



ESPE
UNIVERSIDAD DE LAS FUERZAS ARMADAS
INNOVACIÓN PARA LA EXCELENCIA

DEPARTAMENTO DE SEGURIDAD Y DEFENSA

CARRERA LICENCIATURA EN LOGÍSTICA NAVAL

**TESIS PREVIA A LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE LICENCIADO EN
LOGÍSTICA NAVAL**

AUTOR:

PONCE GARCÍA NIXON ENRIQUE

TEMA:

**NUEVO PLAN DE GOBIERNO DE REDUCCIÓN DE PERSONAL
MILITAR Y SU INFLUENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y
ADMINISTRATIVAS DE LA ARMADA DEL ECUADOR.**

DIRECTOR

CPCB-AB CARLOS FERNANDO MONCAYO BENAVIDES

SALINAS – ECUADOR

2014

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo realizado por los estudiantes Ponce García Nixon Enrique, cumplen con las normas metodológicas establecidas por la Universidad de la Fuerzas Armadas – ESPE, y se ha desarrollado bajo mi supervisión, observando el rigor académico y científico que la Institución demanda para trabajos de titulación, por lo cual autorizo se proceda con el trámite legal correspondiente.

Salinas, 8 de Diciembre del 2014

Atentamente

CPCB-AB Carlos Fernando Moncayo Benavides

Director de Tesis

DECLARACIÓN EXPRESA

Yo, Ponce García Nixon Enrique, declaro que por mi propio y personal derecho, con relación a la responsabilidad de los contenidos teóricos y resultados procesados, que han sido presentados en formato impreso y digital en la presente investigación, cuyo título es: **“NUEVO PLAN DE GOBIERNO DE REDUCCIÓN DE PERSONAL MILITAR Y SU INFLUENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA ARMADA DEL ECUADOR”**, es de mi autoría exclusiva, que la propiedad intelectual de los autores consultados, ha sido respetada en su totalidad y, que el patrimonio intelectual de este trabajo le corresponde a la Universidad de la Fuerzas Armadas - ESPE.

Ponce García Nixon Enrique

AUTORIZACIÓN

Yo, Ponce García Nixon Enrique

Autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas - ESPE, la publicación en la biblioteca de la institución de la Tesis titulada: **“NUEVO PLAN DE GOBIERNO DE REDUCCIÓN DE PERSONAL Y SU INFLUENCIA EN LAS ACTIVIDADES OPERATIVAS Y ADMINISTRATIVAS DE LA ARMADA DEL ECUADOR”**, cuyo contenido, ideas y criterios son de mi exclusiva responsabilidad y total autoría.

Salinas, a los 8 días del mes de Diciembre del año 2014

Ponce García Nixon Enrique

DEDICATORIA

Este trabajo está dedicado principalmente a Dios que me ha dado la fortaleza y sabidurías necesarias para poder culminar en estos cuatro años de preparación académica y formación militar

A mis padres que han sido mi apoyo incondicional y mi ejemplo a seguir desde el primer día que inicie esta travesía , por su comprensión y paciencia al acompañarme sin desmayar en estos cuatro años de preparación profesional , y por todo el sacrificio que como unos asombrosos padres supieron hacer por mí.

A mis hermanas y familia en general que me han sabido alentar a lo largo de toda mi carrera sin flaquear a quienes depositaron toda su confianza en mí, les puedo decir que el éxito de terminar este trabajo ha sido gracias a ustedes

AGRADECIMIENTO

Un sincero agradecimiento a la institución y a todo el personal que pusieron su mayor empeño para que esta carrera haya culminado de la mejor manera y con los más grandes éxitos, quienes me guiaron por el sendero del bien para conseguir esta meta, una de la más importante de mi vida.

También quiero agradecer a mis padres, hermano, familia y amigos por el apoyo brindado durante todo este tiempo los cuales se transformaron en el pilar fundamental a lo largo de mi carrera

A la escuela superior naval por acogerme en su seno y ser mi hogar estos últimos cuatro años cogiendo en ella una persona con los conocimientos y valores indispensables para el desarrollarme en el campo profesional como oficial de marina

ÍNDICE GENERAL

PRELIMINARES	PG
Portada Externa	
Portada Interna	
CERTIFICACIÓN	II
DECLARACIÓN EXPRESA	III
AUTORIZACIÓN	IV
DEDICATORIA	V
AGRADECIMIENTO	VI
ÍNDICE GENERAL.....	VII
ÍNDICE FIGURAS.....	X
ÍNDICE TABLAS	X
INDICE GRAFICOS	XI
ABREVIATURAS	XII
RESUMEN	XIII
ABSTRACT.....	XIV
INTRODUCCIÓN	XIV
CAPÍTULO I.....	15

PROBLEMA SITUACIONAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EN LA ARMADA DEL ECUADOR	15
1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN	16
1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA	17
1.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	18
1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	18
1.4 OBJETIVOS	20
1.4.1 OBJETIVO GENERAL.....	20
1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	20
1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES.....	21
1.5.1. HIPÓTESIS:.....	21
1.5.2 VARIABLES:.....	21
CAPITULO II:	22
FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA.....	22
2.1 MARCO TEÓRICO.....	22
2.1.1. PROCESO	22
2.1.2. MEJORA DE PROCESOS	22
2.1.3 ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS.....	23
2.1.4 ORGÁNICO POR PROCESOS	25
2.1.5. PROCEDIMIENTOS	25
2.1.6. NIVELES JERÁRQUICOS.....	26
2.1.7 TIPOS DE PROCESOS.....	27
2.1.8 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS	27
2.1.9 MAPA DE PROCESOS	28
2.1.16 Indicadores de gestión	36
2.2. MARCO LEGAL	37
2.3 MARCO CONCEPTUAL	37
2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR.....	37
2.3.2 PROCESOS GOBERNANTES.....	37

2.3.3 PROCESOS ADJETIVOS O HABILITANTES-.....	37
2.3.4 PROCESOS SUSTANTIVOS O AGREGADORES DE VALOR	38
2.3.4 PROCESOS DESCONCENTRADOS.	38
CAPITULO III.....	42
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	42
3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.....	42
3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA	42
3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	44
3.3.1. Encuestas:.....	44
3.3.2. Registros Documentales:.....	44
3.4. MÉTODOS UTILIZADOS.....	44
3.5. Análisis de Resultados	45
3.7. ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS	53
CAPITULO IV:	54
PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL ALINEADO A LOS MACRO PROCESOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR	54
4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA:	54
4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA:.....	54
4.3 ALCANCE:.....	55
4.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:.....	55
4.5. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS... 55	
4.5.1. DESCRIPCIÓN DE LA BASE LEGAL Y DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA DEFENSA.....	55

CONCLUSIONES	74
RECOMENDACIONES	75
BIBLIOGRAFÍA	76
ANEXOS	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

ÍNDICE FIGURAS

Figura 1: Cadena De Valor	38
Figura 2: Mapa De Procesos	39
Figura 3: Estructura Orgánica De La Armada.....	41
Figura 4: Ámbitos de modelo de defensa nacional	59

ÍNDICE TABLAS

Tabla N°1: Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con el manejo de recursos del estado.....	45
Tabla N°2: La Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con maximización de beneficios para la institución.....	46
Tabla N°3: La Reestructuración de la Armada del Ecuador se maximizan los procesos y recursos del estado.....	53
Tabla N°4: La reestructuración de la Armada del Ecuador influirá en actividades operativas y administrativas de la institución.....	48
Tabla N°5: La Reestructuración de la Armada del Ecuador mejorará los procesos institucionales.....	49
Tabla N°6: La reducción de personal en la Armada del Ecuador influirá en cumplimiento de objetivos institucionales	59

Tabla N° 7: Reducción de personal militar acorde con el cumplimiento de las misiones operacionales de la fuerza armadas.....61

Tabla N°8: Disminución de personal acorde con el cumplimiento de los orgánicos de las unidades de la Armada del Ecuador.....63

INDICE GRAFICOS

Gráfico N°1: Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con el manejo de recursos del estado..... 45

Gráfico N°2: La Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con maximización de beneficios para la institución 46

Gráfico N°3: La reestructuración de la Armada del Ecuador se maximizan los procesos y recursos del estado..... 47

Gráfico N°4: La reestructuración de la Armada del Ecuador influirá en actividades operativas y administrativas de la institución..... 48

Gráfico N°5: La reestructuración de la Armada del Ecuador mejorará los procesos institucionales 49

Gráfico N°6: La reducción de personal en la Armada del Ecuador influenciará en cumplimiento de objetivos institucionales 50

Gráfico N°7: Reducción de personal militar acorde con el cumplimiento de las misiones operacionales de la fuerzas armadas..... 51

Gráfico N°8: Disminución de personal acorde con el cumplimiento de los orgánicos de las unidades de la Armada del Ecuador 52

Gráfico N°9: Macroproceso de la Armada..... 62

ABREVIATURAS

(PAC)	Plan Anual de Contratación
(MIDENA)	Ministerio de Defensa Nacional
(COMACO)	Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas
(DIGMAT)	Dirección General De Materiales De La Armada
(DIGREH)	Dirección General De Recursos Humanos De La Armada

RESUMEN

El presente trabajo tiene el objetivo de analizar la reubicación del personal militar que se está implementando en base al plan de reestructuración de la Armada del Ecuador, con el objetivo de maximizar los recursos económicos del estado , por lo que se analizaron las fases de la reestructuración para la nueva organización del personal militar en relación a sus perfiles y competencias, el marco teórico se enfoca en la gestión por procesos, mapa de procesos y en la normativa legal para la elaboración del modelo de gestión de las fuerzas Armadas, la metodología aplicada es bibliográfica ya que se analizaron los documentos, estatutos y directivas emitidas para establecer los procedimientos a seguir, el tipo de investigación es descriptiva puesto que se especifican procesos de gestión, para esto se aplicó una encuesta al personal militar de la base naval sur de la Dirección General de Materiales y Dirección General de recursos humanos para evidenciar la importancia del proceso de reestructuración por ser los organismos institucionales ligados más estrechamente con este proceso y finalmente se elaboró una propuesta de la elaboración de matrices y perfiles en relación al cargo y funciones del personal militar de los diferentes repartos indicadores de gestión para medir el cumplimiento de los procesos de reestructuración.

Palabras Claves: Reestructuración, Procesos, Organismos Institucionales.

