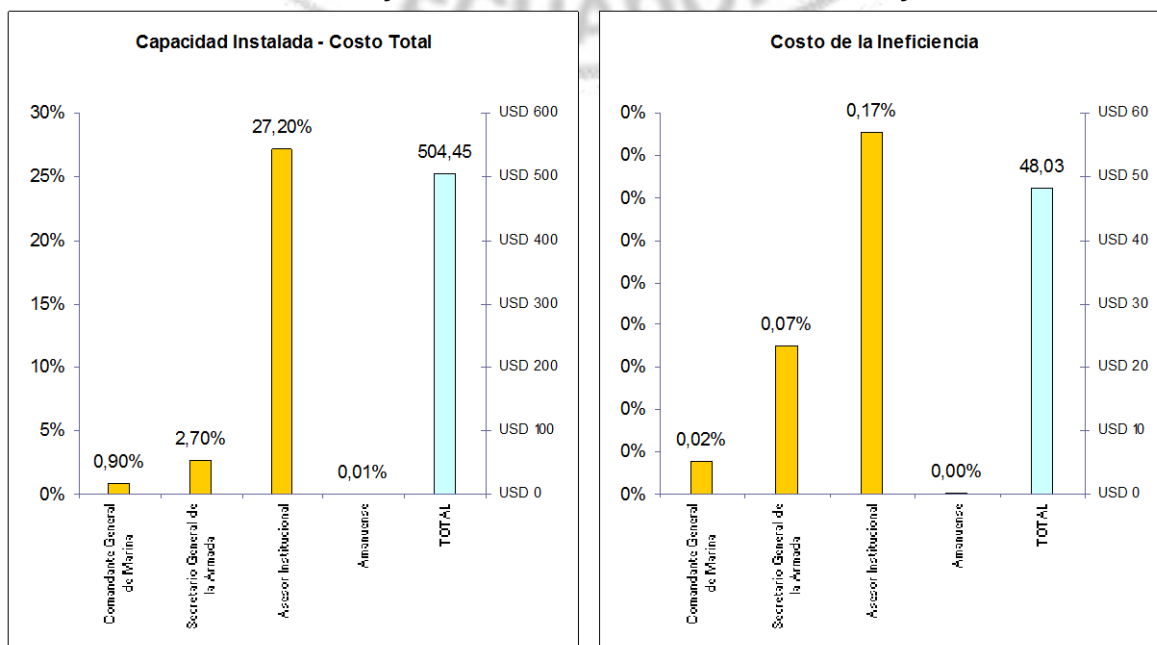
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 40

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

B. GESTIÓN OPERATIVA

B.1. Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones

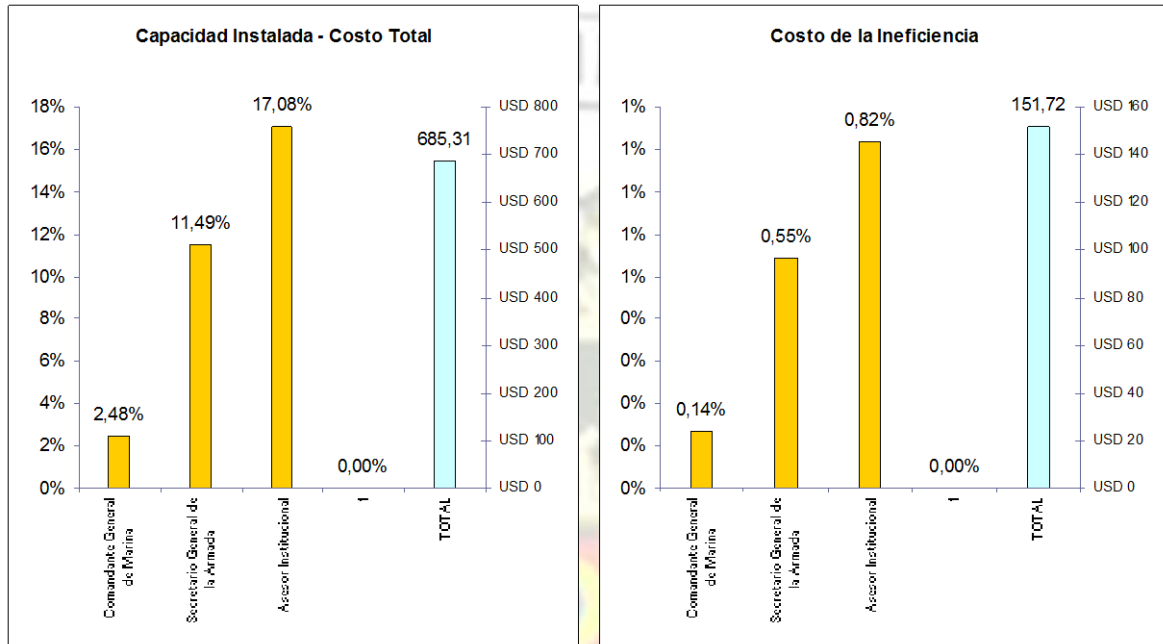


Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

B. GESTIÓN OPERATIVA

B.2. Preparación de Documentos, Discursos y Guiones



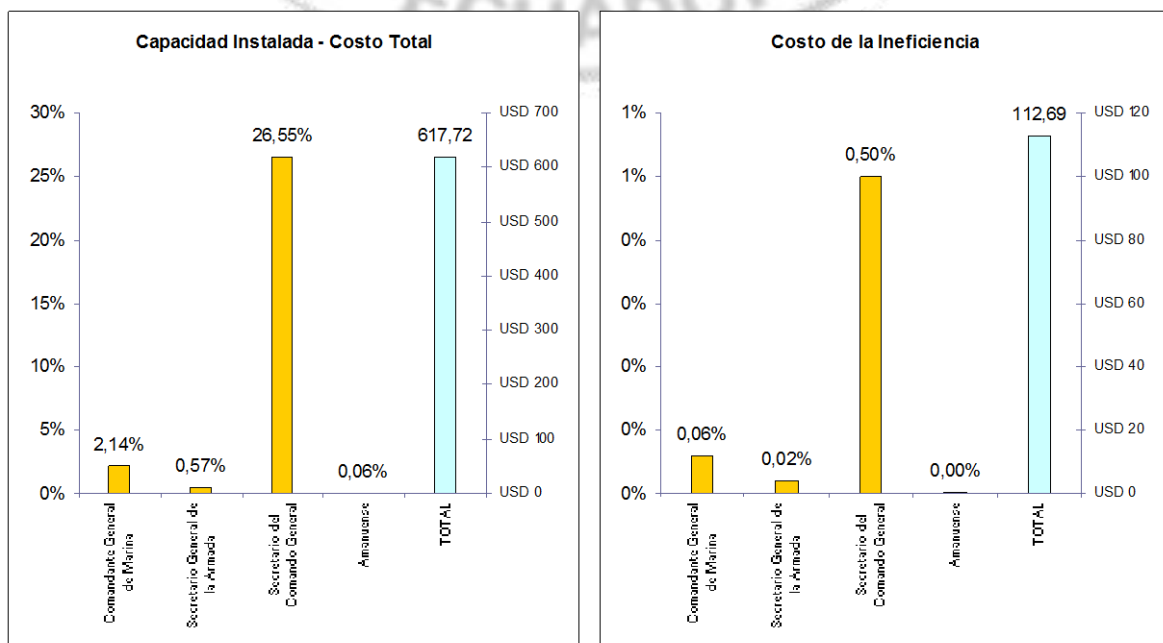
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO N° 42

PROCESO AGREGADOR DE VALOR

B. GESTIÓN OPERATIVA

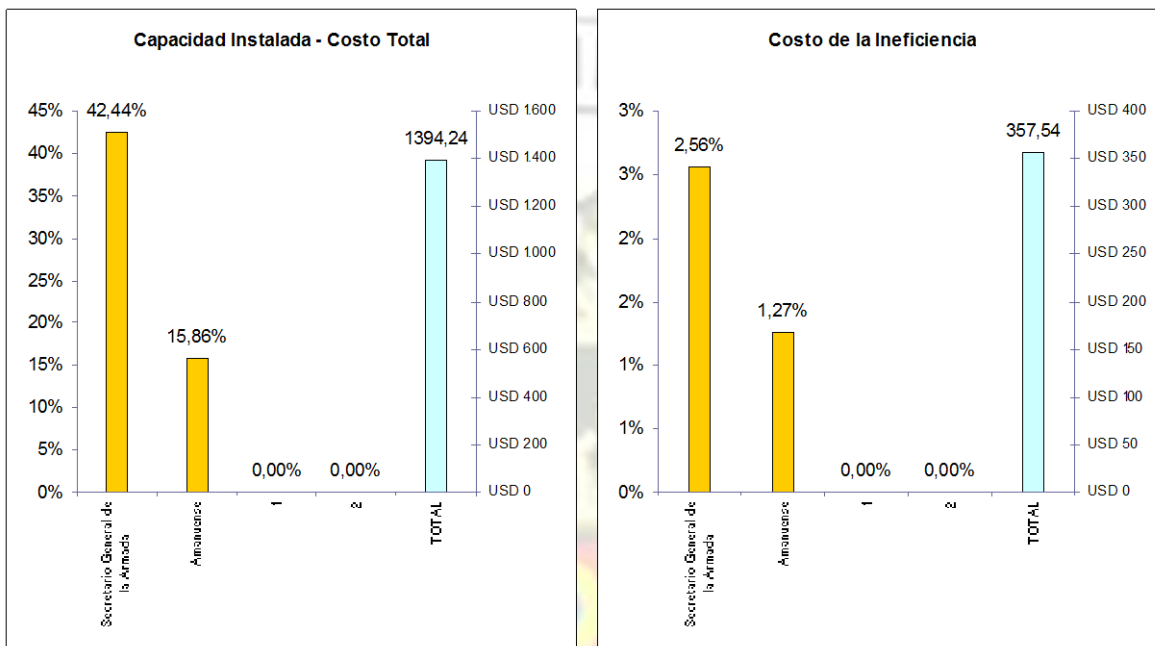
B.3. Promoción Institucional



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL Recepción y Transferencia de Documentos

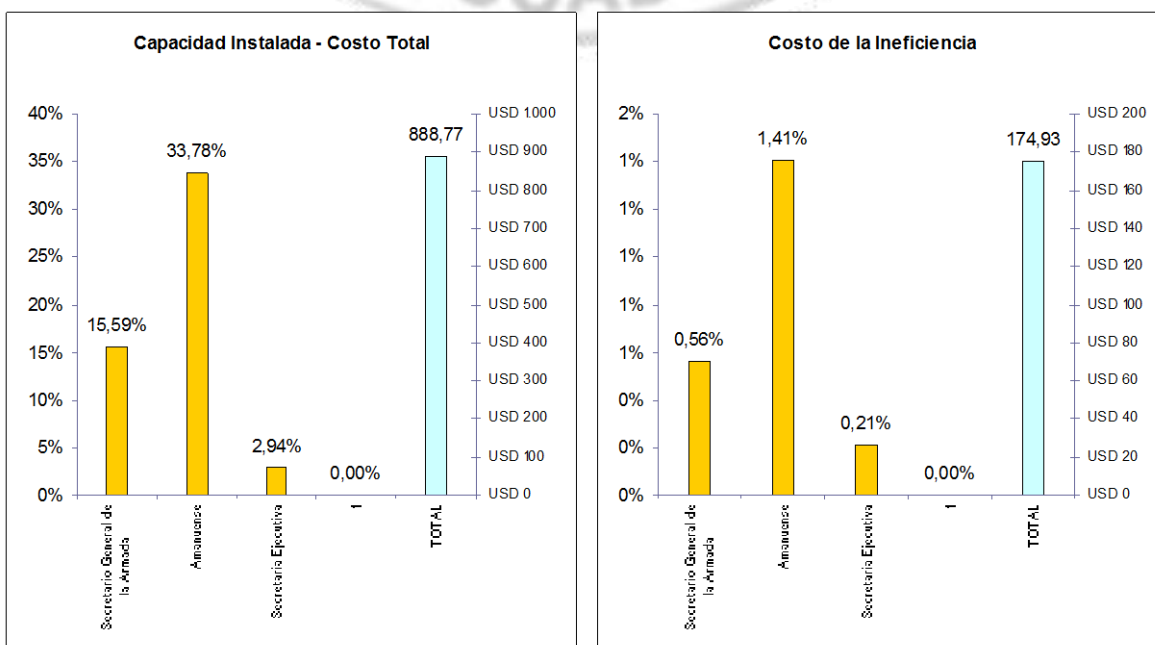


Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 44

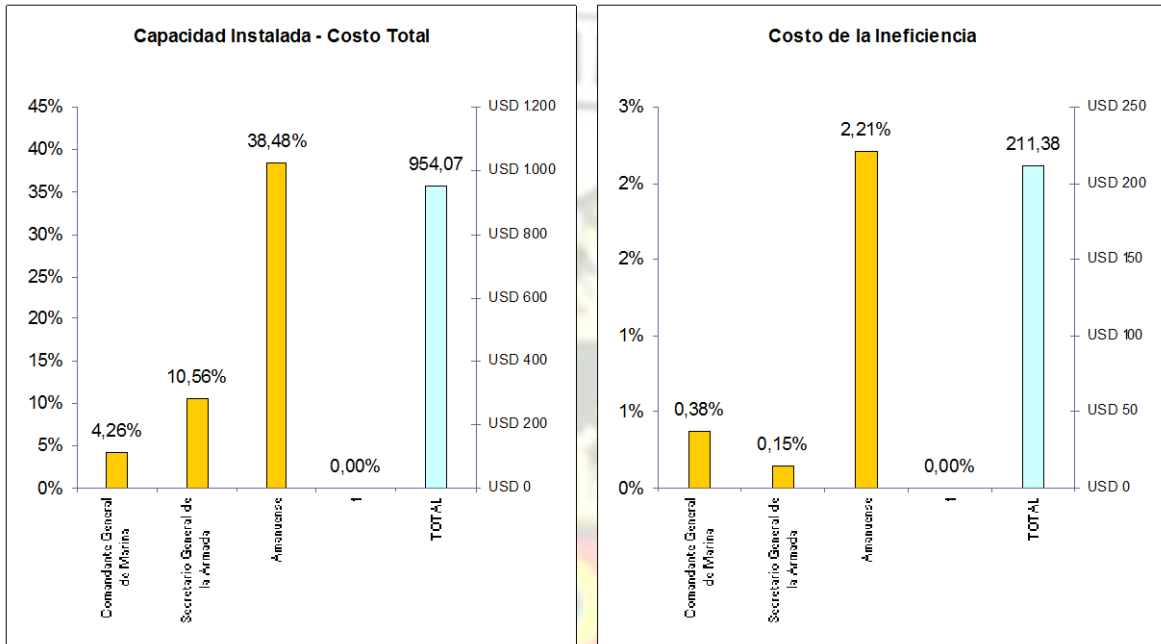
PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL Archivo