ABSTRACT

This research analyze the relocation of military personnel is being implemented based on the restructuring plan of the Navy of Ecuador, in order to maximize the economic resources of the state, so that the phases of the restructuring were analyzed for the new organization of military personnel in relation to their profiles and competencies, the framework focuses on management process, map process and the legal rules for the preparation of the management model of the armed forces, the methodology used is the bibliographic because I analyze the documents, statutes and directives issued to establish the procedures to follow, the type of research is descriptive because the management processes are specified, I applied a survey to military personnel of the naval base south of the General Materials Directions was and human Resources Directions to demonstrate the importance of restructuring the institutional organism to be more closely linked with the process and finally a proposal for the development of matrices and profiles in relation to the position and functions of military personnel was prepared and indicators of the different performance to measure compliance with the restructuring process

Keywords: Restructuring, Process, Institutional Organizations.

INTRODUCCIÓN

La reducción de personal militar se enfoca en la correcta asignación de recursos del Estado ecuatoriano, para evitar gastos innecesarios en mano de obra, es por esto que el Gobierno Ecuatoriano planteo en Enero del 2013 la reducción de personal militar para las fuerzas Armadas.

En el caso de la Armada del Ecuador, este organismo de seguridad y defensa se enfoca en salvaguardar la soberanía marítima del Ecuador contribuyendo con labores de patrullaje, control de narcotráfico, pesca ilegal entre otros ilícitos acontecidos en el Mar.

En el área de educación militar se tiene a la Escuela Superior Naval como organismo de este sector, es por esto que la asignación eficiente del personal para cumplir con la función básica de esta institución educativa militar es fundamental para cumplir los objetivos institucionales.

Tomando en cuenta que la disminución de personal puede afectar negativamente a la gestión institucional de la Armada del Ecuador se propuso de reasignación de puesto en base a las competencias específicas de los cargos a ocupar, puesto que los actuales cargos no han sido evaluados con criterios organizacionales para una buena administración del talento humano de la Armada del Ecuador.

CAPÍTULO I

PROBLEMA SITUACIONAL DE LA REESTRUCTURACIÓN EN LA ARMADA DEL ECUADOR

La asignación eficiente de recursos del estado, es importante para el gobierno Ecuatoriano es por esto que el presidente de la república del Ecuador, plantea la reducción de personal militar y reubicación de bases militares. A nivel empresarial todas las empresas buscan como objetivo principal minimizar costos y lograr rendimientos crecientes a escala mediante un manejo eficiente de los recursos logrando que su personal sea productivo y eficiente. Mediante una administración de recursos humanos y materiales adecuada.

En instituciones del estado los recursos son generados por los impuestos directos e indirectos y este dinero es el asignado para el presupuesto general del estado, que a su vez asigna dinero a las diferentes empresas del sector público y para el desarrollo social en lo que respecta a educación, salud, vivienda y obras públicas. Es por esto que el manejo adecuado de los recursos en las Fuerzas Armadas tiene un impacto representativo en la sociedad.

En la Armada del Ecuador específicamente desde el año 2011, se está cumpliendo las fases para la reestructuración de esta institución con el fin de mejorar la gestión institucional a nivel integral y cumplir los objetivos institucionales de manera eficiente en relación a las funciones de la Armada como organismo de control marítimo y encargado de la soberanía y defensa del mar territorial ecuatoriano.

1.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La Armada del Ecuador tiene como misión desarrollar las capacidades marítimas y proveer la seguridad integral en los espacios acuáticos que fortalezcan el Poder Naval y que contribuyan a la defensa de la soberanía y la integridad territorial; y, con su contingente apoyar al desarrollo marítimo nacional y a la seguridad pública y del Estado.

El 2 de octubre el Ministerio de Defensa Nacional emite el modelo de gestión de la defensa, el cual especifica la planificación de los procesos, atribuciones y facultades de las Fuerzas Armadas con una visión integral del sector de la defensa y su adecuada ejecución de sus órganos componentes.

El objetivo del modelo de gestión planteado , integra por lo tanto la directa relación de los órganos y su rol, considerando al Ministerio de la Defensa Nacional y las Fuerzas Armadas, en razón del contenido de la matriz de competencias formulado sobre la base de la metodología de la Secretaria Nacional de Planificación y Desarrollo - SENPLADES, donde la definición de las atribuciones y facultades facilitará a que el Estado haga efectivo el servicio a la comunidad para su defensa, estableciendo para ello los ámbitos de actuación como la herramienta más adecuada de conceptualizar el desenvolvimiento integral de las FF.AA, de conformidad a la Constitución, Leyes, Política y Normas Técnicas vigentes.

En Noviembre del año 2013, el Presidente de la República Econ. Rafael Correa Delgado plantea la reducción del personal de las Fuerzas Armadas y la reubicación de las bases militares del Ecuador. Luego de un análisis de las funciones cumplidas y los requerimientos de este organismo a nivel nacional, con el objetivo de minimizar el gasto en personal en el área de Seguridad y Defensa.

En enero del 2014, el Ministerio de Defensa, emitió la Directiva General Temporal D.G.T.COGMAR-ADM-001-2014-O “Implementación de la reestructuración de la Armada” con el propósito de emitir las disposiciones para la implementación de la reestructura de la Armada, que soporte los modelos operativos y administrativos desarrollados, con el fin de mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión institucional.

En el plan de reestructuración de la Armada busca realizar una nueva distribución y movimientos del personal acorde a sus perfiles y competencias, la aplicación de un plan de distribución física de instalaciones, desarrollar un nuevo modelo organizativo institucional, una nueva organización del sector logístico mediante la reestructuración del sistema logístico institucional con la creación de centros logísticos a nivel nacional para mejorar el apoyo operativo y administrativo y permitir mayor disponibilidad de las unidades optimizando los recursos y materiales de la Armada del Ecuador, y las adecuaciones en edificación del sector logístico, a fin de mejorar la gestión institucional.

1.2 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

En el Plan Nacional del Buen Vivir en lo que corresponde al objetivo No.5: “Garantizar la soberanía y la paz, e impulsar la inserción estratégica en el mundo y la integración latinoamericana, en relación a la soberanía territorial se refiere a la presencia en sus territorios en particular desde la provisión y acceso a servicios.”

Además de la soberanía en su dimensión interna, puesto que no es suficiente tener soberanía frente a los demás Estados sino tener control sobre el territorio y contar con su población. La seguridad interna del país prevé la garantía de derechos para todos y todas, así como su exigibilidad sin importar en qué parte del territorio se encuentren.

El sector de la defensa nacional mediante las Fuerzas Armadas juega un papel clave en ejercer una cultura de paz y garantizar la seguridad integral los habitantes, Siendo su misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial, no se deja de lado la protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos. Estos componentes son de suma importancia para el Estado, puesto que la integridad territorial sienta las bases para las demás soberanías,

Garantizando la defensa irrestricta del territorio patrio y promoviendo el desarrollo para todos sus habitantes, incluyendo las localidades más apartadas.

La aplicación del nuevo plan de gobierno de reestructuración y reducción de bases militares, en lo referente a la Armada del Ecuador tiene como objetivo la minimización del gasto de gobierno en el área de seguridad y defensa, sin descuidar las funciones de la Armada del Ecuador en el Ámbito de Seguridad interna y externa del País.

1.3 PLANTEAMIENTO Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.3.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La Armada del Ecuador tiene 9115 efectivos militares a nivel nacional que cumplen con diferentes funciones como control marítimo, contrabando pesca ilegal, seguridad ciudadana, además de asegurar la soberanía territorial, cuenta con diferentes repartos en todo el país lo que genera gastos representativos en formación, perfeccionamiento y mantenimiento al Estado Ecuatoriano.

Las actividades operativas de la Armada del Ecuador están relacionadas con la función de la entidad que es proteger la soberanía marítima del Ecuador en conflicto bélico y en tiempos de paz contribuir con el aseguramiento de la vida en el mar, control de narcotráfico, pesca ilegal, evitar ilícitos, rescate y salvamento entre otras funciones, usando las unidades navales fragatas, corbetas, lanchas misileras, lanchas guardacostas.

En el área administrativa se centra en los esfuerzos logísticos para asegurar la operatividad del personal y buques navales mediante el control de los elementos logísticos de la Armada del Ecuador.

Debido a la importancia de las funciones de la Armada del Ecuador a nivel nacional es fundamental realizar un análisis de la incidencia que tendrá la reducción del personal de oficiales de esta institución, en la gestión operativa y administrativa.

El actual Jefe de Estado, plantea en Enero del 2014 la reducción del personal y de bases militares, para disminuir el gasto público en seguridad y defensa, por lo que la Armada del Ecuador para la aplicación de la reestructuración planteó una metodología que se divide en cuatro fases:

Fase I, Preparación para el cambio.- que consiste en emitir los lineamientos para iniciar el proceso de reestructuración y preparación de los equipos de trabajo, elaborar la matriz de competencias y el análisis del impacto institucional.

Fase II, Desarrollo del modelo de gestión de la Fuerza.- En esta fase se elabora el mapa de procesos, la elaboración del estatuto por procesos de la Armada del Ecuador con el objetivo de obtener como resultado los modelos de gestión de la Fuerza Naval elaborando los estatutos orgánicos por procesos, los manuales por procesos y las nuevas estructuras organizacionales.

En la fase III, Modelo organizativo.- En donde se realiza la clasificación y valoración de los puestos militares y servidores públicos por competencias, se realizó un plan de ordenamiento y de desarrollo del talento humano.

Fase IV, Implantación.- está fase es la que en la actualidad se pone en marcha a fin de mejorar la gestión institucional, que consiste en la implantación de la reestructuración física, la aplicación de proyectos de mejora continua, movimientos y reubicación del personal, además de los informes de cumplimiento de los indicadores de gestión para la mejora continua.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 OBJETIVO GENERAL

Determinar la reestructuración de la estructura orgánica por procesos de la Escuela Superior Naval alineada a los macro procesos de la Armada del Ecuador.

1.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Descripción de la base legal y del modelo de la gestión de la Defensa.
- Detallar los procesos técnicamente estructurados aplicados a la reestructuración de la Armada del Ecuador. (Presentación Mapa de procesos de los 14 procesos de manera general)
- Presentar el numérico comparativo de efectivo de la Escuela Superior Naval alineada a los procesos de la Armada del Ecuador.

1.5 HIPÓTESIS Y VARIABLES

1.5.1. HIPÓTESIS:

La reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con el mejoramiento de la gestión institucional.