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

C. GESTIÓN DOCUMENTAL Procesamiento de Acciones

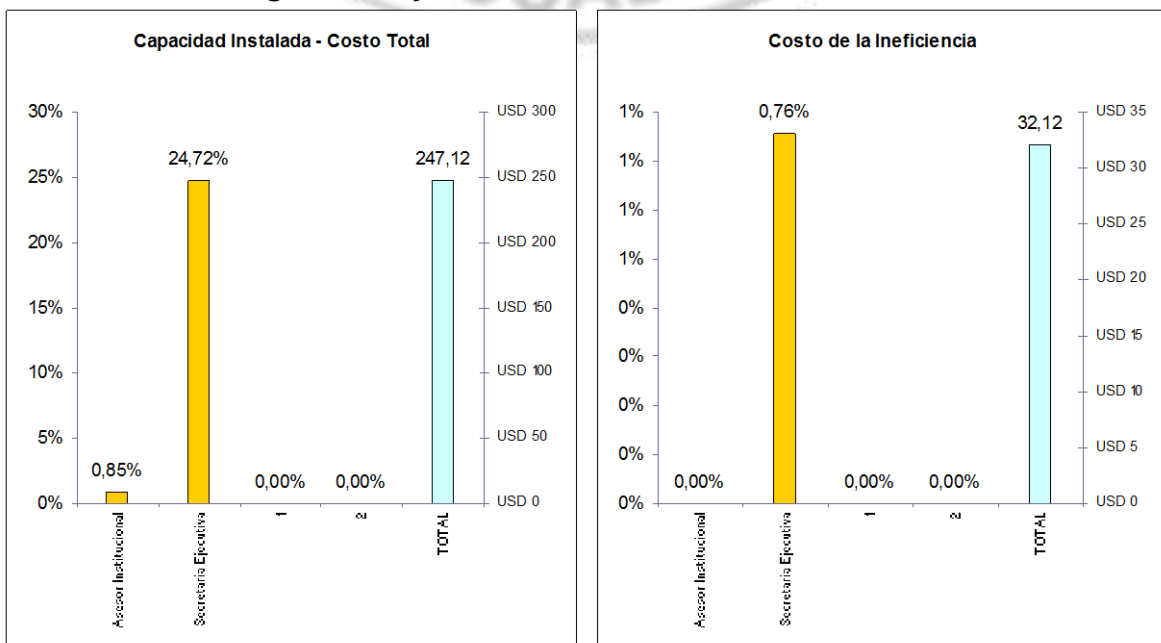


Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 46

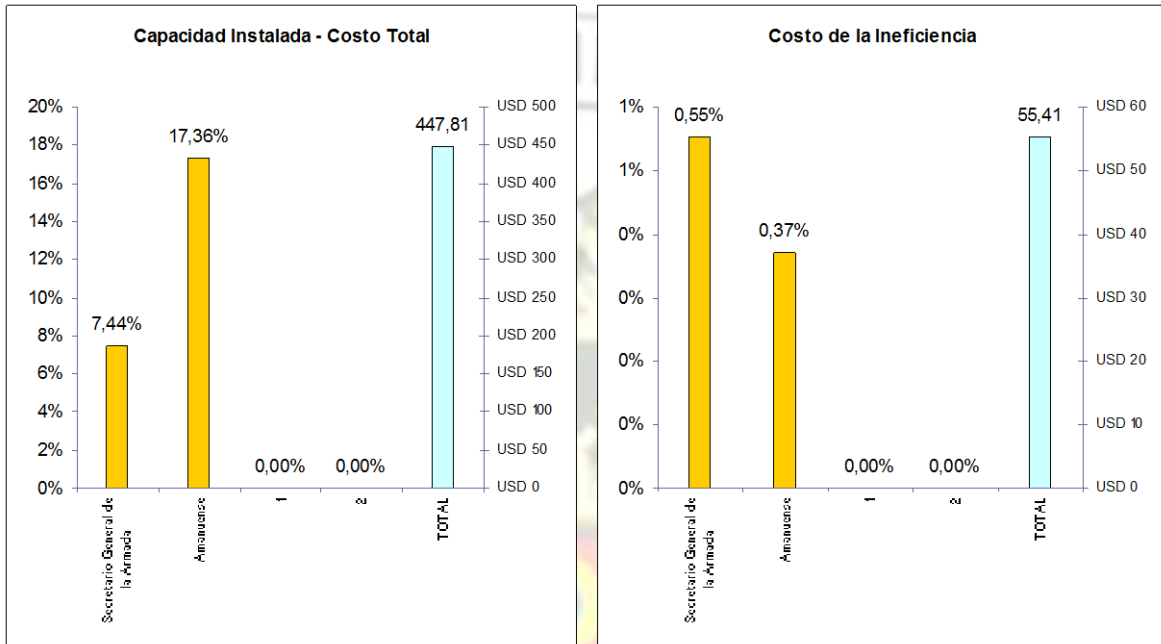
PROCESOS DE SOPORTE

C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Centro de Información



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

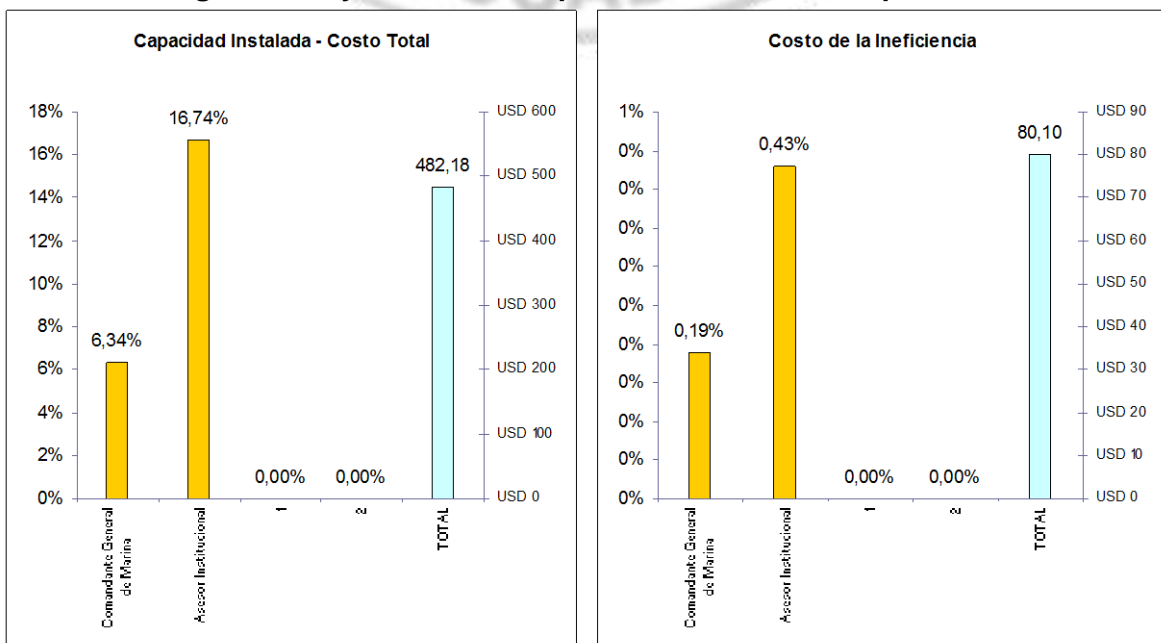
C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Control de Transferidas



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 48 PROCESOS DE SOPORTE

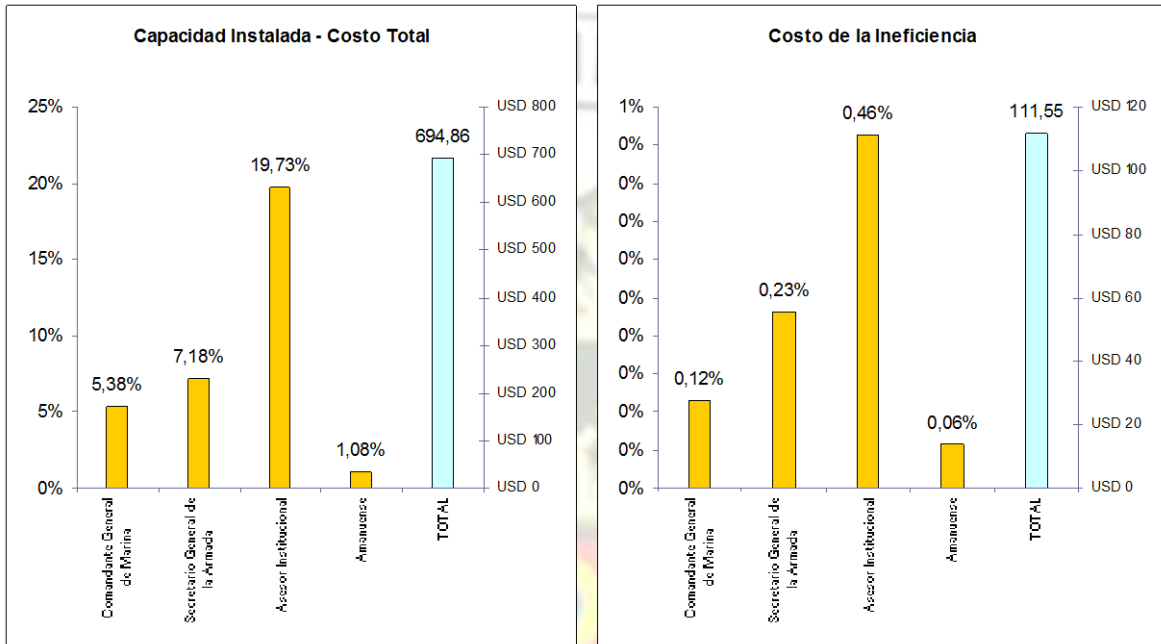
C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Inspección Física a los Repartos



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

D.1. Elaboración y Preparación de Comunicaciones



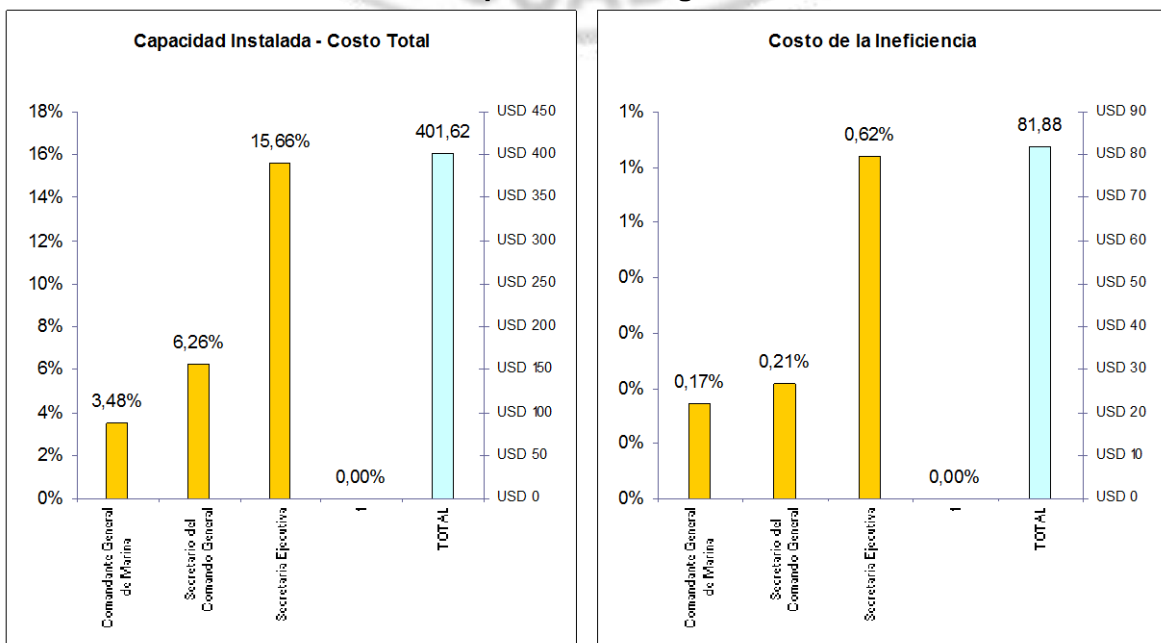
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 50

PROCESOS DE SOPORTE

D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

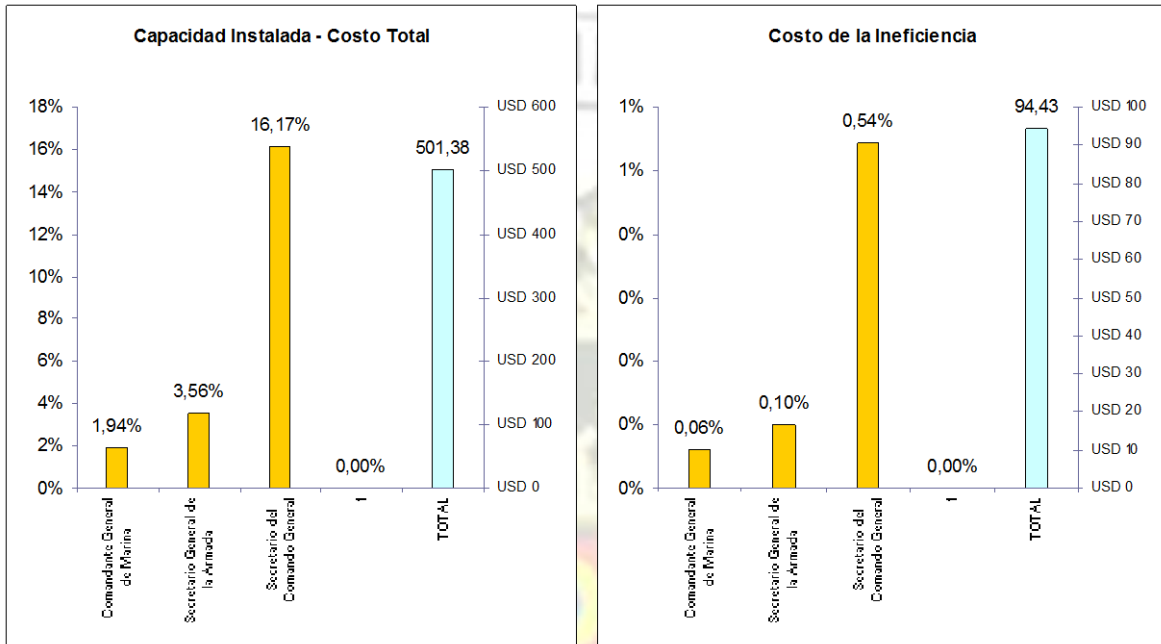
D.2. Preparación de Agenda



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

D.3. Logística Interna



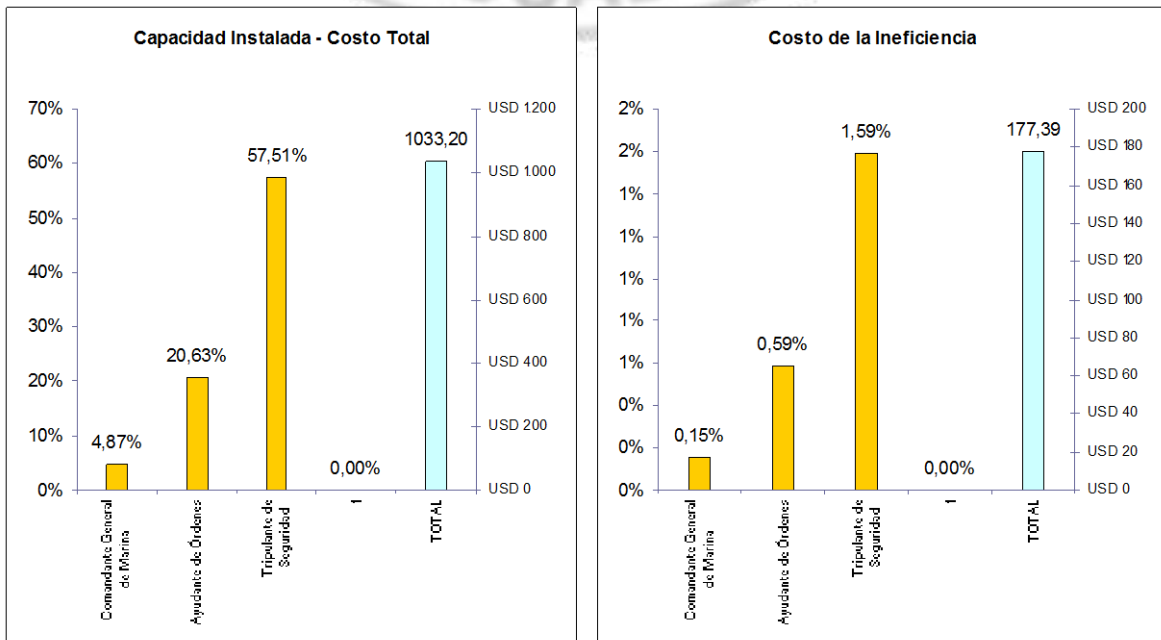
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 52

PROCESOS DE SOPORTE

E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

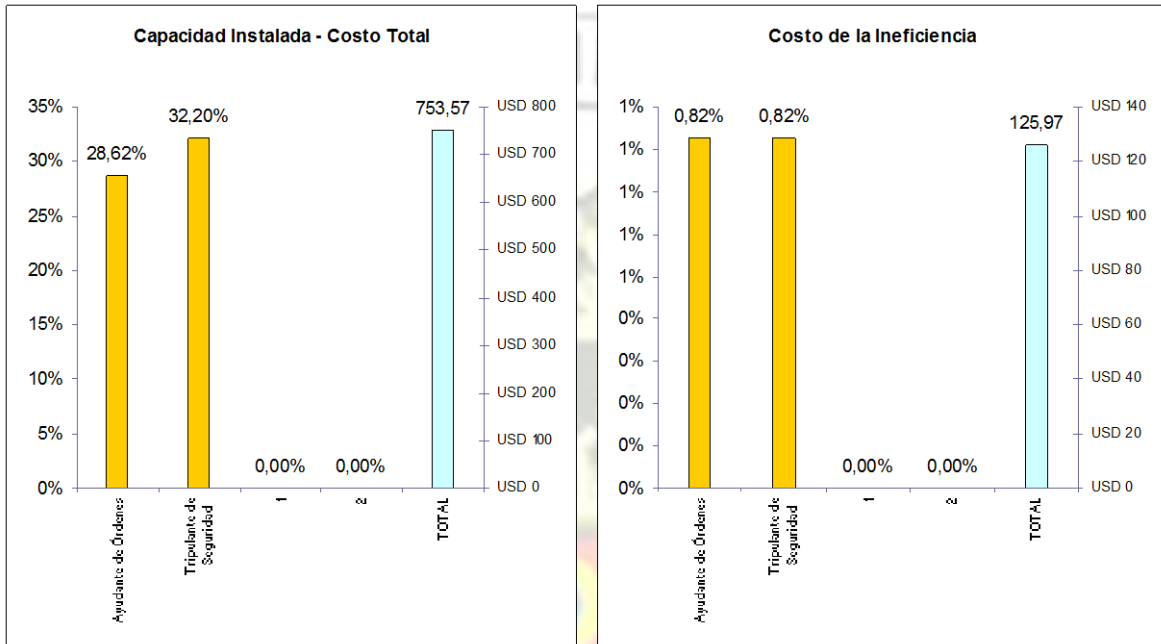
E.1. Dotación de Seguridad Personal



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

E.2. Programación de Rutas de Tránsito



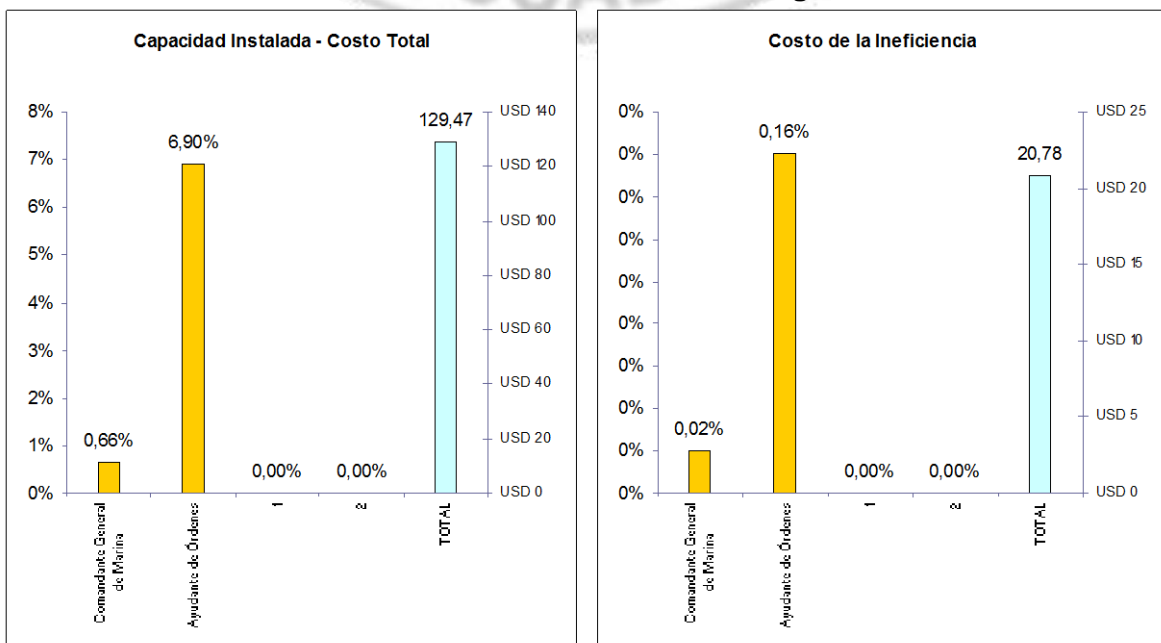
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 54

PROCESOS DE SOPORTE

E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

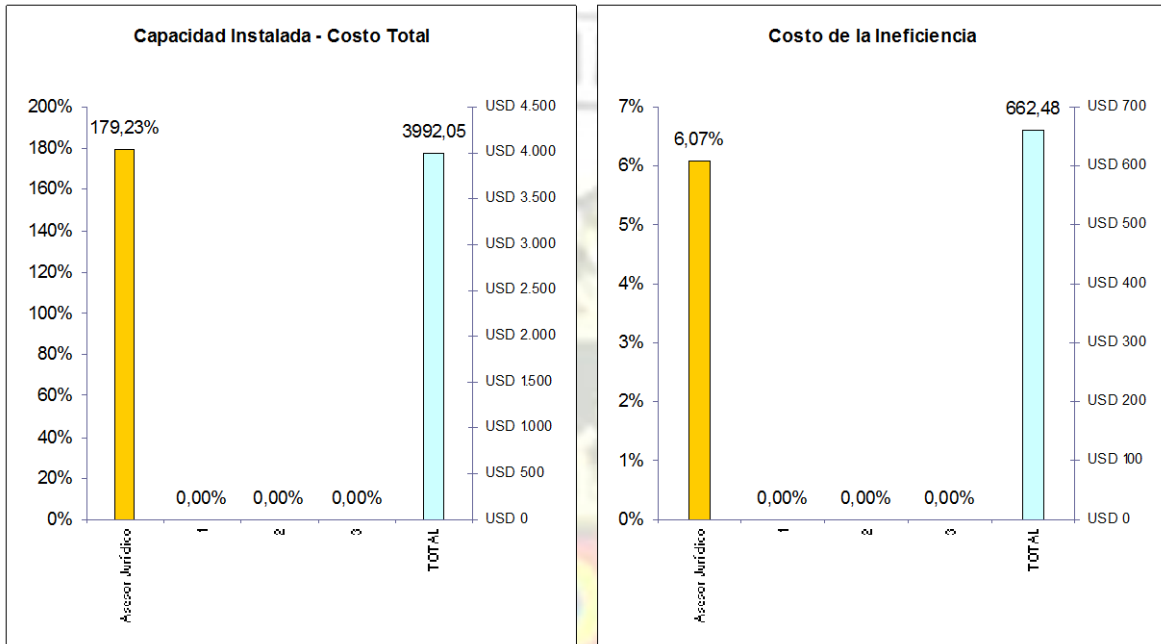
E.3. Actualización de Planes de Contingencia



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

F. ASESORÍA

F.1. Asesoramiento Jurídico



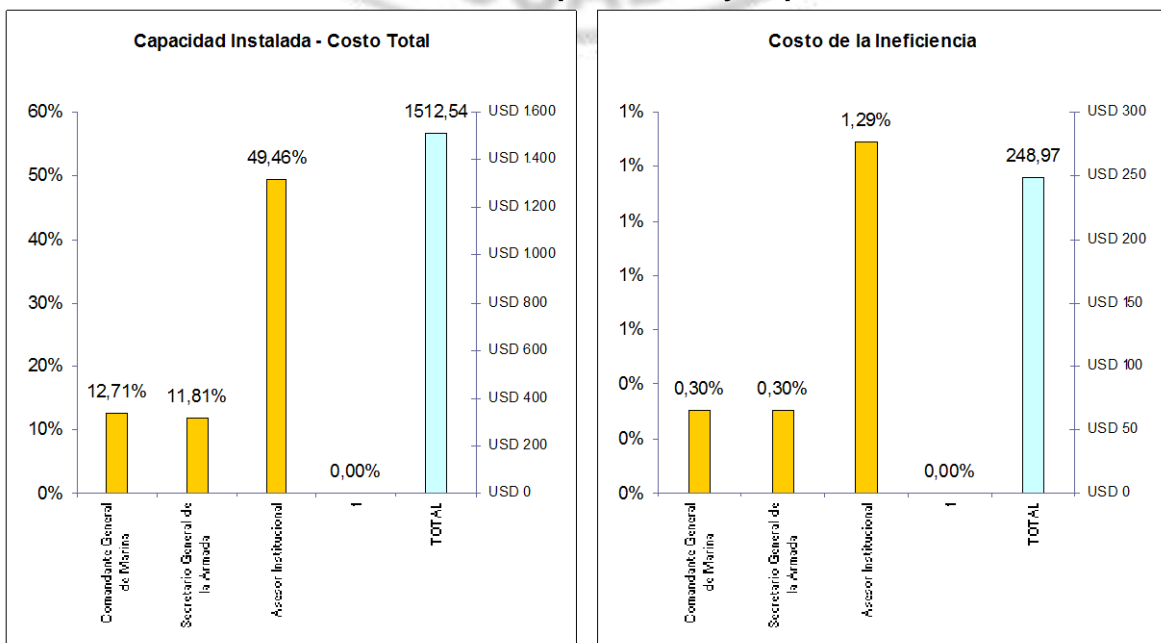
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 56

PROCESOS DE SOPORTE

F. ASESORÍA

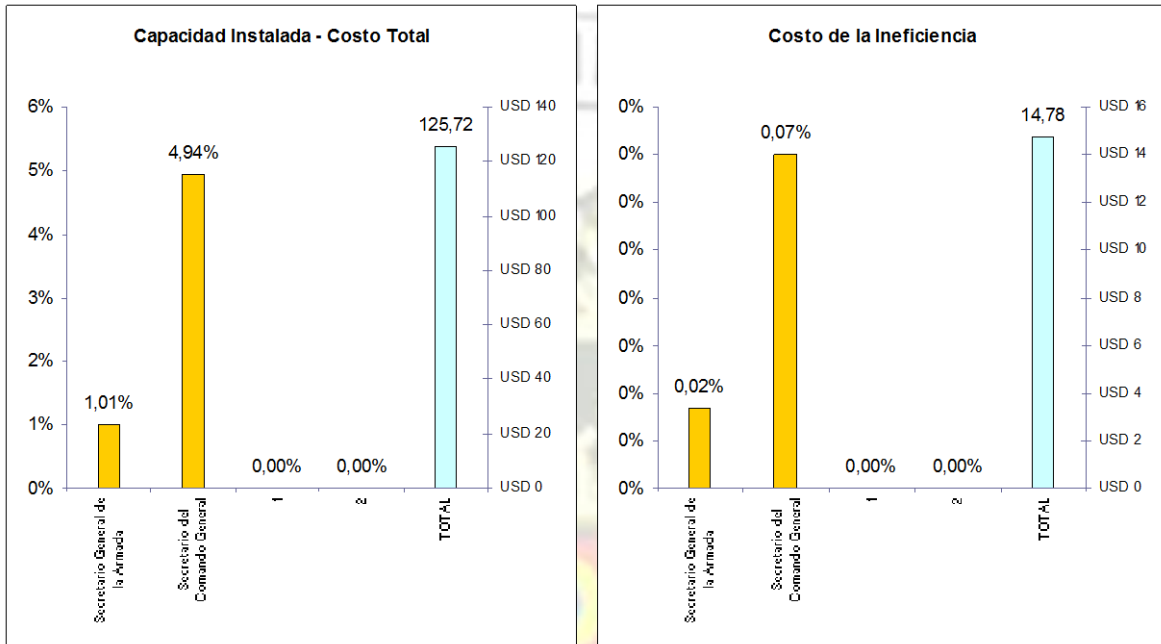
F.2. Asesoramiento Especializado y Específico



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

G. PREPARACIÓN FÍSICA

G.1. Acondicionamiento Físico



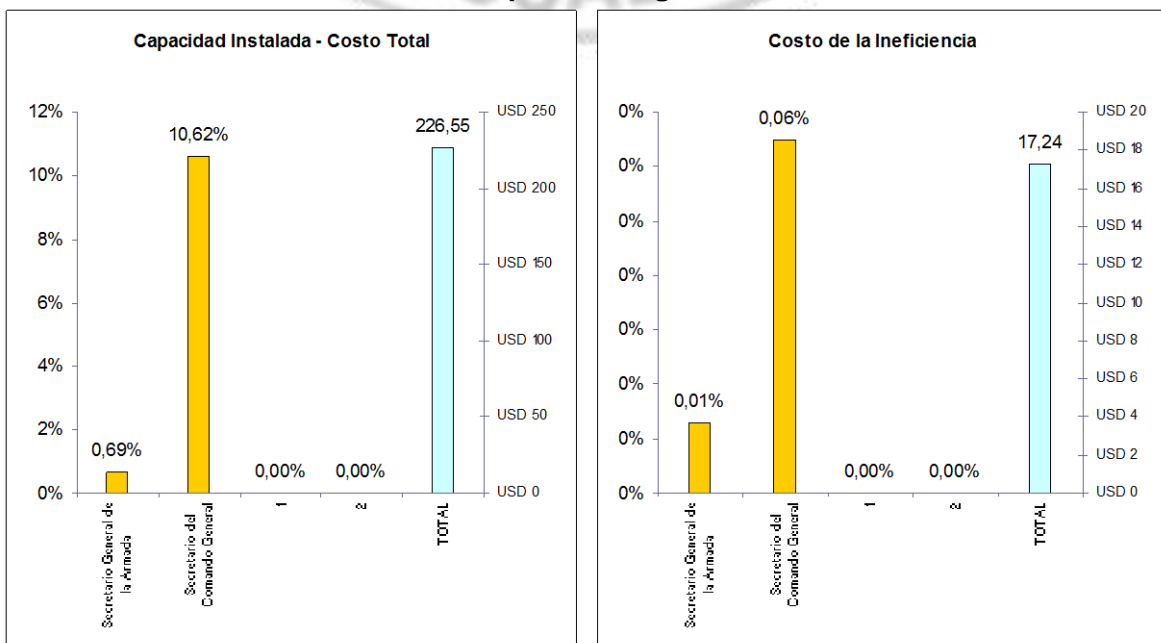
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guijarro Peralta.

GRÁFICO Nº 58

PROCESOS DE SOPORTE

G. PREPARACIÓN FÍSICA

G.2. Deportes Dirigidos



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008. **Elaborado por:** José Guijarro Peralta.

ndientes en los al de Marina, el costo total mensual de los mismos disminuyó a \$ 19.796,32 USD, de los cuales \$ 2.897,78 USD corresponden a costos por ineficiencia, lo que en promedio quiere decir que aún mantenemos una pérdida, pero menor, correspondiente al 14,64%, en el empleo de los recursos de la organización.