1.5.2 VARIABLES:

Variable independiente: La reestructuración de la Armada del Ecuador

Variable Dependiente: El mejoramiento de la gestión institucional

CAPITULO II: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 MARCO TEÓRICO

El marco teórico del presente trabajo se fundamenta en las definiciones de gestión de procesos, procedimientos modelos organizacionales a nivel empresarial y los enfoques para definir los cargos en las empresas privadas y públicas.

2.1.1. PROCESO

El proceso es un conjunto lógico de actividades relacionadas y conectadas que toma entradas de recursos, les añade valor y produce unas salidas para los usuarios en este caso siendo los beneficiarios finales la población que recibe la seguridad marítima y labores que realiza la Armada del Ecuador.

Para que un proceso pueda dar resultados predecibles todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantenerse bajo control. Un proceso está bajo control si la variabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores para señalar las salidas de control que podrán en marcha acciones correctivas.

El primer objetivo para mantener un proceso pueda dar resultados predecibles todas las variables importantes del proceso deben ser conocidas y mantenerse bajo control.

Un proceso está bajo control si la variabilidad de sus resultados se mantiene dentro de unos límites fijados estadísticamente y existen sensores para señalar las salidas de control que podrán en marcha acciones correctivas. Por tanto, el primer objetivo para mantener un proceso bajo control es mantener cada variable significativa dentro de los límites establecidos; el segundo es implantar un sistema de un control apropiado que permita seguir la evolución de las variables más significativas.

2.1.2. MEJORA DE PROCESOS

Los resultados a alcanzar en cada uno de los procesos deben establecerse después de analizar su influencia en los objetivos estratégicos de la organización. Este aspecto será desarrollado en profundidad en los próximos capítulos fijadas las metas a alcanzar en los indicadores que miden los resultados de un proceso, la distancia entre la situación actual y la deseada se puede entender como un problema a resolver, como una situación a mejorar. Con este propósito en varios proyectos realizados para la identificación de oportunidades de mejora, hemos seguido los siguientes pasos:

Paso 1: identificar áreas de mejora

Paso2: identificar las variables dominantes

Paso 3: Selección de las alternativas de mejora

Paso 1: Identificar áreas de mejora

Una vez fijadas las metas para los indicadores que miden los resultados de los procesos, la siguiente tarea es examinar los datos de las variables del proceso para:

Identificar como se podría mejorar el flujo general del proceso.

Aislar problemas de funcionamiento específicos en determinadas entradas, actividades o recursos.

Paso 2: Identificar las variables dominantes

Una vez identificadas las áreas de mejora, se deben identificar las posibles situaciones, organizaciones, procedimientos, personas, máquinas, métodos o materiales que más pueden contribuir a mejorar los resultados del proceso.

Se debe identificar las causas potenciales para los miembros del equipo, es necesario discernir entre aquellas causas potenciales realmente importantes y las que tienen una influencia poco significativa.

Paso 3: Selección de las alternativas de mejora

Dependiendo de la magnitud del cambio perseguido, los proyectos de mejora suelen clasificarse en proyectos de mejora incremental o de reingeniería, que también incluyen la creación de proyectos no existentes. Los proyectos de mejora incremental requieren comprometer pocos recursos, no necesitan incorporar nueva tecnología pero los resultados tampoco son importantes para proyectos particulares.

Los proyectos de reingeniería en cambio se caracterizan por un mayor cambio en las formas de desarrollar el proceso, exigiendo un compromiso importante de recursos y de disponer de un conocimiento riguroso de las mejoras prácticas. Este mayor alto riesgo se debe poder compensar con impactos en los objetivos estratégicos.

2.1.3 ESTATUTO ORGÁNICO POR PROCESOS

En la Norma Técnica de Diseño del Estatuto Orgánico por procesos para las instituciones del Sector público el ámbito de aplicación es:

La presente norma es de modo obligatorio en los procesos de diseño y reforma de estructuras organizacionales, que se ejecuten en las instituciones del estado señaladas en los artículos 3 y 101 de la ley orgánica de servicio civil y carrera administrativa y de unificación y homologación de las remuneraciones del sector público, LOSCCA; y, en el artículo 1 de su reglamento.

2.1.4 ORGÁNICO POR PROCESOS

El proceso de diseño de reglamento o estatuto Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos está integrado por:

-Portafolio de productos el cual se establece un conjunto compuesto de materiales que la institución brinda a la sociedad para satisfacer sus necesidades y expectativas.

El portafolio de productos está integrado por: productos primarios y productos secundarios

Los productos primarios son aquellos servicios que amplían las instituciones, asociaciones, organismos y empresas del Estado, en el desempeño de su normativa legal de creación, misión y de aquella que la perfecciona, con el propósito de compensar a sus clientes externos.

El levantamiento de los bienes primarios alcanza las siguientes fases: investigación y validación

En el caso de la validación esta fase consiste en identificar los productos primarios, a través del estudio de la base legal de Constitución institucional, leyes conexas y del direccionamiento estratégico.

En la fase de validación esta radica en estudiar, limpiar y consensuar el catálogo general de productos antes alcanzados; con esto se intenta verificar la calidad y asegurar su estabilidad a través de:

Revisión del inventario general de bienes a fin de identificar clonaciones de los mismos y efectuar ajustes de tal forma que todos los productos tengan la relación de ser tangibles y/o denoten resultados.

Socialización del inventario, con el intención de que el suscrito de productos sea consensuado y admita la eliminación, incorporación de productos.

De esta forma se alcanza el Portafolio de Productos Primarios, es decir de aquellos que incrementan valor al cliente externo.

Los productos secundarios se forman en el nivel de apoyo y asesoría, pues su entorno no cambia y siempre se encargan de proveer la entrega de recursos y prestación de bienes para el normal desarrollo de la gestión interna; por lo tanto, es obligatorio estandarizarlos, considerando los productos básicos que corresponden obtener en dichos niveles, sin que esto represente que las organizaciones deban restringir la generación de mercancías, sino más bien, aumentar su portafolio, de acuerdo a las necesidades institucionales. De este modo, se define el portafolio de productos de los procesos habilitantes.

2.1.5. PROCEDIMIENTOS

Los procedimientos son requeridos en todas las áreas funcionales de la empresa para manejar sus actividades. Como en el área contable financiera que figuran los procedimientos de registro de las operaciones, que habitualmente están establecidos y detallados en manuales divulgados por la organización. De igual manera, todas las áreas básicas de la empresa cuentan con sus propios procedimientos.

En el área de mercadotecnia y ventas, los procedimientos para entender a un cliente, levantar pedidos cotizarlos, etc.

Están definidos y en muchos casos, expresados en los manuales de operación. Obviamente, en el área de producción son precisos los procesos y están sujetos a normatividad de calidad, costos de producción, presupuestos, tiempos de entrega, etc.

Por último el área de personal cuenta también con procedimientos de selección, contratación, pago de nómina y prestaciones

2.1.6. NIVELES JERÁRQUICOS.

La jerarquía administrativa se refiere al número de niveles de administración que adopta una organización, para garantizar la realización de sus productos y en consecuencia, el alcance de sus objetivos.

En este sentido se consideran cuatro niveles jerárquicos:

Directivo.- Es el encargado de direccionar a la organización para el cumplimiento de su misión.

Asesor.- Es el encargado de proporcionar asesoría o asistencia técnica específica, para la toma de decisiones y la solución de problemas organizacionales.

Apoyo.- Es el encargado de proporcionar apoyo administrativo y logístico, entregando oportunamente recursos a la organización y permitiéndole alcanzar sus objetivos.

Operativo.- Es el encargado de la ejecución de los productos que están directamente relacionados con el cliente externo. (Secretaría Nacional técnica de Recursos Humanos del Ecuador,2013)

2.1.7 TIPOS DE PROCESOS

Procesos gobernantes.- También denominados gobernadores, estratégicos, de dirección, de regulación o de gerenciamiento.

Estos procesos son responsables de emitir políticas, directrices y planes estratégicos para el funcionamiento de la organización. (Secretaría Nacional técnica de Recursos Humanos del Ecuador,2013)

Procesos habilitantes.- Se clasifican en procesos habilitantes de asesoría y los procesos habilitantes de apoyo, estos últimos conocidos como de sustento, accesorios, de soporte, de staff o administrativos. Son responsables de brindar productos de asesoría y apoyo logístico para generar el portafolio de productos institucionales demandados por los procesos gobernantes, agregados de valor y por ellos mismos. (Secretaría Nacional técnica de Recursos Humanos del Ecuador,2013)

Procesos agregadores de valor.- También llamados específicos, principales, productivos, de línea, de operación, de producción, institucionales, primarios, claves o sustantivos. Son responsables de generar el portafolio de productos y/o servicios que responden a la misión y objetivos estratégicos de la institución. (Secretaría Nacional técnica de Recursos Humanos del Ecuador,2013)

2.1.8 ELEMENTOS DE LOS PROCESOS

Todos los procesos poseen tres elementos que son:

Un input (entradas), utilidad con unas particulares objetivas que indique al estándar o criterio de aprobación definido: la factura del proveedor con las identificaciones necesarias. El input es un producto que se deriva de un abastecedor.

La continuación de operaciones correctamente dichas, que precisan falta de medios y recursos con explícitos requisitos para confeccionar constantemente bien a la primera persona con la competencia y autoridad ineludibles para asentar el medio para llegar al resultado.

Un output (salidas), utilidad con la aptitud requerida por el estándar del asunto impreso diario con el registro de facturas recibidas, precio, terminación, etc.

La salida es una creación que va propuesto a un usuario o cliente luego de la deducción del proceso.

2.1.9 MAPA DE PROCESOS

El mapa de procesos debe aprobar, la identificación del ciclo de acciones principales que desenvuelve una institución, y que puedan ser asemejadas como métodos, desde la identidad o juicio de sus necesidades hasta la valoración de si éstas son (o no) compensadas, pasando por la intervención a través del esquema y fabricación de bienes y/o servicios que establece un mapa de procesos. (Medina, 2011)

El mapa de procesos establece, además, las conexiones (vínculos) entre los diversos tipos de procesos que contiene una organización. El rasgo distintivo de un mapa de procesos lo constituye la claridad a través de la que los vínculos entre un conjunto de procesos es presentada (los vínculos pueden ser de información, recursos económicos, influencia, autoridad, productos físicos, etc.