5.7.- ANÁLISIS COMPARATIVO DE TIEMPOS GLOBALES Y COSTOS DE LOS PROCESOS ACTUALES Vs LOS PROCESOS MEJORADOS

Se realizó la comparación de los tiempos globales de los procesos actuales con los procesos mejorados para determinar la eficiencia en tiempo, a través de las propuestas de mejora señaladas en el presente Capítulo. Asimismo, se realizó similar comparación entre los costos de los procesos actuales con los nuevos costos producto de las mejoras señaladas.

A continuación se presentan los cuadros comparativos:

CUADRO No 26

TIEMPOS Y COSTOS ACTUALES Vs TIEMPOS Y COSTOS OPTIMIZADOS

Proceso: A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA			
Subproceso: A. 1. Aprobación de la Planificación Militar			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	2.275	2.125	-150
Tiempo demora del ciclo (min)	521	310	-211
Tiempo total del ciclo (min)	2.796	2.435	-361
Eficiencia en el tiempo	81,37%	87,27%	5,90%
Ineficiencia en el tiempo	18,63%	12,73%	
Costo mensual del subproceso	\$ 51,34	\$ 40,00	-\$ 11,34
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 11,51	\$ 6,19	-\$ 5,31

Proceso: A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA			
Subproceso: A. 2. Preparación y Dirección de la Fuerza			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	5.660	3.770	-1.890
Tiempo demora del ciclo (min)	1.380	377	-1.003
Tiempo total del ciclo (min)	7.040	4.147	-2.893
Eficiencia en el tiempo	80,40%	90,91%	10,51%
Ineficiencia en el tiempo	19,60%	9,09%	
Costo mensual del subproceso	\$ 763,46	\$ 504,45	-\$ 259,01
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 171,95	\$ 48,03	-\$ 123,92

Proceso: A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA			
Subproceso: A. 3. Participación de la Fuerza en el desarrollo social y económico del país			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	5.660	3.770	-1.890
Tiempo demora del ciclo (min)	1.380	377	-1.003
Tiempo total del ciclo (min)	7.040	4.147	-2.893
Eficiencia en el tiempo	80,40%	90,91%	10,51%
Ineficiencia en el tiempo	19,60%	9,09%	
Costo mensual del subproceso	\$ 1.153,86	\$ 761,46	-\$ 392,40
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 249,22	\$ 64,17	-\$ 185,05

Proceso: B. GESTIÓN OPERATIVA			
Subproceso: B. 1. Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	5.660	3.770	-1.890
Tiempo demora del ciclo (min)	1.380	377	-1.003
Tiempo total del ciclo (min)	7.040	4.147	-2.893
Eficiencia en el tiempo	80,40%	90,91%	10,51%
Ineficiencia en el tiempo	19,60%	9,09%	
Costo mensual del subproceso	\$ 763,46	\$ 504,45	-\$ 259,01
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 171,95	\$ 48,03	-\$ 123,92

Proceso: B. GESTION OPERATIVA			
Subproceso: B. 2. Preparación de documentos, discursos y guiones			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	545	500	-45
Tiempo demora del ciclo (min)	180	110	-70
Tiempo total del ciclo (min)	725	610	-115
Eficiencia en el tiempo	75,17%	81,97%	6,79%
Ineficiencia en el tiempo	24,83%	18,03%	
Costo mensual del subproceso	\$ 759,93	\$ 685,31	-\$ 74,62
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 243,12	\$ 151,72	-\$ 91,40

Proceso: B. GESTIÓN OPERATIVA			
Subproceso: B. 3. Promoción Institucional			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	2.430	1.810	-620
Tiempo demora del ciclo (min)	555	202	-353
Tiempo total del ciclo (min)	2.985	2.012	-973
Eficiencia en el tiempo	81,41%	89,96%	8,55%
Ineficiencia en el tiempo	18,59%	10,04%	
Costo mensual del subproceso	\$ 771,62	\$ 685,31	-\$ 86,31
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 202,75	\$ 151,72	-\$ 51,03

Proceso: C. GESTIÓN DOCUMENTAL			
Recepción y Transferencia de documentos			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	510	81	-429
Tiempo demora del ciclo (min)	156	20	-136
Tiempo total del ciclo (min)	666	101	-565
Eficiencia en el tiempo	76,58%	80,20%	3,62%
Ineficiencia en el tiempo	23,42%	19,80%	
Costo mensual del subproceso	\$ 2.024,96	\$ 1.394,24	-\$ 630,71
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 556,81	\$ 357,54	-\$ 199,26

Proceso: C. GESTIÓN DOCUMENTAL Archivo			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	480	281	-199
Tiempo demora del ciclo (min)	149	57	-92
Tiempo total del ciclo (min)	629	338	-291
Eficiencia en el tiempo	76,31%	83,14%	6,82%
Ineficiencia en el tiempo	23,69%	16,86%	
Costo mensual del subproceso	\$ 1.468,85	\$ 888,77	-\$ 580,08
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 435,98	\$ 174,93	-\$ 261,05

Proceso: C. GESTIÓN DOCUMENTAL Procesamiento de Acciones			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	109	85	-24
Tiempo demora del ciclo (min)	35	19	-16
Tiempo total del ciclo (min)	144	104	-40
Eficiencia en el tiempo	75,69%	81,73%	6,04%
Ineficiencia en el tiempo	24,31%	18,27%	
Costo mensual del subproceso	\$ 1.182,61	\$ 954,07	-\$ 228,54
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 409,39	\$ 211,38	-\$ 198,01

Proceso: C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Centro de Información			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	12	9	-3
Tiempo demora del ciclo (min)	4	2	-2
Tiempo total del ciclo (min)	16	11	-5
Eficiencia en el tiempo	75,00%	81,82%	6,82%
Ineficiencia en el tiempo	25,00%	18,18%	
Costo mensual del subproceso	\$ 301,51	\$ 247,12	-\$ 54,40
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 62,43	\$ 32,12	-\$ 30,31

Proceso: C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Control de Transferidas			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	50	50	0
Tiempo demora del ciclo (min)	21	13	-8
Tiempo total del ciclo (min)	71	63	-8
Eficiencia en el tiempo	70,42%	79,37%	8,94%
Ineficiencia en el tiempo	29,58%	20,63%	
Costo mensual del subproceso	\$ 447,81	\$ 447,81	\$ 0,00
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 62,24	\$ 55,41	-\$ 6,83

Proceso: C. GESTIÓN DOCUMENTAL Seguimiento y Control --- Inspección Física a los Repartos			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	435	435	0
Tiempo demora del ciclo (min)	92	72	-20
Tiempo total del ciclo (min)	527	507	-20
Eficiencia en el tiempo	82,54%	85,80%	3,26%
Ineficiencia en el tiempo	17,46%	14,20%	
Costo mensual del subproceso	\$ 482,18	\$ 482,18	\$ 0,00
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 99,26	\$ 80,10	-\$ 19,16

Proceso: D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA Subproceso: D. 1. Elaboración y Preparación de Comunicaciones			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	100	93	-7
Tiempo demora del ciclo (min)	25	15	-10
Tiempo total del ciclo (min)	125	108	-17
Eficiencia en el tiempo	80,00%	86,11%	6,11%
Ineficiencia en el tiempo	20,00%	13,89%	
Costo mensual del subproceso	\$ 726,73	\$ 694,86	-\$ 31,88
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 200,35	\$ 111,55	-\$ 88,81

Proceso: D. GESTION ADMINISTRATIVA			
Subproceso: D. 2. Preparación de Agenda			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	110	86	-24
Tiempo demora del ciclo (min)	25	17	-8
Tiempo total del ciclo (min)	135	103	-32
Eficiencia en el tiempo	81,48%	83,50%	2,01%
Ineficiencia en el tiempo	18,52%	16,50%	
Costo mensual del subproceso	\$ 508,81	\$ 401,62	-\$ 107,19
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 122,09	\$ 81,88	-\$ 40,21

Proceso: D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA			
Subproceso: D. 3. Logística Interna			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	610	455	-155
Tiempo demora del ciclo (min)	105	78	-27
Tiempo total del ciclo (min)	715	533	-182
Eficiencia en el tiempo	85,31%	85,37%	0,05%
Ineficiencia en el tiempo	14,69%	14,63%	
Costo mensual del subproceso	\$ 724,68	\$ 501,38	-\$ 223,30
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 146,89	\$ 94,43	-\$ 52,46

Proceso: E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL			
Subproceso: E. 1. Dotación de Seguridad Personal			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	675	350	-325
Tiempo demora del ciclo (min)	115	58	-57
Tiempo total del ciclo (min)	790	408	-382
Eficiencia en el tiempo	85,44%	85,78%	0,34%
Ineficiencia en el tiempo	14,56%	14,22%	
Costo mensual del subproceso	\$ 2.223,19	\$ 1.033,20	-\$ 1.189,99
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 400,91	\$ 177,39	-\$ 223,52

Proceso: E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL			
Subproceso: E. 2. Programación de Rutas de Tránsito			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	145	85	-60
Tiempo demora del ciclo (min)	24	14	-10
Tiempo total del ciclo (min)	169	99	-70
Eficiencia en el tiempo	85,80%	85,86%	0,06%
Ineficiencia en el tiempo	14,20%	14,14%	
Costo mensual del subproceso	\$ 1.248,43	\$ 753,57	-\$ 494,85
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 211,45	\$ 125,97	-\$ 85,48

Proceso: E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL			
Subproceso: E. 3. Actualización de Planes de Contingencia			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	190	170	-20
Tiempo demora del ciclo (min)	35	26	-9
Tiempo total del ciclo (min)	225	196	-29
Eficiencia en el tiempo	84,44%	86,73%	2,29%
Ineficiencia en el tiempo	15,56%	13,27%	
Costo mensual del subproceso	\$ 139,70	\$ 129,47	-\$ 10,23
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 25,38	\$ 20,78	-\$ 4,60

Proceso: F. ASESORÍA			
Subproceso: F. 1. Asesoramiento Jurídico			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	520	490	-30
Tiempo demora del ciclo (min)	109	100	-9
Tiempo total del ciclo (min)	629	590	-39
Eficiencia en el tiempo	82,67%	83,05%	0,38%
Ineficiencia en el tiempo	17,33%	16,95%	
Costo mensual del subproceso	\$ 4.570,10	\$ 3.992,05	-\$ 578,05
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 835,90	\$ 662,48	-\$ 173,42

Proceso: F. ASESORIA			
Subproceso: F. 2. Asesoramiento Especializado y Específico			
Valoración de Items	PROCESO SIN MEJORA	PROCESO CON MEJORA	RESULTADOS DE LA MEJORA
Tiempo real del ciclo (min)	820	680	-140
Tiempo demora del ciclo (min)	152	105	-47
Tiempo total del ciclo (min)	972	785	-187
Eficiencia en el tiempo	84,36%	86,62%	2,26%
Ineficiencia en el tiempo	15,64%	13,38%	
Costo mensual del subproceso	\$ 1.884,48	\$ 1.512,54	-\$ 371,93
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 351,66	\$ 248,97	-\$ 102,69

Proceso: G. PREPARACIÓN FÍSICA	
Subproceso: G. 1. Acondicionamiento Físico	
Valoración de Items	PROCESO INCORPORADO
Tiempo real del ciclo (min)	320
Tiempo demora del ciclo (min)	40
Tiempo total del ciclo (min)	360
Eficiencia en el tiempo	88,89%
Ineficiencia en el tiempo	11,11%
Costo mensual del subproceso	\$ 125,72
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 14,78

Proceso: G. PREPARACIÓN FÍSICA	
Subproceso: G. 2. Deportes Dirigidos	
Valoración de Items	PROCESO INCORPORADO
Tiempo real del ciclo (min)	400
Tiempo demora del ciclo (min)	37
Tiempo total del ciclo (min)	437
Eficiencia en el tiempo	91,53%
Ineficiencia en el tiempo	8,47%
Costo mensual del subproceso	\$ 226,55
Costo mensual de la ineficiencia	\$ 17,24

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

En otras palabras, con nuestra propuesta de mejoramiento lograríamos disminuir el costo total mensual de los procesos en \$7.941,50 USD, es decir, en promedio, conseguiremos reducir el costo de la ineficiencia en el orden del 5,33%; en tal virtud, debemos seguir trabajando en el mejoramiento continuo de los procesos para disminuir el costo por ineficiencia y alcanzar un nivel de excelencia operacional. El análisis comparativo de costos lo podemos apreciar en la Tabla No 26 que se muestra a continuación.

TABLA No 26
ANÁLISIS COMPARATIVO DE COSTOS

Items	PROCESOS ACTUALES	PROPUESTA DE MEJORA	AHORRO
Costo total mensual	\$ 27.737,82 USD	\$ 19.796,32 USD	\$7.941,50 USD
Costo total de ineficiencia	\$ 5.540,11 USD	\$ 2.897,78 USD	\$ 2.642,33 USD
Incidencia	19,97%	14,64%	5,33%

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

5.8.- DETERMINACIÓN DE ICOM'S DE LOS PROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS

Una vez levantados los diagramas de flujo de los procesos mejorados e incorporados, el siguiente paso es formalizar sus entradas, controles, salidas y mecanismos correspondientes, para, posteriormente, determinar las interacciones que mantienen los subprocesos entre sí, tanto interna como externamente, con lo cual se logró obtener como resultado, los cuadros que se muestran en el Anexo No 23.

5.9.- DETERMINACIÓN DEL NÚMERO ÓPTIMO DE PERSONAS REQUERIDAS

Sobre la base del análisis de tiempos, costos y valor agregado de los subprocesos mejorados e incorporados, presentados en el Anexo No 21, se procedió a elaborar el Anexo No 24, donde se puede observar el número óptimo de personas requeridas para ocupar los diferentes cargos en la Comandancia General de Marina.

Es importante manifestar que parte de las actividades que cumple el Secretario General de la Armada deben ser redistribuidas a los Asesores Institucionales, de tal manera de optimizar el uso del talento humano; en este sentido, a partir del Anexo No 24, después de un profundo análisis de las actividades que desempeña cada persona y la forma en que éstas se podrían redistribuir, se procedió a elaborar la Tabla No 27 para mostrar la cantidad de personas requeridas y las observaciones pertinentes para determinar el número óptimo.

Si bien es cierto, el número de personas requeridas es 15, al redistribuir determinadas actividades, tenemos como resultado que el número óptimo de personas requeridas asciende a 16; esto es debido a que existen actividades que no pueden ser redistribuidas porque solamente éstas pueden ser asumidas por personal competente para desempeñarse en dichas actividades.

TABLA No 27

NÚMERO DE PERSONAS REQUERIDAS APLICANDO EL MEJORAMIENTO

CARGO	Número de Personas Requeridas	Número Óptimo de Personas Requeridas (considerando redistribución de actividades)	OBSERVACIONES
Comandante General de Marina	0,74	1	No tiene horario de trabajo, debido a la alta representación que tiene en la Armada.
Secretario General de la Armada	2,42	1	Pasar varias actividades a los Asesores Institucionales.
Secretario del Comando General	0,95	1	En ocasiones solicita el apoyo de los Asesores Institucionales, debido a que a

			veces debe acompañar al Sr. COGMAR en sus actividades.
Asesor Jurídico	2,99	3	Nada a mencionar.
Asesor Institucional	2,39	4	Se requiere cuatro personas debido a que varias actividades del Secretario General y del Secretario del Comando deben ser asumidas por estos Asesores.
Ayudante de Órdenes	0,87	1	No tiene horario de trabajo, debido a que debe acompañar al Sr. COGMAR en todo momento y circunstancia laboral.
Amanuense	1,84	2	Nada a mencionar.
Tripulante de Seguridad	1,40	2	Nada a mencionar.
Secretaria Ejecutiva	0,73	1	Nada a mencionar.
TOTAL	15	16	Existen actividades que no pueden ser redistribuidas, ya que solamente las pueden asumir personal competente para desempeñarse en dicha actividad.

Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

5.10.- INDICADORES DE GESTIÓN DE LOS SUBPROCESOS MEJORADOS E INCORPORADOS

Se identificaron los indicadores de gestión de los procesos mejorados e incorporados para tener una clara imagen del logro de cada subproceso y así controlar el esfuerzo desplegado y sus resultados en el cumplimiento; asimismo, se señala el comportamiento actual y la propuesta a lograr después de efectivizar el mejoramiento.

En el Anexo No 25 se presentan los indicadores de gestión para cada uno de los subprocesos mejorados e incorporados de la Comandancia General de Marina, con el detalle de cada indicador, forma de cálculo, especificaciones, fuente y niveles a ser alcanzados.

CAPÍTULO VI

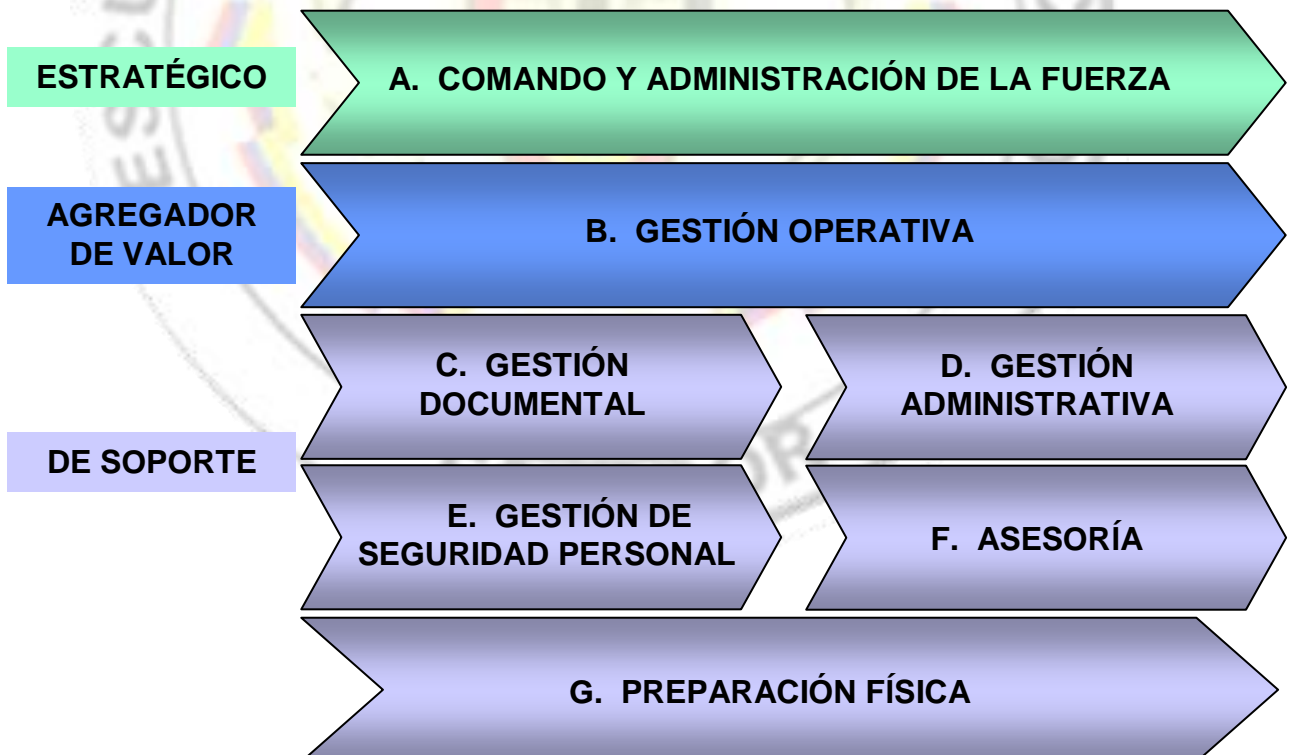
PROPUESTA DE ORGANIZACIÓN POR PROCESOS

6.1.- MAPA DE PROCESOS PROPUESTO

Con base en el análisis del Capítulo IV “Propuesta de Análisis de Procesos” y el Capítulo V “Propuesta de Diseño y Mejoramiento de Procesos”, se procedió a estructurar el mapa de procesos propuesto de la Comandancia General de Marina, tal como se puede observar en el Gráfico No 59, que se presenta a continuación.

GRÁFICO N° 59

MAPA DE PROCESOS PROPUESTO DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

6.2.- INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTOS

A continuación, en el Cuadro No 27, se presenta el inventario de procesos y sus correspondientes subprocesos propuestos.

CUADRO No 27
INVENTARIO DE PROCESOS PROPUESTOS

PROCESOS		SUBPROCESOS	
ESTRATÉGICO	A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA	A.1.	APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR
		A.2.	PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA
		A.3.	PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PAÍS
AGREGADORES DE VALOR	B. GESTIÓN OPERATIVA	B.1.	ESTABLECIMIENTO Y DEFINICIÓN DE POLÍTICAS, DECISIONES Y ACCIONES
		B.2.	PREPARACIÓN DE DOCUMENTOS, DISCURSOS Y GUIONES
		B.3.	PROMOCIÓN INSTITUCIONAL
DE SOPORTE	C. GESTIÓN DOCUMENTAL	C.	GESTIÓN DOCUMENTAL
	D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA	D.1.	ELABORACIÓN Y PREPARACIÓN DE COMUNICACIONES
		D.2.	PREPARACIÓN DE AGENDA
		D.3.	LOGÍSTICA INTERNA
	E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL	E.1.	DOTACIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL
		E.2.	PROGRAMACIÓN DE RUTAS DE TRÁNSITO
		E.3.	ACTUALIZACIÓN DE PLANES DE CONTINGENCIA
	F. ASESORÍA	F.1.	ASESORAMIENTO JURÍDICO
		F.2.	ASESORAMIENTO ESPECIALIZADO Y ESPECÍFICO
	G. PREPARACIÓN FÍSICA	G.1.	ACONDICIONAMIENTO FÍSICO
G.2.		DEPORTES DIRIGIDOS	

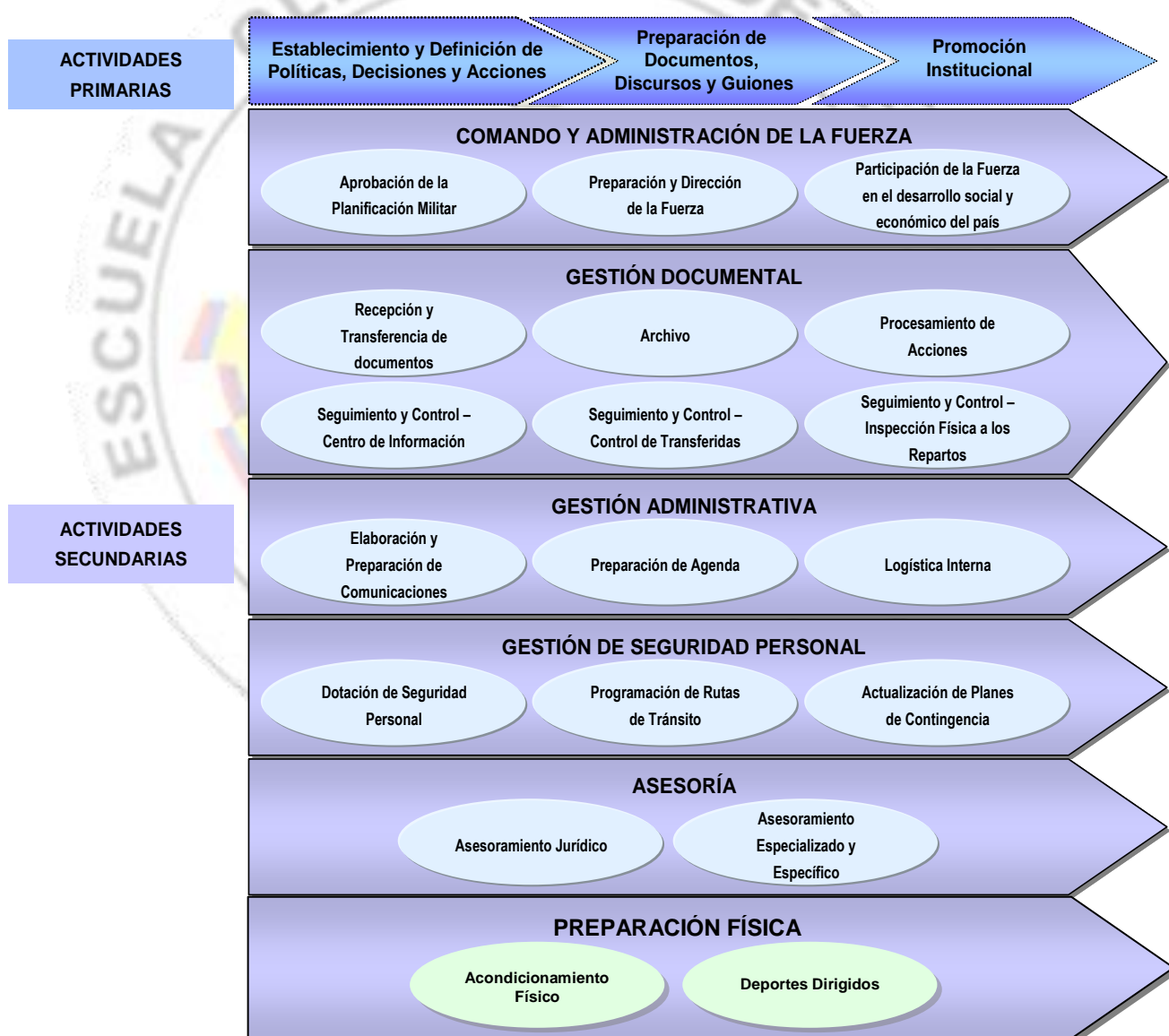
Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.

Elaborado por: José Guijarro Peralta.

6.3.- CADENA DE VALOR PROPUESTA

Luego de estructurar el mapa de procesos de la Comandancia General de Marina e identificar cada uno de sus componentes; esto es, los procesos estratégicos, agregadores de valor y de soporte, se procedió a formalizar su cadena de valor, de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 60
CADENA DE VALOR PROPUESTA DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA



Fuente: Investigación Directa. Comandancia General de Marina. 2008.
Elaborado por: José Guíjarro Peralta.

6.4.- PRESENTACIÓN DEL MANUAL DE PROCESOS DE LA COMANDANCIA GENERAL DE MARINA

En el Anexo No 26, se presenta el Manual de Procesos Propuesto de la Comandancia General de Marina, elaborado con la ayuda de la herramienta informática QPR.

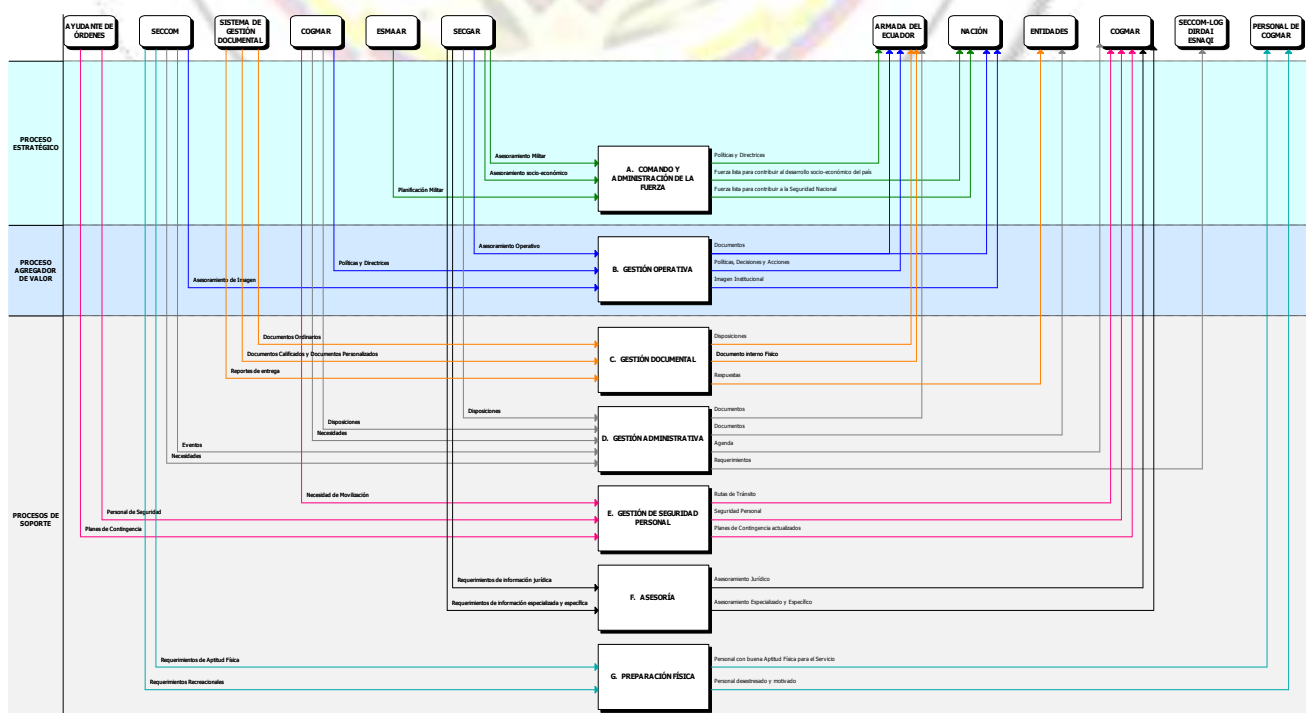
En este punto, es necesario recalcar que este manual constituye un documento de carácter “RESERVADO”, por lo cual no está permitida su divulgación parcial o total sin la debida autorización. En caso de requerir su revisión, podrá solicitarlo a la Secretaría General de la Armada, o directamente a la Comandancia General de Marina, ubicada en La Recoleta, calle Exposición 208; sin embargo, a continuación se presenta un extracto del Manual de Procesos Propuesto de la Comandancia General de Marina:

PROCESOS COGMAR

\\PROCESOS COGMAR

Feedback Email Address:
jguijarro@armada.mil.ec

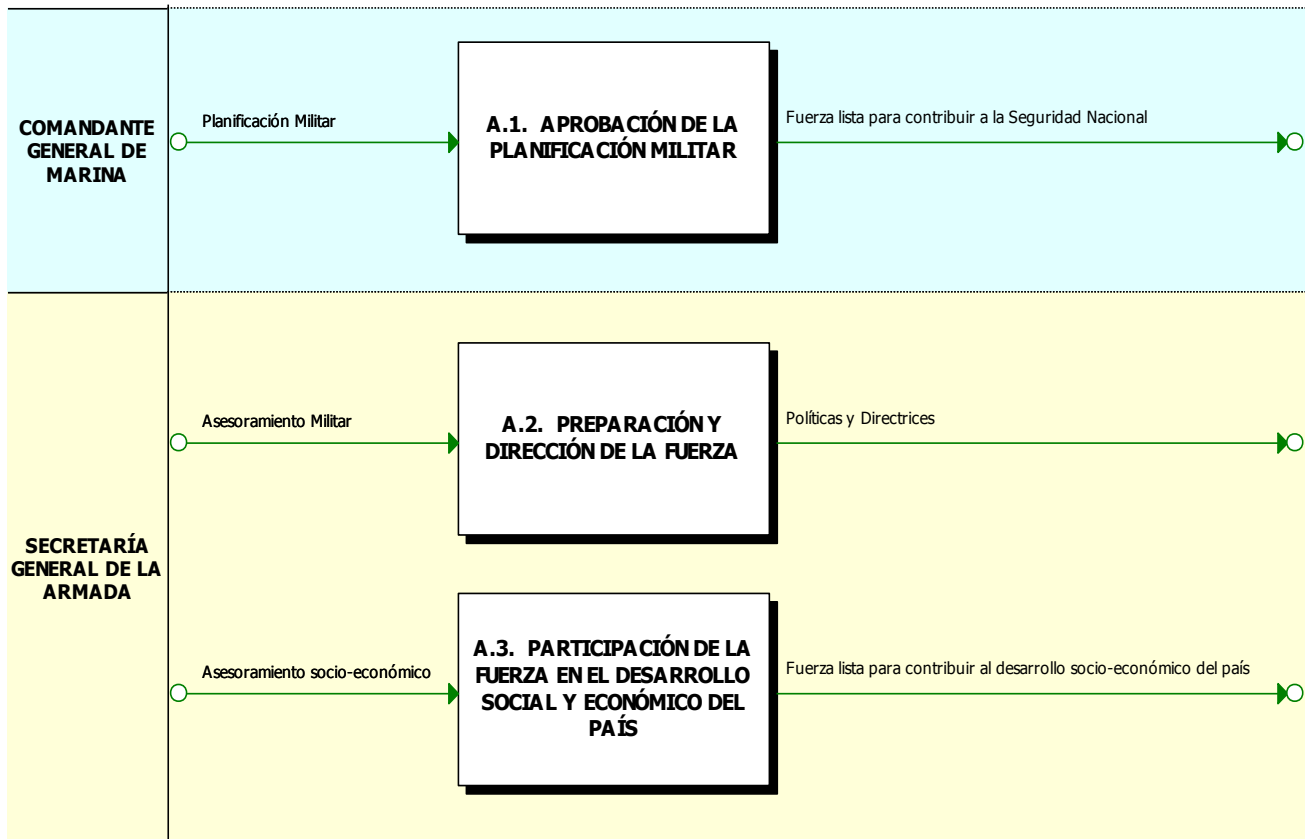
Modelo desarrollado para implementación en la Comandancia General de Marina



A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA	Dueño: 01 COGMAR Comandante General de Marina ALMT
--	--

Este proceso corresponde a la planificación, organización, dirección, supervisión y control de los procesos que cumple la Fuerza Naval

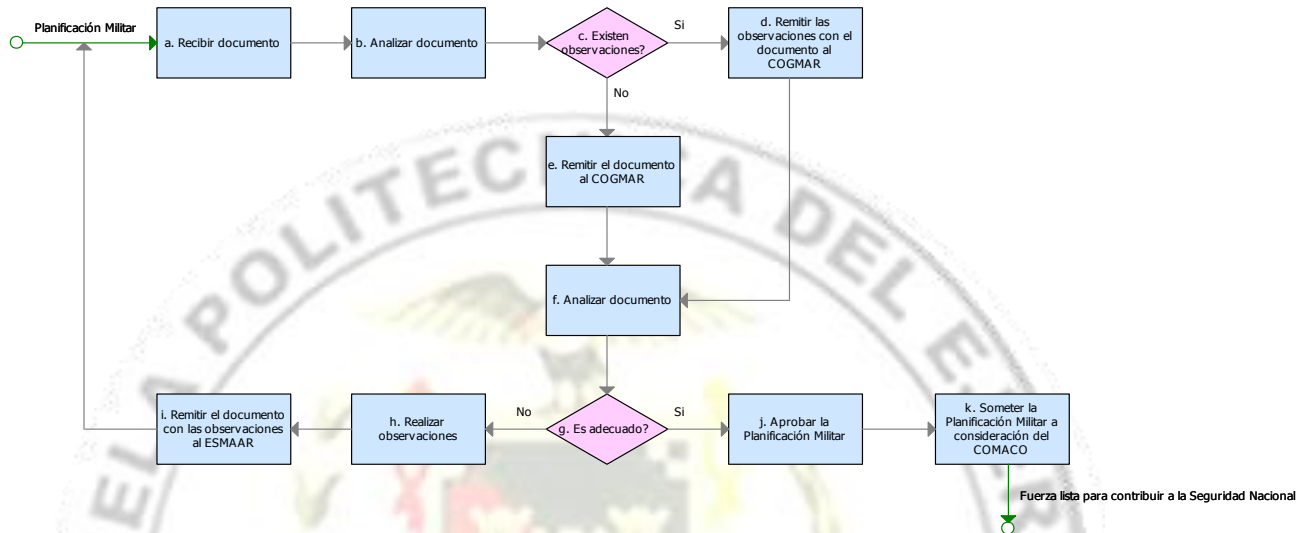


A.1. APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\A.1. APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR

Dueño: 01 COGMAR Comandante General de Marina ALMT

Contar con una Fuerza lista para contribuir a la Seguridad Nacional

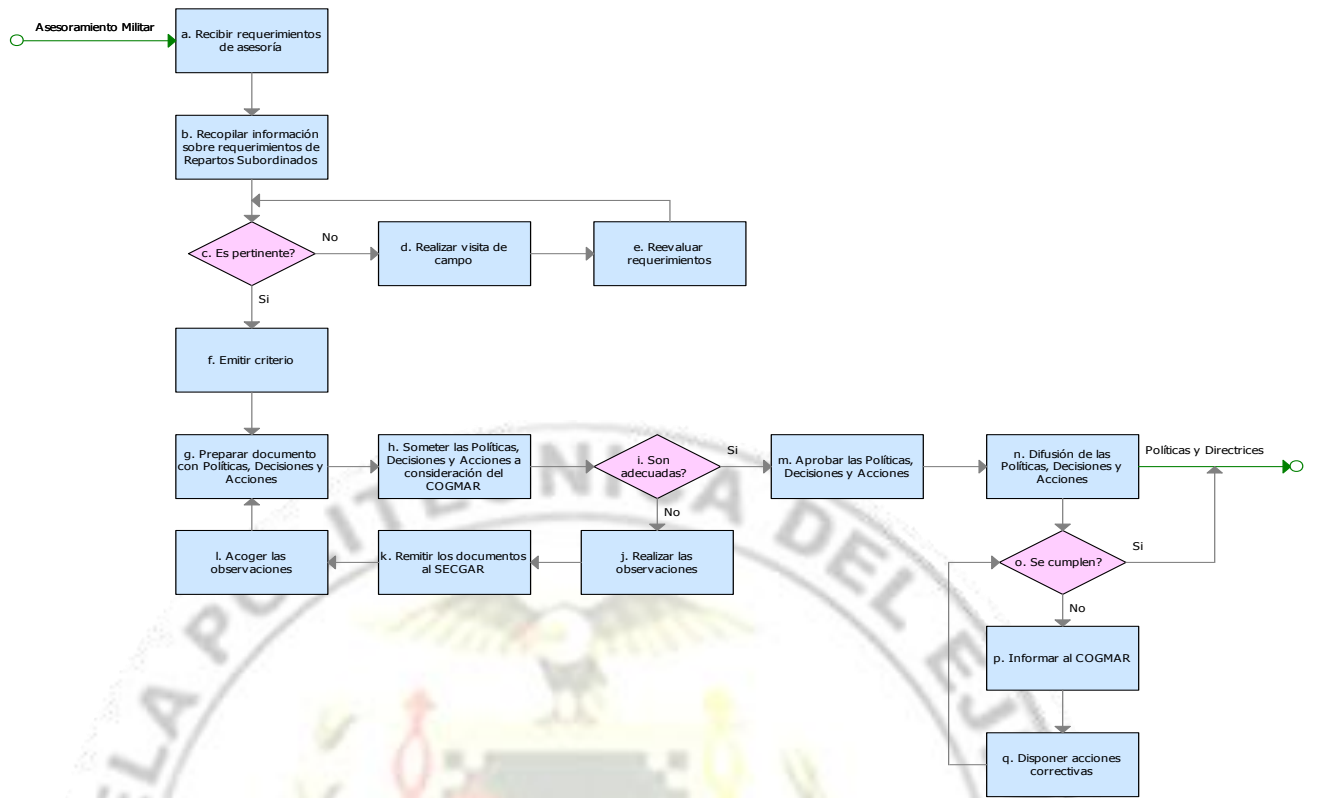


A.2. PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\A.1. APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR\A.2. PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA

Dueño: 05 COGMAR Secretario General de la Armada CPNV-EMC

Emitir Políticas y Directrices que permitan una adecuada conducción y administración de la Fuerza



A.3. PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PAÍS

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\\A.1. APROBACIÓN DE LA PLANIFICACIÓN MILITAR\\A.2. PREPARACIÓN Y DIRECCIÓN DE LA FUERZA\\A.3. PARTICIPACIÓN DE LA FUERZA EN EL DESARROLLO SOCIAL Y ECONÓMICO DEL PAÍS	Dueño: 05 COGMAR Secretario General de la Armada CPNV-EMC
--	---

Contar con una Fuerza lista para contribuir al desarrollo socio-económico del país

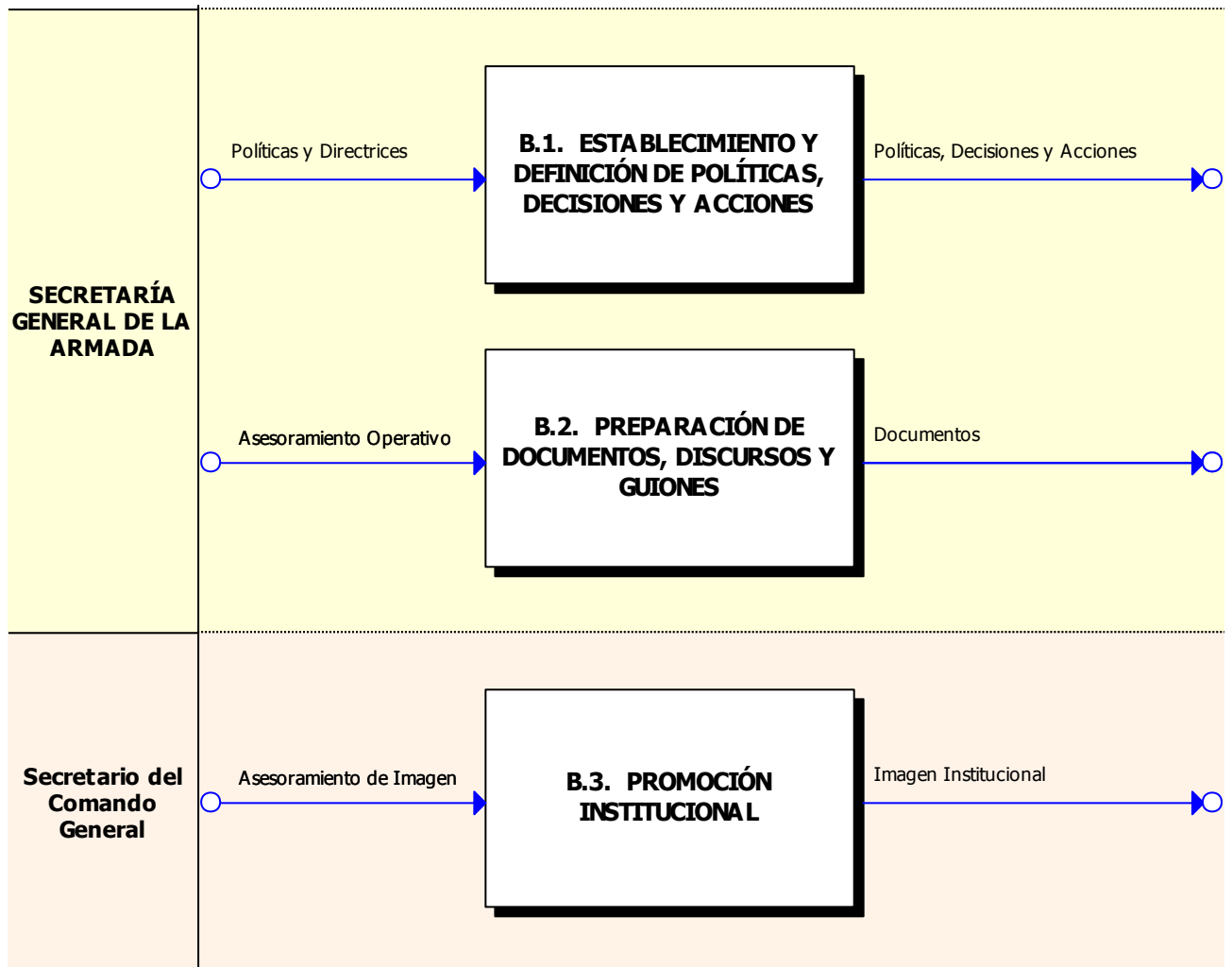


B. GESTIÓN OPERATIVA

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\\B. GESTIÓN OPERATIVA

Dueño: 05 COGMAR Secretario General de la Armada CPNV-EMC

Este proceso corresponde al establecimiento y definición de políticas, decisiones y acciones, a la preparación de documentos, discursos y guiones, y a la promoción de la imagen institucional de la Fuerza Naval, para hacer viable su camino en la consecución de la visión.

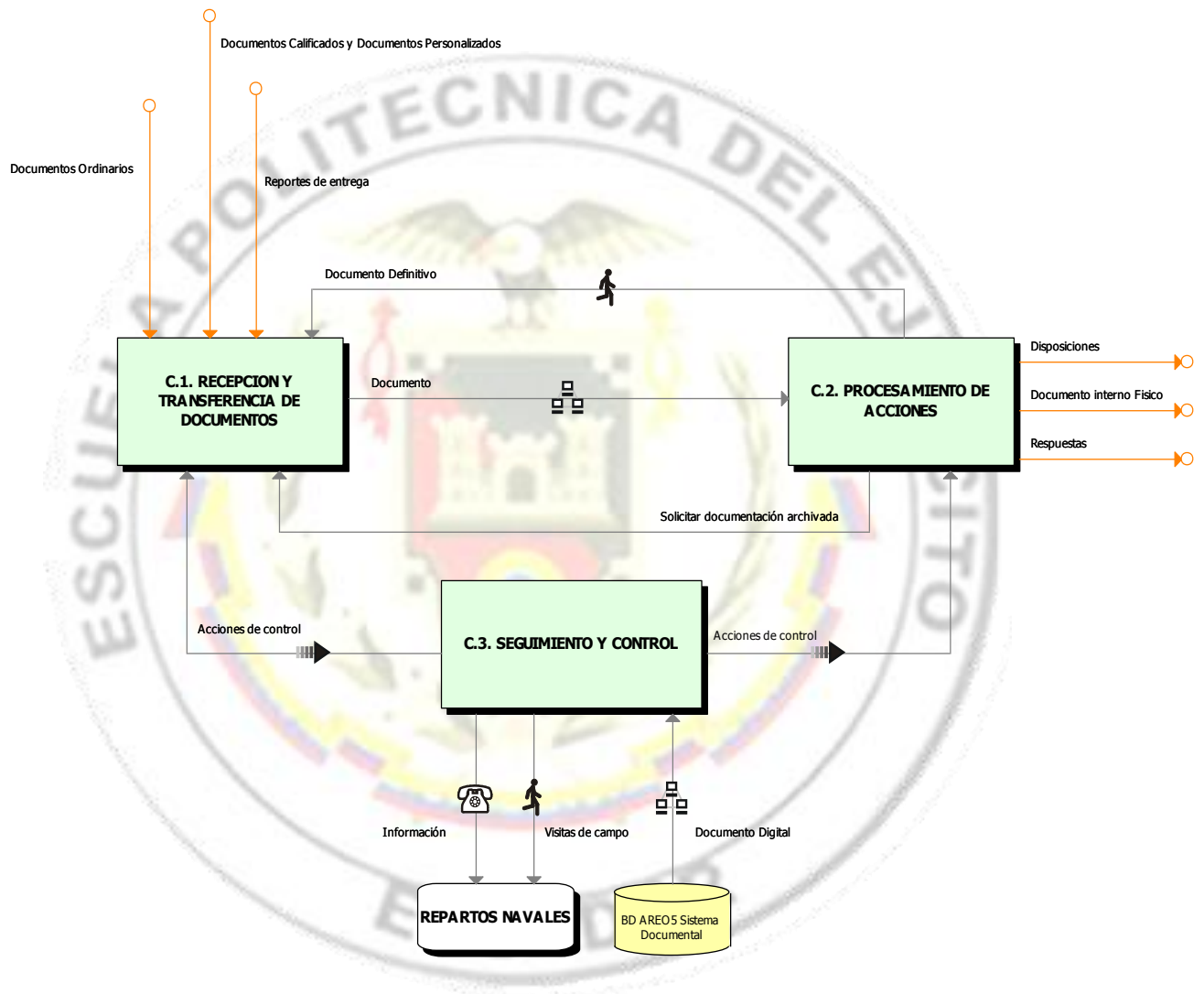


C. GESTIÓN DOCUMENTAL

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\B. GESTIÓN OPERATIVA\C.
GESTIÓN DOCUMENTAL