2.1.10 Aspectos en un proceso

A. La Calidad

La Gestión por Procesos no es una guía ni una regla de informe sino un organismo de ilustraciones con manuales y equipos específicos que consienten hacer realidad la percepción de que la calidad se gestiona, Gestión de la Calidad:

Al ubicar la voluntad de todos a los objetivos habituales de empresa y clientes.

El transcendental criterio para el diseño de los procesos es el de amplificar valor tanto en los adecuados procesos como en las actividades que forman.

Los procesos son el norte de la voluntad de mejora para implementar los procesos más fiables o mejorados, que al elaborarse habitualmente inducen eficacia en el funcionamiento de la institución (Perez, 2008)

La Organización

Indistintamente, la Gestión por procesos esta entre las hábiles más adelantadas de gestión empresarial ya que:

Admite extender la estrategia corporativa mediante un esquema de Procesos Claves. Creemos que un proceso merece ser diferenciado como clave cuando está claramente conectado con la estrategia corporativa vecino con algún factor crítico para el triunfo de la empresa o con alguna de sus superioridades competitivas.

Se basa en el trabajo en equipo, Equipo de Proceso, accediendo hacer realidad la gestión representativa.

En la medida que los procesos son transversales, cruzan los departamentos de la compañía, contribuyen a enlazar la Organización.

Busca la eficacia global (empresa) y no solo la eficiencia local (Perez, 2008)

2.1.11. Modelo organización horizontal

En la organización horizontal, la jerarquía y las fronteras entre funciones o departamentos se suprimen y la organización es gobernada por equipos multidisciplinarios.

La idea es de suministrar a través de las áreas funcionales, en oposición a administrar hacia abajo una estructura jerárquica. La organización podría tener solo tres o cuatro niveles de administración entre el funcionamiento ejecutivo principal y los miembros de un equipo determinado. (Krajewski, 2013)

2.1.12. Modelo organizacional vertical

Una organización vertical tiene departamentos tales como Marketing, operaciones, finanzas, recursos humanos e ingeniería. Los empleados solicitan la guía de los jefes y su autorización para actuar, son leales a sus propias disciplinas y existe poca comunicación a través de las fronteras funcionales. (Krajewski, 2013)

2.1.13. Estructuras verticales y horizontales

La estructura de casi todas las grandes empresas de hoy se formó al mismo paso de su crecimiento. Sus fundadores iniciaron un pequeño negocio y a medida que tuvieron éxito integraron a más miembros, muchos de ellos de su propia familia. Sin embargo, llegó un momento en que la operación de estas empresas tuvo problemas de organización; esto implicó que los dueños decidieran que algunos miembros o empleados se encargaran de áreas especiales, como ventas, que otros atendieran la producción o el servicio, y que el fundador tal vez se quedara con la función financiera.

Este crecimiento se llama orden horizontal y funciona hasta cierto límite, ya que los colaboradores o miembros de la empresa requieren apoyo de otros que dependan de ellos para seguir creciendo y cumplir con sus planes.

Tramo de inspección o control de estructura horizontal

Hipotéticamente, el desarrollo horizontal actúa hasta cierta cifra de unidades dependientes, ya que en los altos niveles de orientación el profesional de un puesto no está capacitado de atender más de siete áreas de varias funciones específicas.

En los niveles medios de gerencia este espacio de inspección o distensión horizontal alcanza a desarrollarse a ocho o nueve como máximo, siempre y cuando sean puestos equivalentes. En los niveles operativos el espacio de control o inspección de estructura horizontal suele ser mayor, sobre todo si los puestos son similares.

El tramo de control o inspección se calcula con base en las interacciones y avisos del titulado en un área con sus contribuyentes. Por ejemplo, un supervisor con un colaborador tiene una interacción de dos, una de él y otra de su colaborador, tomando en cuenta que solo hay un asunto que tratar. Si se agrega un colaborador más, las interacciones de la comunicación crecen geométricamente, por decir, dos colaboradores que se comunican entre ellos, más la comunicación con el jefe. Si se agregan todavía más colaboradores, las interacciones crecen geométricamente todavía más, lo cual hace que la complejidad de las comunicaciones sea mayor.

Por lo tanto la alta gerencia debe tener gran capacidad de delegación y facilitación a sus colaboradores; por lo regular, a los expertos de las áreas solo se les piden resultados y se les permite trabajar con más libertad que en los niveles operativos. Hernandez, S. (2010).

2.1.14. Crecimiento vertical

Los gerentes generales de las empresas procuran diseñar la estructura organizacional con base no solo en la estructura horizontal, sino también en el crecimiento vertical, que se refiere al incremento de niveles jerárquicos y que también debe tener límites.

Se da un desarrollo vertical cuando una institución permite que las gerencias de área tengan una subgerencias, que a su vez se afirman en dirigentes de departamentos, los cuales en ciertas circunstancias delegan en otras unidades, hasta obtener el nivel eficaz, eficiente sin delegación.

El crecimiento vertical también tiene límites, pues la información de lo que pasa en los niveles operativos tiende a sufrir cierta distorsión al pasar por las diferentes jerarquías, ya que los mandos medios e ocasiones tamizan la información que reciben de los niveles inferiores a sus superiores. En este sentido, no hay una ley de Graicunas, como en el crecimiento horizontal, sin embargo, las organizaciones varias ocasiones se limitan su crecimiento horizontal y vertical mediante la transmisión de operaciones a distribuidores externos, lo que se conoce como outsourcing (tercerización). Levy, L. (2012).

2.1.15. Enfoques en el diseño de cargos y tareas

El diseño de los cargos es el modo como se programan y se organizan las obligaciones individuales y se adoptan en unidades, departamentos y divisiones. Por lo que Figuran tres enfoques diferentes en el diseño de cargos y tareas: clásico, humano y situacional.

a. Enfoque clásico

Se basa en el trabajo fundador de los especialistas de la administración científica de Taylor. Establece el primer intento sistemático por especificar los principios idóneos para alinear el empleo óptimo de la persona en el cargo y su cumplimiento eficiente.

La principal manera de elaborar las labores estaba detallada por el estudio de períodos e ideologías, elaborándose a través de la descomposición, observaciones y solución de los movimientos que el trabajador realizaba para producir.

De modo que los movimientos inadecuados fuesen descartados y los movimientos útiles fuesen limados. Esta mejor forma de elaborar economizaba esfuerzos en dos direcciones: comprimía el tiempo situado para la ejecución de la labor y el esfuerzo del trabajador, para darles medios de aumentar su eficiencia.

Posteriormente de la racionalización de la labor del trabajador, se saltó a cronometrarlo para implantar el tiempo estándar del cumplimiento del trabajo. Asimismo, se manejaba un sistema de incentivos salariales y recompensas de producción para aquellos que mejoraran el tiempo establecido. Se implantó una separación entre planeación a cargo de la dirección y ejecución a cargo del trabajo, pues el bosquejo de los cargos se asentaba en el “qué hacer” y no en el “que pensar”. Para organizar mejor la labor, las obligaciones se dividieron para conseguir la mayor estandarización posible. La fragmentación llevó a la especialización del asalariado, que se catequizó en un estricto imitador de algunas ideologías sencillas y repetitivas en el perfil de montaje.

En resultado, el modelo clásico de diseño de los cargos salía del cálculo de que la reducción y la fragmentación de las labores facilitaban su realización, categorización, inspección, clasificación y preparación que aprobaba la estandarización de los movimientos, desarrollaba la eficiencia y reducía los precios de producción. El sostén de este enfoque es sencillo. El trabajador y su obligación se asisten mecánicamente como maquinas. Una vez normalizado el procedimiento de trabajo, elegido y adiestrándose el trabajador queda determinado un plan de incentivos salariales capaz de estimular al asalariado, descartadas las circunstancias que podrían provocar fatiga, el resultado sería la máxima eficiencia posible. No obstante, los bienes esperados inicialmente con la aplicación de la racionalización de la labor no llegaron a plasmarse por completo, ni las ventajas esperadas concernieron a los resultados alcanzados.

Con el enfoque clásico, al trabajador se le garantiza en un cargo aislado donde la tecnología, las inspecciones administrativas, las reglas e exigencias y la misma autoridad del supervisor limitan su actuación como persona; se aprovechan pocas de sus habilidades, y las que se utilizan se limitan a aptitudes meramente manuales o musculares.

b. Enfoque humanista

El modelo humanista compone una fuerte resistencia al mecanicismo del diseño clásico, pues tiene más en cuenta al individuo y tiende a focalizar más el argumento que envuelve externamente el deber y las situaciones en las cuales se elabora, dejando en un plano subsiguiente el contenido de la obligación o los métodos para desempeñarlo. El habitante del cargo recibe un cuidado especial del modelo humanista, ya que en este modelo no se lo trata como una máquina o robot, como en el enfoque clásico.

El esquema humanista trata de buscar una mayor interacción entre los obreros y superiores, así como mayor colaboración en las decisiones correspondidas con la realización de las tareas, como medio de compensar las insuficiencias individuales y aumentar la moral del personal. El superior se ve incitado a desarrollar entre sus subordinados un espíritu de trabajo en equipo capaz de enlazar el grupo de trabajo, gracias a un ambiente de trabajo amigable de hermandad, y disminuir los problemas o conflictos entre los subordinados, que puedan afectar el progreso del desempeño del departamento.

Algunas acciones extra se consideran significativas para reducir el fastidio y la monotonía desarrollar sentimientos de amistad y colaboración, como el tiempo libre, el bienestar y las condiciones físicas del trabajo

c. Enfoque situacional

Parte del indicio de que el diseño del cargo debe tener una orientación sistemática. Método es un conjunto de unidades o partes relacionadas entre sí, que constituyen un todo. Se quiere lograr la máxima eficacia del sistema entero, y no la eficacia de cada una de las partes concernientes, asimismo de certificar la dependencia de estas. Un puesto puede ser asimilado como un sistema compuesto de:

Entradas: Forman el abastecimiento de la búsqueda de medios y materia prima que permiten la operación del sistema

Salidas: Pertenecen a la consecuencia del labor del inquilino, ya sea en términos de fabricación.

Retroalimentación: Se refiere al seguimiento de los resultados y a su comparación con los estándares de desempeño esperados del sistema. Medina, A. (2011).

2.1.16 Indicadores de gestión

Son índices que muestran el comportamiento efectivo de la organización de manera integral no solo del punto de vista financiero. Incluyendo una serie de indicadores que sean fiel reflejo de la gestión directiva. Los indicadores de gestión, en primera instancia son objetivos o métricos tanto internas como externas mediante estos datos se aprecia y evalúa el desempeño de la administración de una empresa. Ayudando a delinear los cursos de acción correctivos y las herramientas necesarias para modificar las desviaciones encontradas

- Los indicadores de gestión tienen las siguientes características:
- Surgidos de la planeación
- Precisión
- Facilidad de lectura e interpretación
- Confiabilidad

- Oportunidad
- Facilidad de obtención coherencia con los objetivos

Los indicadores no son herramientas de descalificación de la administración, sino una forma de apoyarla en su gestión y en la toma de decisiones de calidad. Levy, L. (2012).

2.2. MARCO LEGAL

En el marco legal del presente trabajo se refiere a todas las normas, leyes y reglamentos en relación a la gestión por procesos de la Armada del Ecuador y su gestión institucional.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

2.3.1 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE GESTIÓN POR PROCESOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR

La Armada del Ecuador para el cumplimiento de su misión y responsabilidades, desarrolla su gestión a través de sus procesos internos y está conformado por:

2.3.2 PROCESOS GOBERNANTES.

Direccionamiento Estratégico Institucional

2.3.3 PROCESOS ADJETIVOS O HABILITANTES-

ASESORÍA

Gestión Institucional

Gestión de Control Interno

Gestión Jurídica

Gestión de Comunicación Social

APOYO

Gestión del Talento Humano

Gestión Logística

Gestión Financiera

Gestión de Tecnologías de la Información y Comunicaciones

Gestión de Seguridad Integrada

Gestión de Relaciones Institucionales

2.3.4 PROCESOS SUSTANTIVOS O AGREGADORES DE VALOR

2.3. Desarrollo de Capacidades Marítimas

2.3.1. Alistamiento Operacional

2.3.2. Logística Operacional

2.3.3. Análisis Operacional

2.3.4. Educación y Doctrina

2.4. Seguridad Integral de los Espacios Acuáticos

2.5. Apoyo al Desarrollo Marítimo Nacional

2.3.4 PROCESOS DESCONCENTRADOS.

2.3. Educación Tecnológica Superior

2.4. Educación Regular

2.5. Educación Marino Mercante

2.6. Relleno Hidráulico y Dragado

2.7. Representaciones Gráficas.

Se definen las siguientes representaciones gráficas:

A) CADENA DE VALOR



Figura 1: Cadena De Valor

Fuente: Escuela Superior Naval

La cadena de valor de los procesos de la Armada del Ecuador está centrada en el desarrollo de las capacidades marítimas mediante el alistamiento operacional de las unidades navales, logística operacional, análisis operacional y educación y doctrina para lograr seguridad integral de los espacios acuáticos y el apoyo al desarrollo marítimo nacional.

B) MAPA DE PROCESOS.-

MAPA DE MACRO PROCESOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR



Figura 2: Mapa De Procesos
Fuente: Escuela Superior Naval

El mapa de procesos de la Armada del Ecuador define los procesos de gestión institucional, gestión de talento humano y gestión de logística que se deben realizar para lograr los objetivos institucionales en relación a la función básica de la Armada del Ecuador como Organismo de seguridad y defensa, en relación a la necesidad de defensa, seguridad marítima y apoyo al desarrollo nacional en el ámbito marítimo del Ecuador.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

c.1) ESTRUCTURA DE LAS FUERZAS ARMADAS



Figura 3: Estructura de las Fuerzas Armadas
fuente: Escuela Superior Naval

as Fuerzas Armadas del Ecuador se dividen en tres organismos para desarrollar las capacidades de seguridad y defensa del espacio territorial del Ecuador, dividiéndose en Fuerza Terrestre, Armada del Ecuador Y Fuerza Aérea Ecuatoriana.

.2) ESTRUCTURA ORGÁNICA DE LA ARMADA

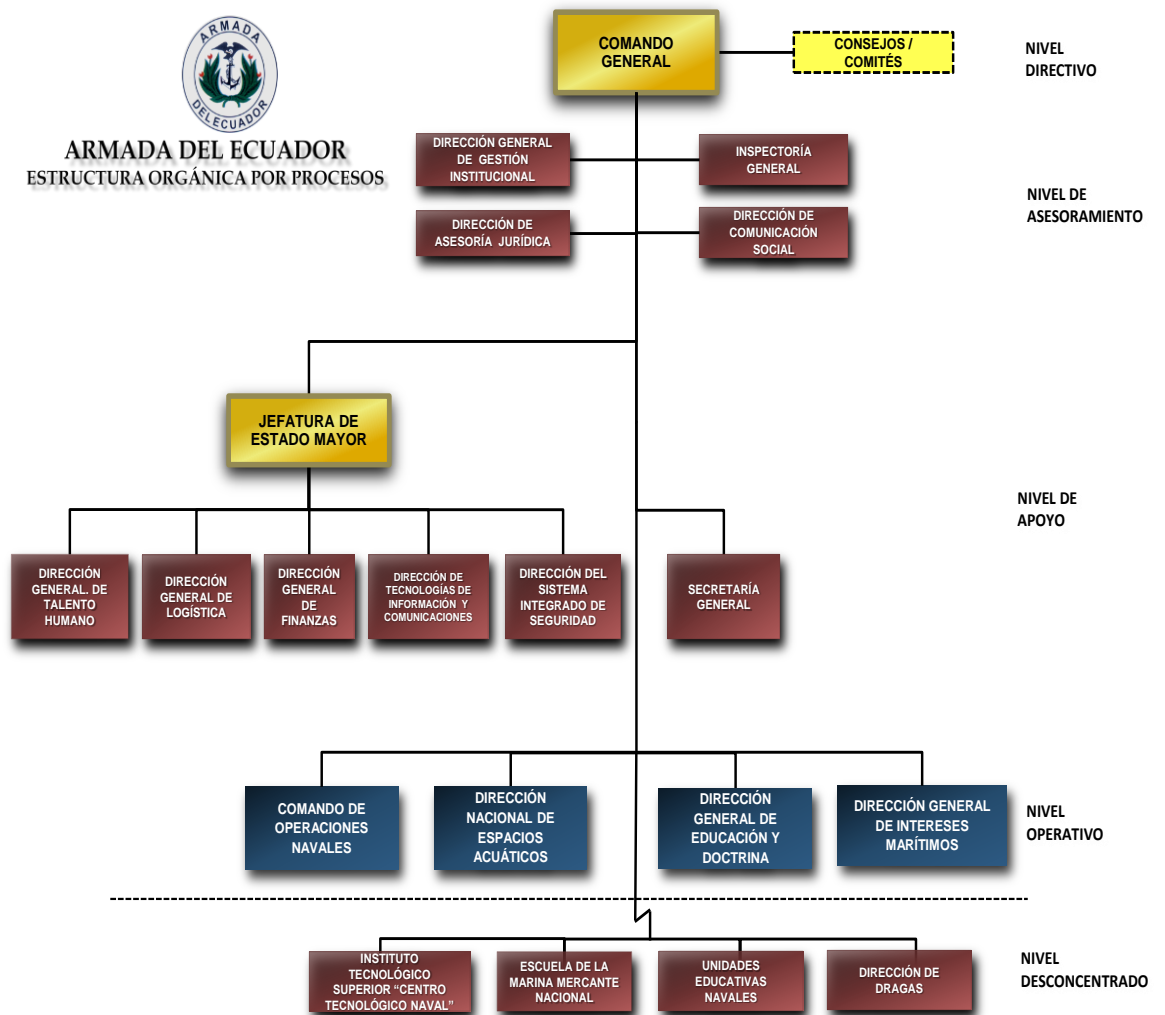


Figura 4: Estructura Orgánica De La Armada
Fuente: Escuela Superior Naval

CAPITULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación que se utilizó es analítica, debido a que se especificaron los requerimientos de personal a nivel institucional y la cantidad de personal efectiva en la actualidad, además del personal requerido luego de reducción de personal de la Armada del Ecuador.

El tipo de investigación que se aplicó es descriptivo porque se especificaron los procesos para la realización de la reestructuración de la Armada y los requerimientos institucionales de acuerdo a los macro procesos de esta institución.

3.2. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población objetivo es el Personal de Oficiales, Servidores Públicos y tripulantes que labora en la Dirección General De Materiales De La Armada (DIGMAT), Dirección General De Recursos Humanos De La Armada (DIGREH) para determinar la importancia de los procesos de reestructuración aplicados en los procesos actuales de la Armada del Ecuador. Siendo la muestra igual a la población de 70 personas a las que se les aplicó la encuesta.

En cuanto a la muestra de la población a encuestar, se calculará mediante la siguiente fórmula:

Fórmula:

$$n = \frac{PQN}{(N - 1) \frac{e^2}{K^2} + PQ}$$

Donde la simbología representa los siguientes parámetros:

n = Tamaño de la muestra

PQ = constante de la varianza poblacional (0,25)

N = tamaño de la población

e = error máximo admisible (al 5%).

K = Coeficiente de corrección del error (2).

$$n = \frac{PQN}{(N-1) \frac{e^2}{K^2} + PQ}$$

$$n = \frac{(0,25)(468)}{(468-1) \frac{(0,06)^2}{(2)^2} + 0,25}$$

$$n = \frac{117}{467 \frac{0,0025}{4} + 0,25}$$

n=

117

 0,2918+0,25

n= 70

3.3. TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

3.3.1. Encuestas:

Se realizó una encuesta al personal de los repartos de la Dirección General De Materiales De La Armada (DIGMAT), Dirección General De Recursos Humanos De La Armada (DIGREH) con preguntas cerradas en relación a la reestructuración aplicada a la Armada del Ecuador.

3.3.2. Registros Documentales:

Los registros documentales usados son todas las normativas, leyes y reglamentos, en relación a la base legal de la reestructuración de la Armada del Ecuador y documentos internos de esta institución, directivas que fueron aplicadas para el proceso interno de gestión institucional.

3.4. MÉTODOS UTILIZADOS

El método deductivo se aplicó puesto que mediante este método se obtiene conclusiones particulares de conocimientos generales, como es el caso de la reestructuración de personal militar aplicado para la Escuela Superior Naval.

3.5. Análisis de Resultados

Pregunta N°1:

¿Cree usted que con la reestructuración de la Armada del Ecuador se contribuye eficaz y eficientemente con el manejo adecuado de los recursos del Estado?