Dueño: 05 COGMAR Secretario General de
la Armada CPNV-EMC

Este proceso corresponde a la recepción y transferencia de documentos, procesamiento de acciones, seguimiento y control, y archivo, de todos los documentos direccionados hacia la Fuerza Naval y/o Comandancia General de Marina

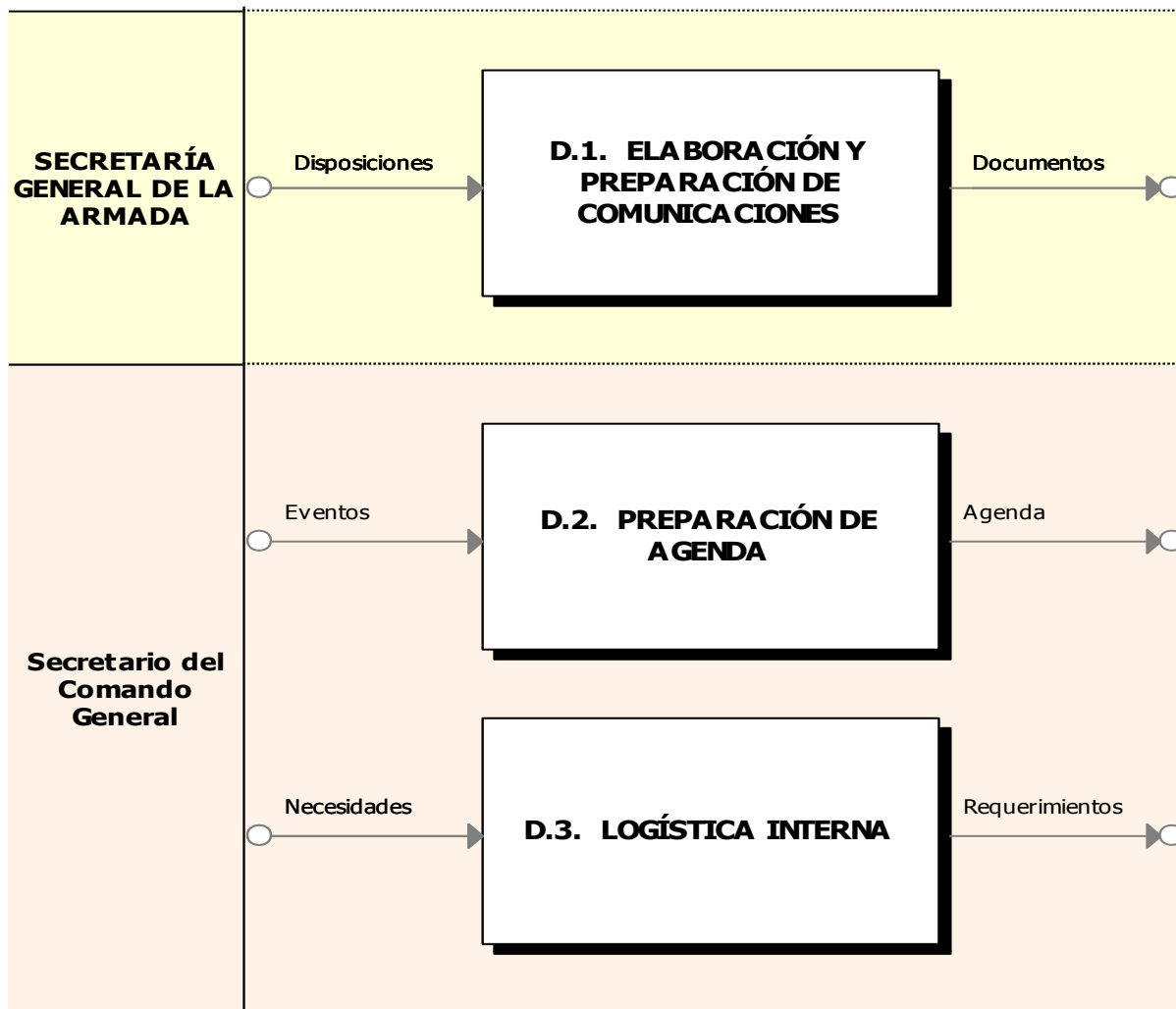


D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\B. GESTIÓN OPERATIVA\C. GESTIÓN DOCUMENTAL\D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Dueño: 05 COGMAR Secretario General de la Armada CPNV-EMC

Este proceso corresponde a la elaboración y preparación de comunicaciones, a la preparación de la agenda del Comandante General de Marina y a los requerimiento de la logística interna, como soporte a la gestión

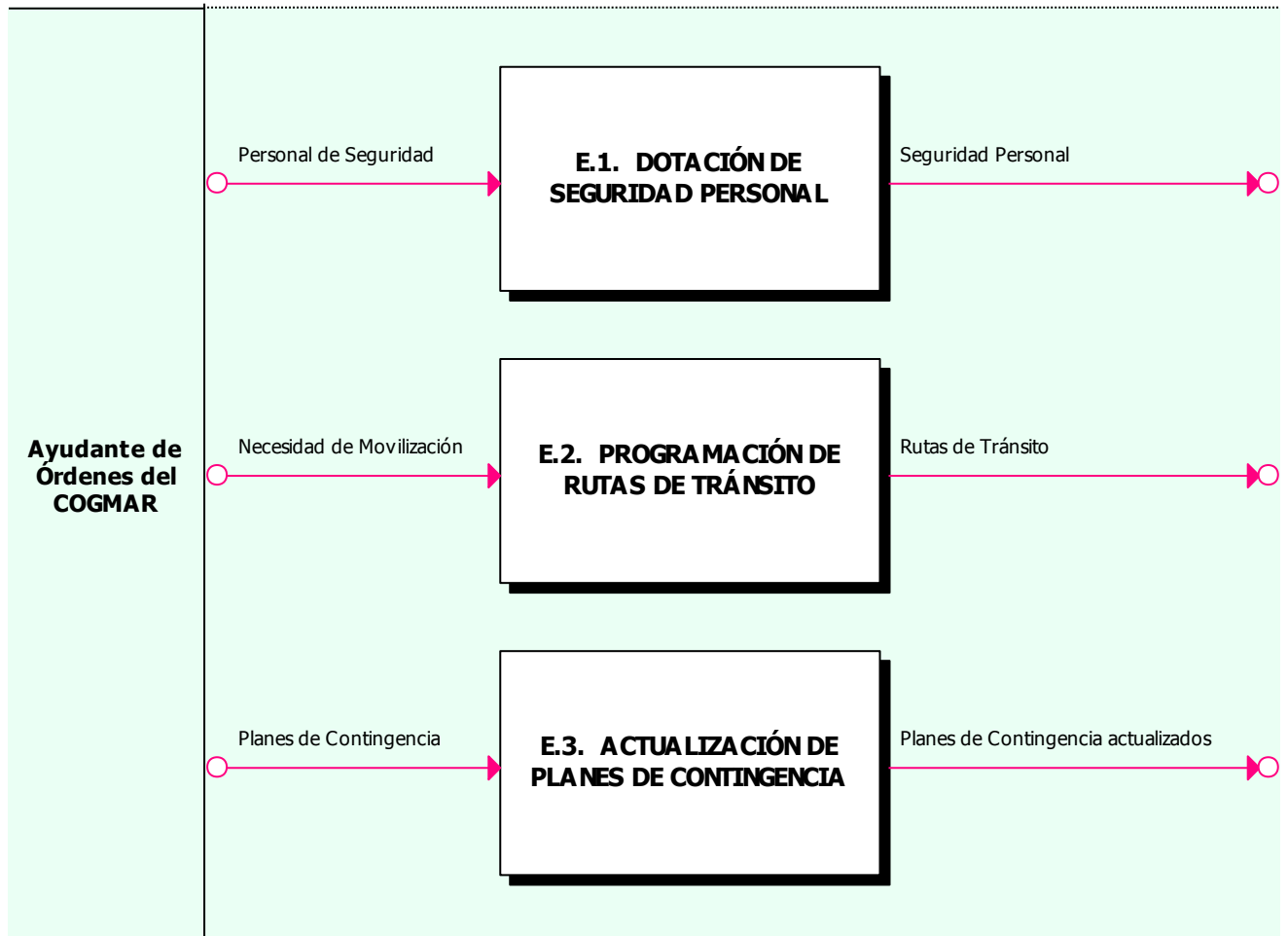


E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\B. GESTIÓN OPERATIVA\C. GESTIÓN DOCUMENTAL\D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA\E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL

Dueño: 02 COGMAR Ayudante de Órdenes del COGMAR CPFG-EM

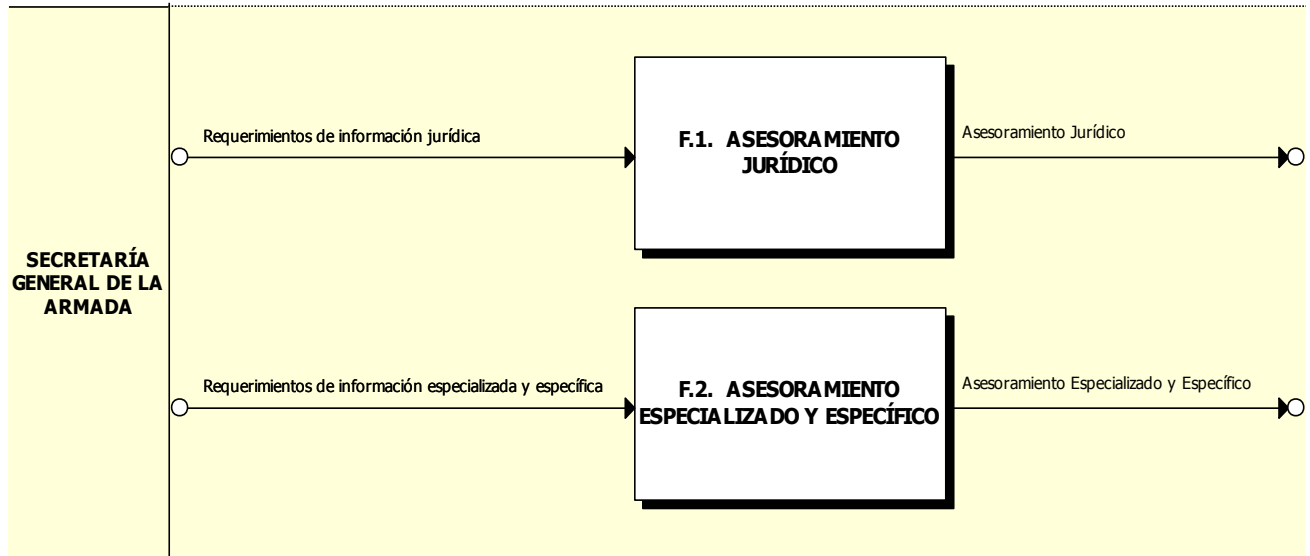
Este proceso se lleva a cabo con la finalidad de garantizar la seguridad física del Comandante General de Marina



F. ASESORÍA

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\\B. GESTIÓN OPERATIVA\\C. GESTIÓN DOCUMENTAL\\D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA\\E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL\\F. ASESORÍA	Dueño: 05 COGMAR Secretario General de la Armada CPNV-EMC
---	---

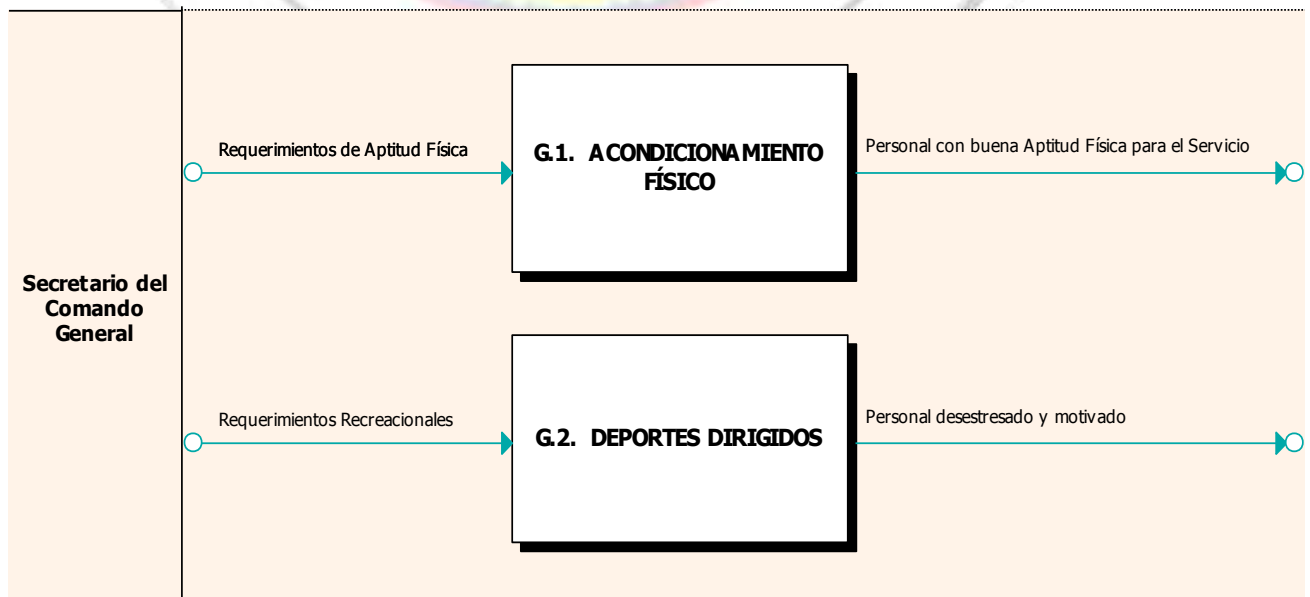
Este proceso corresponde al asesoramiento jurídico, especializado y específico requeridos, como soporte a la gestión del Comandante General de Marina



G. PREPARACIÓN FÍSICA

\\A. COMANDO Y ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA\\B. GESTIÓN OPERATIVA\\C. GESTIÓN DOCUMENTAL\\D. GESTIÓN ADMINISTRATIVA\\E. GESTIÓN DE SEGURIDAD PERSONAL\\F. ASESORÍA\\G. PREPARACIÓN FÍSICA	Dueño: 10 COGMAR Secretario del Comando General CPG-EM
--	--

Este proceso corresponde al mantenimiento de la capacidad física y motivación del personal, como un medio de contribución para mejorar el ambiente laboral y la resistencia física al esfuerzo al que son sometidas las personas



APÉNDICE A – Jerarquía de la Organización

Nombre	Tipo	Descripción
1. COMANDO GENERAL	Departamento	Formado por: el Comandante General de Marina y la Unidad de Ayudantía y Seguridad
1.1. COMANDANTE GENERAL DE MARINA	Unidad de Negocio	En términos generales, es el encargado del Comando y Administración de la Fuerza Naval
1.2. AYUDANTÍA Y SEGURIDAD	Unidad de Negocio	Formado por: el Ayudante de Órdenes del COGMAR y la División de Seguridad
1.2.1. Ayudante de Órdenes del COGMAR	Unidad de Negocio	Encargado de: 1) Coordinar todas las acciones tendientes a proveer seguridad y movilización al Comandante General de Marina. 2) Revisar los planes de contingencia que garanticen la seguridad del Comandante General de Marina. 3) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con la Secretaria. 4) Acompañar al Comandante General de Marina a todos los actos oficiales.
1.2.2. División de Seguridad	Unidad de Negocio	Encargado de: 1) Proporcionar protección personal al Comandante General de Marina, tanto en las actividades públicas como en las privadas, relacionadas con su función. 2) Programar las rutas de tránsito principales y alternas. 3) Mantener actualizados los planes de contingencia para garantizar la seguridad del Comandante General de Marina. 4) Coordinar la seguridad en todos los lugares donde se encuentre el Comandante General de Marina. 5) Cumplir las disposiciones contenidas en las directivas e instructivos relacionados a la seguridad de los señores Almirantes.
2. SECRETARÍA GENERAL DE LA ARMADA	Departamento	Formado por: el Secretario General de la Armada, la Unidad de Asesoramiento Institucional y la Unidad de Asesoramiento Jurídico

2.1. Secretario General de la Armada	Rol	Encargado de: 1) Apoyar a las políticas, decisiones y acciones del Comando General, a través de asesoría especializada y específica. 2) Proveer un adecuado y óptimo flujo documental, para que la información que requiera el Comando General para el ejercicio de su mando, sea eficiente, efectivo, eficaz y oportuno. 3) Proveer al Comando General de un sistema de comunicación inteligente sobre la base de la información procesada en el flujo documental, además de un adecuado y óptimo sistema de archivo informático. 4) Dar trámite a la documentación dirigida al Comandante General de Marina. 5) Hacer el seguimiento de todas las órdenes y disposiciones emitidas por el Comandante General de Marina.
2.2. Unidad de Asesoramiento Institucional	Unidad de Negocio	Encargado de: 1) Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos profesionales específicos requeridos. 2) Preparar los discursos y guiones requeridos.
2.3. Unidad de Asesoramiento Jurídico	Unidad de Negocio	Encargado de: 1) Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos jurídicos relacionados a la Fuerza; firmas de convenios y contratos, y demás trámites legales. 2) Buscar alternativas de solución a los diferentes problemas y/o litigios legales.
3. UNIDAD ADMINISTRATIVA	Unidad de Negocio	Formado por: el Secretario del Comando General y la División Administrativa
3.1. Secretario del Comando General	Rol	Encargado de: 1) Coordinar, apoyar y ejecutar las políticas y gestión administrativa del Comando General, así como planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de promoción e imagen institucional de la Armada. 2) Recibir a todas las personas que visitan la Comandancia General de Marina. 3) Coordinar la ejecución de todos los eventos sociales que se realicen en la Comandancia General de Marina. 4) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes y la Secretaria.
3.2. División Administrativa	Unidad de Negocio	Formado por: la Sección de Amanuenses y la Sección de Secretaria Ejecutiva

3.2.1. Sección Amanuenses	Unidad de Negocio	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tramitar la correspondencia oficial del Comandante General de Marina. 2) Recibir, registrar, clasificar, distribuir y archivar la correspondencia que ingresa y egresa de la Comandancia General de Marina. 3) Tramitar los asuntos administrativos de la Comandancia General de Marina. 4) Realizar las tareas de apoyo administrativas necesarias para contribuir a la buena gestión del Comandante General de Marina.
3.2.2. Sección Secretaria Ejecutiva	Rol	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tramitar la correspondencia particular del Comandante General de Marina. 2) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes. 3) Elaborar las comunicaciones de la Comandancia General de Marina para eventos militares, sociales y culturales (Oficiales o Particulares). 4) Comunicar a los Oficiales que deban representar al Comandante General de Marina en actos militares, según lo dispuesto. 5) Realizar las tareas de apoyo administrativas necesarias para contribuir a la buena gestión del Comandante General de Marina.



APÉNDICE D – Componentes del Talento Humano de la Organización

Nombre	Tipo	Descripción
01 COGMAR Comandante General de Marina ALMT	Persona	En términos generales, es el encargado del Comando y Administración de la Fuerza Naval
02 COGMAR Ayudante de Órdenes del COGMAR CPFGE-EM	Persona	Encargado de: 1) Coordinar todas las acciones tendientes a proveer seguridad y movilización al Comandante General de Marina. 2) Revisar los planes de contingencia que garanticen la seguridad del Comandante General de Marina. 3) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con la Secretaria. 4) Acompañar al Comandante General de Marina a todos los actos oficiales.
03 COGMAR Tripulante de Seguridad SGOP-IM	Persona	Encargado de: 1) Proporcionar protección personal al Comandante General de Marina, tanto en las actividades públicas como en las privadas, relacionadas con su función. 2) Programar las rutas de tránsito principales y alternas. 3) Mantener actualizados los planes de contingencia para garantizar la seguridad del Comandante General de Marina. 4) Coordinar la seguridad en todos los lugares donde se encuentre el Comandante General de Marina. 5) Cumplir las disposiciones contenidas en las directivas e instructivos relacionados a la seguridad de los señores Almirantes. Básicamente aporta directamente al subproceso de Dotación de Seguridad Personal.
04 COGMAR Tripulante de Seguridad SGOP-IM	Persona	Encargado de: 1) Proporcionar protección personal al Comandante General de Marina, tanto en las actividades públicas como en las privadas, relacionadas con su función. 2) Programar las rutas de tránsito principales y alternas. 3) Mantener actualizados los planes de contingencia para garantizar la seguridad del Comandante General de Marina. 4) Coordinar la seguridad en todos los lugares donde se encuentre el Comandante General de Marina. 5) Cumplir las disposiciones contenidas en las directivas e instructivos relacionados a la seguridad de los señores Almirantes. Básicamente aporta directamente al subproceso de Programación de las Rutas de Tránsito.

05 COGMAR Secretario General de la Armada CPNV-EMC	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Apoyar a las políticas, decisiones y acciones del Comando General, a través de asesoría especializada y específica. 2) Proveer un adecuado y óptimo flujo documental, para que la información que requiera el Comando General para el ejercicio de su mando, sea eficiente, efectivo, eficaz y oportuno. 3) Proveer al Comando General de un sistema de comunicación inteligente sobre la base de la información procesada en el flujo documental, además de un adecuado y óptimo sistema de archivo informático. 4) Dar trámite a la documentación dirigida al Comandante General de Marina. 5) Hacer el seguimiento de todas las órdenes y disposiciones emitidas por el Comandante General de Marina.
06 COGMAR Asesor Institucional CPFGE-EM	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos profesionales específicos requeridos. 2) Preparar los discursos y guiones requeridos. <p>Básicamente aporta a los siguientes subprocesos: Preparación y Dirección de la Fuerza y, Establecimiento y Definición de Políticas, Decisiones y Acciones, y en apoyo directo a la gestión del Secretario General de la Armada en los asuntos que no pueda cumplir por motivos inherentes al cumplimiento de su rol.</p>
07 COGMAR Asesor Institucional CPFGE-EM	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos profesionales específicos requeridos. 2) Preparar los discursos y guiones requeridos. <p>Básicamente aporta a los siguientes subprocesos: Preparación de Documentos, Discursos y Guiones e Inspección Física a los Repartos, y en apoyo directo a la gestión del Secretario General de la Armada en los asuntos que no pueda cumplir por motivos inherentes al cumplimiento de su rol.</p>
08 COGMAR Asesor Institucional CPFGE-EM	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos profesionales específicos requeridos. 2) Preparar los discursos y guiones requeridos. <p>Básicamente aporta al subproceso de Elaboración y Preparación de Comunicaciones, y en apoyo directo a la gestión del Secretario General de la Armada en los asuntos que no pueda cumplir por motivos inherentes al cumplimiento de su rol.</p>
09 COGMAR Asesor Institucional CPFGE-EM	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos profesionales específicos requeridos. 2) Preparar los discursos y guiones requeridos. <p>Básicamente aporta al subproceso de Asesoramiento Especializado y Específico, y en apoyo directo a la gestión del Secretario General de la Armada en los asuntos que no pueda cumplir por motivos inherentes al cumplimiento de su rol.</p>

10 COGMAR Secretario del Comando General CPGF-EM	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Coordinar, apoyar y ejecutar las políticas y gestión administrativa del Comando General, así como planificar, organizar, coordinar, ejecutar y controlar las actividades de promoción e imagen institucional de la Armada. 2) Recibir a todas las personas que visitan la Comandancia General de Marina. 3) Coordinar la ejecución de todos los eventos sociales que se realicen en la Comandancia General de Marina. 4) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes y la Secretaria.
11 COGMAR Amanuense SUBP-AD	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tramitar la correspondencia particular del Comandante General de Marina. 2) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes. 3) Elaborar las comunicaciones de la Comandancia General de Marina para eventos militares, sociales y culturales (Oficiales o Particulares). 4) Comunicar a los Oficiales que deban representar al Comandante General de Marina en actos militares, según lo dispuesto. 5) Realizar las tareas de apoyo administrativas necesarias para contribuir a la buena gestión del Comandante General de Marina. <p>Básicamente aporta a los siguientes subprocesos: Procesamiento de Acciones y, Seguimiento y Control de Documentos Transferidos.</p>
12 COGMAR Amanuense SUBS-AD	Persona	<p>Encargado de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Tramitar la correspondencia particular del Comandante General de Marina. 2) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes. 3) Elaborar las comunicaciones de la Comandancia General de Marina para eventos militares, sociales y culturales (Oficiales o Particulares). 4) Comunicar a los Oficiales que deban representar al Comandante General de Marina en actos militares, según lo dispuesto. 5) Realizar las tareas de apoyo administrativas necesarias para contribuir a la buena gestión del Comandante General de Marina. <p>Básicamente aporta a los siguientes subprocesos: Recepción y Transferencia de Documentos y, Archivo.</p>

13 COGMAR Secretaria Ejecutiva S.P.	Persona	Encargado de: 1) Tramitar la correspondencia particular del Comandante General de Marina. 2) Registrar y organizar la agenda del Comandante General de Marina, en coordinación con el Ayudante de Órdenes. 3) Elaborar las comunicaciones de la Comandancia General de Marina para eventos militares, sociales y culturales (Oficiales o Particulares). 4) Comunicar a los Oficiales que deban representar al Comandante General de Marina en actos militares, según lo dispuesto. 5) Realizar las tareas de apoyo administrativas necesarias para contribuir a la buena gestión del Comandante General de Marina.
14 COGMAR Asesor Jurídico CPGF-CSM	Persona	Encargado de: 1) Asesorar al Comandante General de Marina en todos los asuntos jurídicos relacionados a la Fuerza; firmas de convenios y contratos, y demás trámites legales. 2) Buscar alternativas de solución a los diferentes problemas y/o litigios legales.
15 COGMAR Asesor Jurídico CPCB-JT	Persona	Básicamente se encarga de realizar el seguimiento de los diferentes asuntos legales que se encuentran pendientes o en vigencia.
16 COGMAR Asesor Jurídico TNNV-JT	Persona	Básicamente se encarga de acudir a las audiencias, recibir las resoluciones y presentar las apelaciones correspondientes en caso de inconformidad.

Los procesos propuestos de la Comandancia General de Marina se encuentran publicados en la siguiente dirección electrónica:

<http://procesos.armada.mil.ec/scripts/qpr.exe>

Para poder ingresar a esta página será necesario disponer de la clave de acceso correspondiente, la misma que deberá solicitarla siguiendo los procedimientos establecidos para el efecto.

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1.- CONCLUSIONES

a. La falta de una adecuada estructura orgánica y una correcta definición de funciones y la falta de claridad en la determinación de los indicadores de gestión de la Comandancia General de Marina, ha dificultado el seguimiento y control, en forma efectiva, de su gestión y la medición de sus resultados, ocasionando que el esfuerzo desplegado, en algunos puntos, no encaje coherentemente, pudiendo observarse, en unos casos, vacíos de gestión y yuxtaposiciones, y en otros, duplicidad de esfuerzos, lo que ha incidido directamente sobre la eficacia y efectividad de sus procesos.

b. El desconocimiento de la razón por la cuál deben llevar a cabo sus actividades y procesos, y la forma en cómo se relaciona lo que hacen con lo que hacen los demás, ha impedido asegurar que los resultados de las tareas individuales se combinen de forma tal, que la gestión de la Comandancia General de Marina satisfaga, plenamente, las necesidades y expectativas de sus clientes.

c. El diagnóstico situacional, donde se logró identificar y entender las variables que apoyan y aquellas que interfieren en la consecución de los objetivos actuales y futuros de la organización, a través del análisis externo e interno, permitió plantear las oportunidades y amenazas, y las fortalezas y debilidades correspondientes, para generar la capacidad de acción y de participación en los desafíos a enfrentar en el cumplimiento de su gestión.

d. El direccionamiento estratégico planteado para encausar todos los esfuerzos en la dirección correcta y guiar el comportamiento de la organización, permitió identificar varios objetivos fundamentales que se requiere alcanzar para mejorar su nivel de gestión actual; entre ellos: implementar la

administración por procesos; capacitar periódicamente al personal; e implementar nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's).

e. La determinación del mapa de procesos y la identificación de los procesos actuales, así como sus interacciones, responsables, tiempos, costos e indicadores de gestión, permitieron formalizar los procedimientos actuales y encontrar las condiciones de mejora apropiadas para incrementar la eficacia y la eficiencia de sus procesos.

f. Las condiciones de mejora que se lograron determinar en los procesos y la incorporación de nuevos procesos al sistema de gestión, permitirá reducir tiempos de ejecución y costos, y sustancialmente incrementar la eficiencia y efectividad en el cumplimiento de los procesos y el logro de los objetivos institucionales propuestos.

g. La falta de un Manual de Procesos y de indicadores de gestión alineados con los objetivos institucionales, ha limitado el desempeño del personal que labora en la Comandancia General de Marina, en el cumplimiento de su gestión y en el nivel de satisfacción de sus clientes.

7.2.- RECOMENDACIONES

a. Implementar la administración por procesos y el mejoramiento continuo, para lograr que el cumplimiento de su gestión de la Comandancia General de Marina se materialice con eficiencia y efectividad, y permita satisfacer plenamente las necesidades, requerimientos y expectativas de nuestros clientes.

b. Aprobar y difundir el mapa de procesos, el desglose de los subprocesos, el mapa estratégico y el Manual de Procesos Propuesto de la Comandancia General de Marina, para orientar, efectivamente, la ejecución y el correcto desempeño del personal en el cumplimiento de sus actividades diarias.

c. Capacitar continuamente al personal, tanto en los aspectos del desarrollo de la personalidad, como en los aspectos inherentes al cumplimiento de sus

actividades, e implementar nuevas tecnologías de la información y comunicaciones (TIC's), para mejorar el nivel de su gestión.