Tabla 3.1: Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con el manejo de recursos del estado

RESPUESTA	FR.	%
SI	56	80%
NO	5	7%
PROBABLEMENTE	7	10%
INDIFERENTE	2	3%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

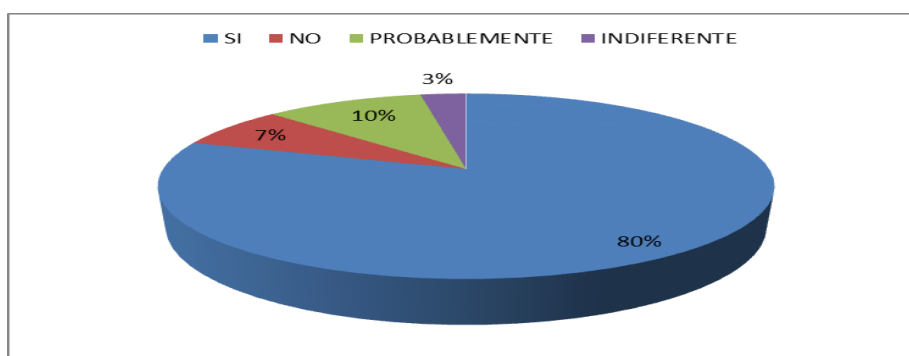


Gráfico 3.1: Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con el manejo de recursos del estado

Fuente: Tabla 3.1

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas el 80% opina que con la reestructuración de la Armada del Ecuador si se contribuye eficaz y eficientemente con el manejo adecuado de los recursos del estado, UN 10% piensa que probablemente con la reestructuración de la Armada del Ecuador se puede contribuir eficaz, por otro lado el 7% opina que no, finalmente un 3% opina que le es indiferente esta reestructuración.

Pregunta N°2:

¿Cree usted que con la reestructuración de la Armada del Ecuador se contribuye con la maximización de beneficios para la institución?

Tabla 3.2: La Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con maximización de beneficios para la institución

RESPUESTA	FR.	%
SI	60	86%
NO	2	3%
PROBABLEMENTE	7	10%
INDIFERENTE	1	1%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

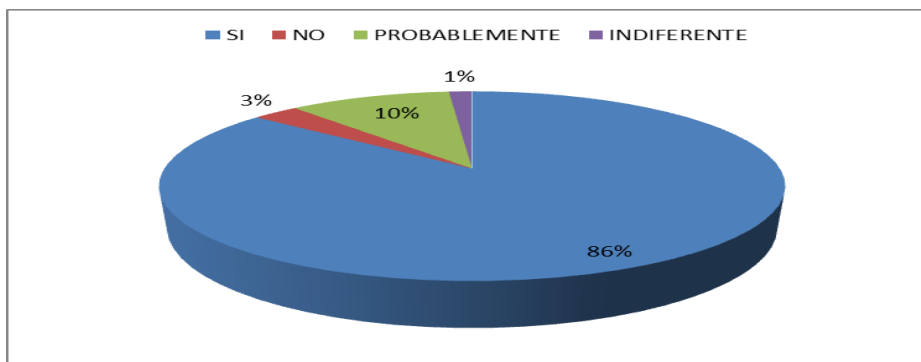


Gráfico 3.2: La Reestructuración de la Armada del Ecuador contribuye con maximización de beneficios para la institución

Fuente: Tabla 3.2

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas, el 86% opina que con la reestructuración de la Armada del Ecuador si se contribuirá con la maximización de beneficios para la institución, un 10% asegura que probablemente con la reestructuración de la Armada del Ecuador se contribuirá con la maximización de beneficios para la institución, un 3% opina que no y finalmente el 1% le es indiferente.

Pregunta N°3

¿Cree usted que con la reestructuración de la Armada del Ecuador se maximizan los procesos y los recursos del estado?

Tabla 3.3: La Reestructuración de la Armada del Ecuador se maximizan los procesos y recursos del estado

RESPUESTA	FR.	%
SI	58	83%
NO	2	3%
PROBABLEMENTE	9	13%
INDIFERENTE	1	1%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

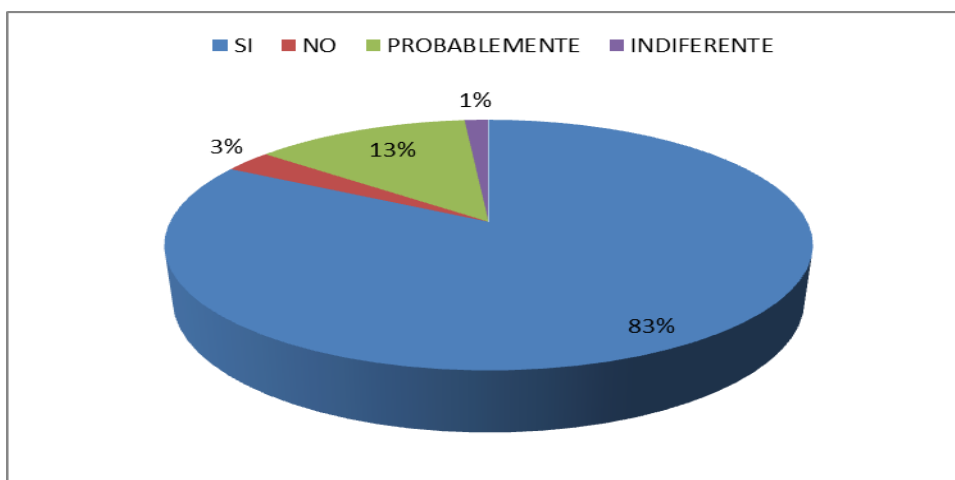


Gráfico 3.3: La reestructuración de la Armada del Ecuador se maximiza los procesos y recursos del estado

Fuente: Tabla 3.3

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas el 83% opina que con la reestructuración de la Armada del Ecuador si se maximizan los procesos y los recursos del estado, el 13% probablemente, un 3% opina que no, y finalmente el 1% asegura que le es indiferente esta reestructuración.

Pregunta N°4:

¿Cree usted que con la nueva restructuración de la Armada del Ecuador influirá positivamente en las actividades operativas y administrativas dentro de la institución?

Tabla 3.4: La restructuración de la Armada del Ecuador influirá en actividades operativas y administrativas de la institución

RESPUESTA	FR.	%
SI	58	83%
NO	3	4%
PROBABLEMENTE	7	10%
INDIFERENTE	2	3%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

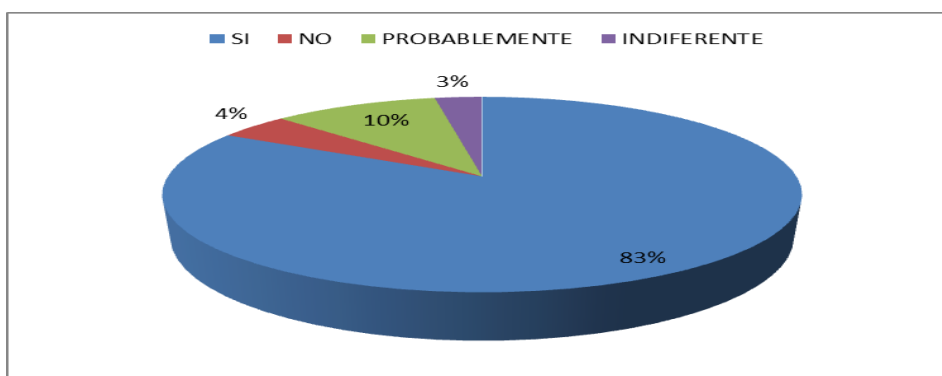


Gráfico 3.4: La restructuración de la Armada del Ecuador influirá en actividades operativas y administrativas de la institución

Fuente: Tabla 3.4

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas el 83% opina que con la nueva restructuración de la Armada del Ecuador si influirá positivamente en las actividades operativas y administrativas dentro de la institución, el 10% asegura que con la nueva restructuración de la Armada del Ecuador probablemente influirá positivamente en las actividades operativas, el 4% opina que no influirá, y administrativas dentro de la institución y solo un 3% le es indiferente.

Pregunta N°5:

¿Cree usted que con la nueva restructuración de la Armada del Ecuador se mejorarán los procesos institucionales?

Tabla 3.5: La Restructuración de la Armada del Ecuador mejorará los procesos institucionales

RESPUESTA	FR.	%
SI	57	81%
NO	1	1%
PROBABLEMENTE	9	13%
INDIFERENTE	3	4%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

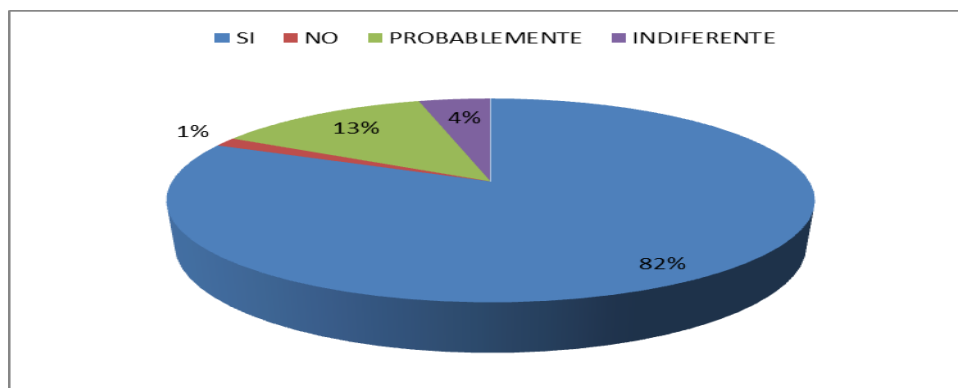


Gráfico 3.5: La restructuración de la Armada del Ecuador mejorará los procesos institucionales

Fuente: Tabla 3.5

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas el 82% asegura que con la nueva restructuración de la Armada del Ecuador si se mejorarán los procesos institucionales, un 13% piensa que probablemente con la nueva restructuración de la Armada del Ecuador se mejorarán los procesos institucionales, a un 4% le es indiferente y finalmente el 1% opina que no se mejoraran.

Pregunta N°6:

¿Cree usted que con la reducción de personal en la Armada del Ecuador influenciará en el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales?

Tabla 3.6: La reducción de personal en la Armada del Ecuador influenciará en cumplimiento de objetivos institucionales

RESPUESTA	FR.	%
SI	58	83%
NO	2	3%
PROBABLEMENTE	8	11%
INDIFERENTE	2	3%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

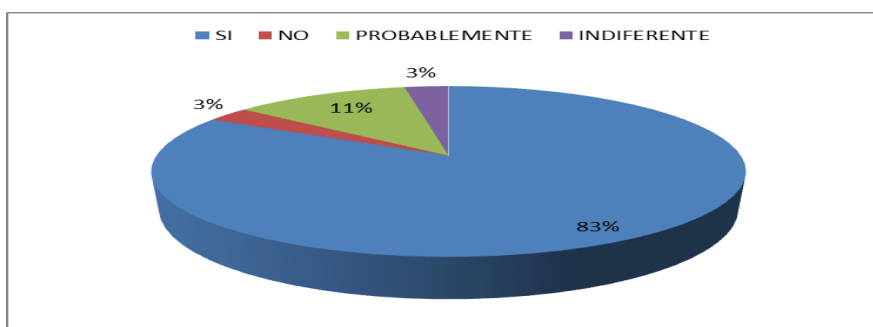


Gráfico 3.6: La reducción de personal en la Armada del Ecuador influenciará en cumplimiento de objetivos institucionales

Fuente: Tabla 3.6

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas el 83% de las personas opinan que con la reducción de personal en la Armada del Ecuador si influenciará en el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales, el 11% asegura que probablemente con la reducción de personal en la Armada del Ecuador influenciará en el cumplimiento eficaz y eficiente de los objetivos institucionales, un 3% piensa que no influenciara, y finalmente otro 3% le es indiferente.

Pregunta N°7:

¿La reducción de personal militar está acorde con el cumplimiento de las misiones operacionales de la Fuerzas Armadas?

Tabla 3.7: Reducción de personal militar acorde con el cumplimiento de las misiones operacionales de la Fuerzas Armadas

RESPUESTA	FR.	%
SI	60	86%
NO	1	1%
PROBABLEMENTE	8	11%
INDIFERENTE	1	1%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

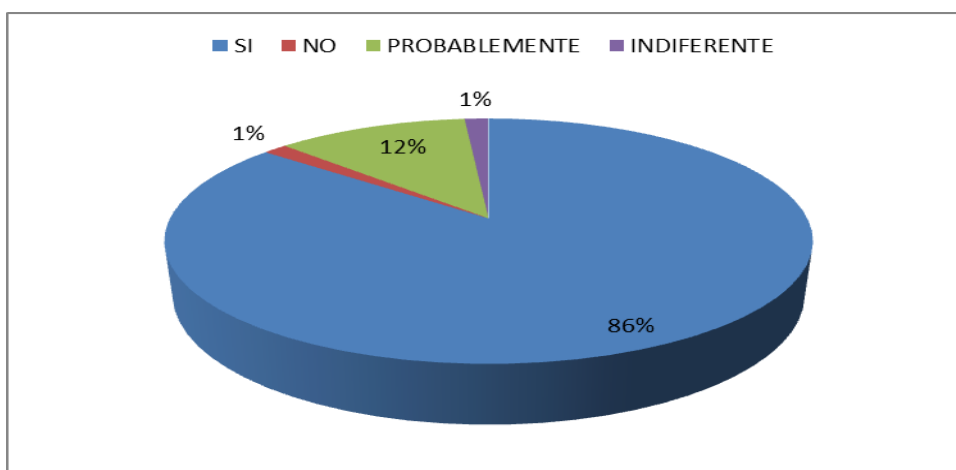


Gráfico 3.7: Reducción de personal militar acorde con el cumplimiento de las misiones operacionales de las Fuerzas Armadas

Fuente: Tabla 3.7

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas el 86% opina que la reducción de personal militar si está acorde con el cumplimiento de las misiones operacionales de la fuerzas armadas, el 12% que probablemente, el 1% opina que no, y finalmente otro 1% asegura que le es indiferente la reducción de personal militar con el cumplimiento de las misiones operacionales de la fuerzas armadas

Pregunta N°8:

¿La disminución de personal está acorde con el cumplimiento de los orgánicos de todas las unidades de la Armada del Ecuador?

Tabla 3.8: Disminución de personal acorde con el cumplimiento de los orgánicos de las unidades de la Armada del Ecuador

RESPUESTA	FR.	%
SI	62	89%
NO	0	0%
PROBABLEMENTE	8	11%
INDIFERENTE	0	0%
TOTAL	70	100%

Fuente: Datos de la investigación
Elaborado por: El Autor

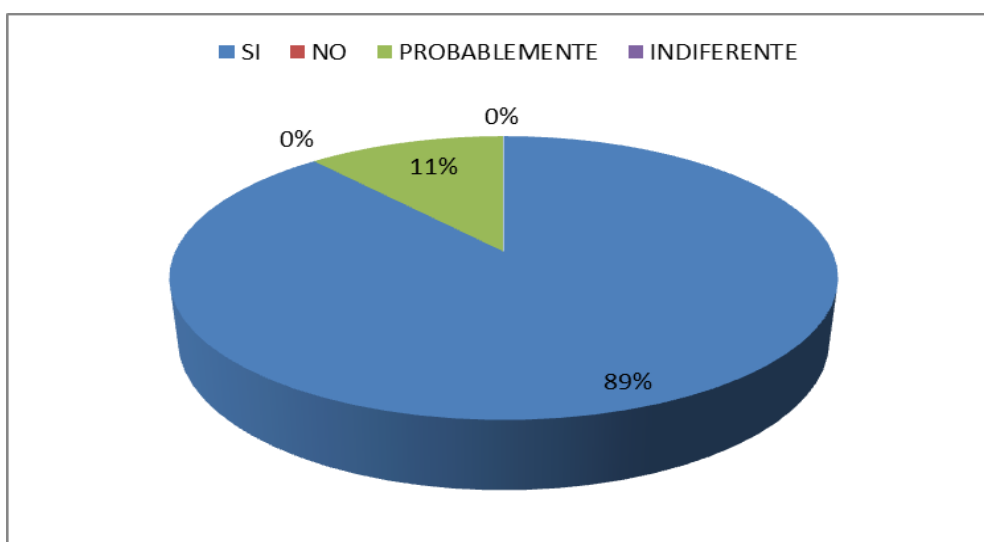


Gráfico 3.8: Disminución de personal acorde con el cumplimiento de los orgánicos de las unidades de la Armada del Ecuador

Fuente: Tabla 3.8

Elaborado por: El Autor

Según las encuestas realizadas el 89% opina que la disminución de personal si está acorde con el cumplimiento de los orgánicos de todas las unidades de la Armada del Ecuador, mientras que un 11% opina que esto sea probable.

3.7. ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS

El 86% de los encuestados opina que la reducción de personal militar si está acorde con el cumplimiento de las misiones operacionales de la fuerzas armadas, puesto que se ha elaborado un análisis de los perfiles de los cargos y competencias específicas del puesto.

El 82% asegura que con la nueva reestructuración de la Armada del Ecuador si se mejorarán los procesos institucionales, debido a que se está maximizando el recurso humano con el que cuenta la institución, un 13% piensa que probablemente con la nueva reestructuración de la Armada del Ecuador se mejorarán los procesos institucionales, a un 4% le es indiferente y finalmente el 1% opina que no se mejoraran.

Un 83% del personal encuestado opina que con la nueva reestructuración de la Armada del Ecuador si influirá positivamente en las actividades operativas y administrativas dentro de la institución, el 14% opina que no influirá, puesto que los cambios no son representativos dentro de la institución y solo un 3% le es indiferente.

Según las encuestas realizadas el 83% opina que con la reestructuración de la Armada del Ecuador si se maximizan los procesos y los recursos del estado, puesto que se utiliza menos dinero y recursos humanos pero cumpliendo con la definición de competencias, perfiles y nivel de capacitación en relación a la plaza otorgada para cumplir con la misma cantidad de trabajo el 17% probablemente 3% opina que no contribuye con la maximización de los recursos del Estado.

CAPITULO IV:

PROPUESTA DE REESTRUCTURACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA POR PROCESOS DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL ALINEADO A LOS MACRO PROCESOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR

4.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA:

La reestructuración del orgánico por procesos de la Escuela Superior Naval se encuentra alineada a los macro procesos que plantea de la Dirección General de Educación y Doctrina de la Armada, en busca de mejorar la gestión institucional mediante la asignación en las actividades de la Educación militar contribuyendo con la verificación de la efectividad de las labores académicas y militares.

Esta reestructuración de las plazas orgánicas se justifica en relación al conocimiento necesario que se requiere de un nivel de capacitación representativo, para el cumplimiento integral de la Formación militar de los Guardiamarinas.

Es por esto que se evidencia el aumento de personal de mayor jerarquía para los puestos de dirección y de manejo de personal en la Escuela Superior Naval.

Siendo esta institución fundamental en el cumplimiento de los objetivos institucionales, debido a que es donde se forma el personal militar que luego ocupará puestos de gran relevancia en la Armada del Ecuador a Nivel nacional.

4.2 OBJETIVO DE LA PROPUESTA:

Proponer una estructura organizacional por procesos de la Escuela Superior Naval alineada a los macro procesos de la Armada del Ecuador para mejorar la gestión institucional.

4.3 ALCANCE:

La presente propuesta está destinada al personal de oficiales y tripulantes que prestan servicios en la Escuela Superior Naval ubicada en la Base Naval de Salinas.

4.4. DESCRIPCIÓN DE LA PROPUESTA:

En la presente propuesta se detalla inicialmente el macro proceso de educación militar de la dirección general de educación y doctrina de la Armada, el proceso de formación militar que es el que está relacionado directamente a la Escuela Superior Naval y los subprocesos respectivos.

Además de la especificación de la reestructuración de los requerimientos de personal de oficiales y de tripulantes en función a las labores que estos deben desarrollar, tomando en cuenta su nivel de capacitación y formación en los ámbitos que deben desarrollarse.

4.5. DESARROLLO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL POR PROCESOS

El proceso de reestructuración de las Fuerzas Armadas se aplicó mediante cuatro fases, siendo la última fase la que en la actualidad se encuentra poniendo aun en marcha para esto en el presente trabajo se especifica la fase I, en donde se comenzó a emitir lineamientos para el inicio del proceso de estructuración, la organización de los grupos de trabajo.

Además de que se analizó el impacto institucional de la reestructuración de las fuerzas Armadas centrándose en los procesos de análisis de puestos, reubicación de personal, aplicación de centros logístico y reubicación de bases militares a fin de maximizar los recursos que invierte el estado en la Fuerzas Armadas en este caso específicamente en la Armada del Ecuador.

En la fase II, se desarrolló el modelo de gestión de la fuerza, elaborándose el estatuto orgánico de gestión por procesos de la Fuerza Naval en donde se especifica los cambios en la estructura orgánica, funcional y en los procesos de la Armada del Ecuador, siendo este estatuto el instrumento base para la elaboración del Manual de Organización por Procesos, así como para la actualización y/o mejora del Manual de Descripción, Clasificación y Valoración de Puestos.

En la fase III, se desarrolló un modelo organizativo aplicado a la reorganización del talento humano en relación a sus perfiles, competencias, funciones y atribuciones para mejorar la asignación del personal a los distintos puestos de la Armada del Ecuador maximizando la aplicación del capital humano.

La fase IV, es la fase de implementación integral de la reestructuración que se está poniendo en marcha, en relación a la reubicación de bases militares, aplicación de una nueva estructura logística mediante la instalación física y de procesos en los centros logísticos de la Armada del Ecuador, aplicación de proyectos de mejora continua, movimientos y reubicación del personal, tomando de en cuenta además en esta fase el nivel de cumplimiento de lo planeado en las fases anteriores mediante indicadores de gestión para una futura evaluación de cumplimiento de la reestructuración integral de este órgano de las Fuerzas Armadas.

4.5.1. DESCRIPCIÓN DE LA BASE LEGAL Y DEL MODELO DE GESTIÓN DE LA DEFENSA

La base legal para la reestructuración de las Fuerzas Armadas es la Constitución de la República del Ecuador en relación a las funciones y atribuciones de las Fuerzas Armadas como organismo rector de la soberanía nacional, Carta de las Naciones Unidas, Ley Orgánica de la Defensa, Ley Orgánica de Empresas Públicas, Ley Orgánica de Educación Intercultural, Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas, Código de Policía Marítima, Ley de Personal de las FFAA, Ley de Seguridad Pública y del Estado, Ley sobre Armas, Municiones, Explosivos y Accesorios, Ley de Patrimonio Cultural, Reglamento a la Ley de Seguridad Pública y del Estado, Decreto Ejecutivo 1087.

En la Constitución de la República del Ecuador en su artículo 158, establece que las Fuerzas Armadas y la Policía Nacional son instituciones de protección de los derechos, libertades y garantías de los ciudadanos; además, las Fuerzas Armadas tienen como misión fundamental la defensa de la soberanía y la integridad territorial; siendo un organismo del sector público que se encarga de velar por la seguridad ciudadana entre otras atribuciones manifestando un servicio a la nación que está establecida por los principios de eficacia, eficiencia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación.

En la Ley de Seguridad Pública y del Estado en el artículo 11 literal a), establece que la defensa de la soberanía del Estado y la integridad territorial tendrá como un ente rector al Ministerio de Defensa en el ámbito de su responsabilidad y competencia, correspondiendo a las Fuerzas Armadas su ejecución para cumplir con su misión fundamental de defensa de la soberanía e integridad territorial;

La Ley Orgánica de Servicio Público en su artículo 52, “De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano”, en el literal b) establece la atribución de elaborar los proyectos de estatuto, normativa interna, manuales e indicadores de gestión del talento humano, los mismos que fueron elaborados en la fase II, para su posterior aplicación en la valoración de puestos militares en relación a sus perfiles, competencias y requerimientos a nivel institucional.

El modelo de gestión de la defensa nacional tiene como objetivo Integrar y relacionar las actividades del Ministerio de Defensa y de las Fuerzas Armadas, considerando las facultades de rectoría, planificación, gestión, coordinación, regulación y control definido en la matriz de competencias como el ámbito político director de los ámbitos de Gestión, Militar y Autoridad que se ejerce en el sector de la defensa.

El Sector de la Defensa tiene al Ministerio de Defensa Nacional como el ente rector y nexo de las Fuerzas Armadas con el Consejo de Seguridad Pública y del Estado (COSEPE) y otras instituciones del Estado, de tal manera que conforme a los requerimiento del ámbito Político, las Fuerzas Armadas constituidas por el Comando Conjunto, Fuerza Terrestre, Fuerza Naval y Fuerza Aérea bajo el principio de corresponsabilidad actúen en forma integrada en los ámbitos de Gestión, Militar y Autoridad.

El modelo de gestión de la defensa nacional tiene tres ámbitos de aplicación ámbito de autoridad, ámbito militar y ámbito de gestión.



Figura 4.1: Ámbitos de Modelo de Defensa Nacional
Fuente: Ministerio de defensa nacional

En el ámbito de autoridad se especifica que las Fuerzas Armadas tiene las funciones de ámbito de autoridad en el control de Armas, es reconocida como autoridad de policía marítima, tiene su propia organización empresarial como empresa del sector público y se rige por un consejo directivo aplicada a sus instituciones funcionales con normas y reglamentos internos.

En el ámbito militar se desempeña como un organismo de apoyo y de asesoría en relación al resguardo y alistamiento de la seguridad del estado, apoyo a la acción del estado en operaciones militares de apoyo a la autoridad natural, apoyo al desarrollo nacional, planes y compromisos internacionales de cooperación internacional, seguridad del medio ambiente, salud ocupacional y ambiente (sis)

En el ámbito de gestión, el modelo de defensa nacional especifica la Planificación de la organización institucional en base al mapa de procesos, la estructura directiva, las atribuciones, responsabilidades y productos, para la planificación organizacional, alineados a la matriz de competencias de las Fuerzas Armadas para la aplicación de una restructuración efectiva conforme a los componentes de este modelo de gestión sin afectar los objetivos organizacionales, misión y visión de la Armada del Ecuador.

Relacionando la planificación organizacional con la planificación estratégica por resultados, los planes, programas, proyectos, procesos, talento humano y herramientas complementarias, para la integración del modelo en el ámbito de la gestión.

4.5.3. DETALLE DE LOS PROCESOS APLICADOS PARA LA RESTRUCTURACIÓN

El proceso 1, de la reestructuración de la Armada del Ecuador consiste en el direccionamiento estratégico institucional en relación a las competencias, procesos y especializaciones que deben seguirse a nivel de toda la institución.

En el proceso 2, del desarrollo de capacidades marítimas en busca de fortalecer el poder naval y contribuir a la defensa de la soberanía y la integridad territorial, y con su contingente apoyar al desarrollo marítimo nacional y la seguridad pública del estado.

El proceso 3, seguridad integral de los espacios acuáticos se analiza las funciones de la Armada del Ecuador en el ámbito de seguridad y defensa de los espacios acuáticos cumplimiento funciones de patrullaje, interceptación de ilícitos, pesca ilegal, entre otros aspectos.

En el proceso 4, apoyo al desarrollo marítimo nacional se toma en cuenta las funciones, atribuciones de la Armada de Ecuador con respecto a las funciones de seguridad y capacitación en conciencia marítima de los habitantes de sectores costeros del Ecuador.

El proceso 5, gestión institucional se refiere a la coordinación de los equipos de trabajo y actividades a seguir en la Armada del Ecuador a nivel nacional para la aplicación de la Reestructuración.

El proceso 6, gestión de control interno en punto se toma en cuenta la verificación y cumplimiento de los procesos de reestructuración, aplicables al seguimiento de los procesos de reestructuración

El proceso 7, gestión jurídica se enfoca en el cumplimiento de la normativa legal, normas y reglamentos de las funciones institucionales articuladas a los nuevos procesos de reestructuración.

El proceso 8, gestión de comunicación social en donde se emitirá los procesos al alto mando del cumplimiento de la reestructuración a nivel nacional.

Proceso 9 gestiones de talento humano se enfocan en la reubicación de personal y perfiles acorde a los perfiles de puestos y funciones asignadas de acuerdo al orgánico funcional de la Armada del Ecuador.

Proceso 10, gestión logística en relación a este proceso se tiene la creación de centros logísticos a nivel nacional y los cambios en los procesos logísticos institucionales de la Armada del Ecuador.

Proceso 11, gestión financiera se basa en la especificación de los procesos financieros y de gestión en el ámbito de adquisiciones mediante el manejo de recursos y presupuestos financieros de la Armada del Ecuador.

Proceso 12, seguridad integrada se toma en cuenta los procesos que se aplican para la seguridad de bases, medidas de seguridad en las operaciones de navegación y a nivel administrativo.

Proceso 13, gestión de tecnologías de comunicación e información, la aplicación y actualización de los procesos para la función de la aplicación de tecnologías de información para actividades administrativas institucionales.

Proceso 14, gestión de relaciones institucionales se especifican los pasos para aplicación de las relaciones con otras instituciones, tratados, convenios o acuerdos.

4.5.4. PRESENTACIÓN DEL NUMÉRICO COMPARATIVO DE EFECTIVOS DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL, ALINEADA A LOS PROCESOS DE LA ARMADA DEL ECUADOR.

La Dirección de Educación y Doctrina de la Armada se encuentra organizada en cuatro macroprocesos en los que se subdivide el proceso de Educación militar: formación, perfeccionamiento, especialización y capacitación.

La Escuela Superior Naval se alinea al proceso de Formación, teniendo como función básica: formar a los futuros Oficiales de la Armada del Ecuador, quienes luego de un período de cuatro años se gradúan como Alféreces de fragata de Arma y de Servicios, y obtienen el título académico de Licenciados en Ciencias Navales y de Logística Naval, respectivamente.

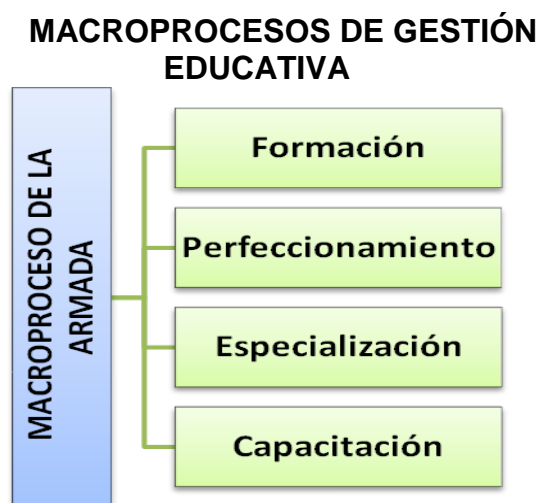


Grafico 4.1: Macroproceto de Gestión Educativa de la Armada
Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo
Elaborado por: Nixon Ponce

El proceso de Formación Militar en la actualidad se divide en cuatro subprocesos:

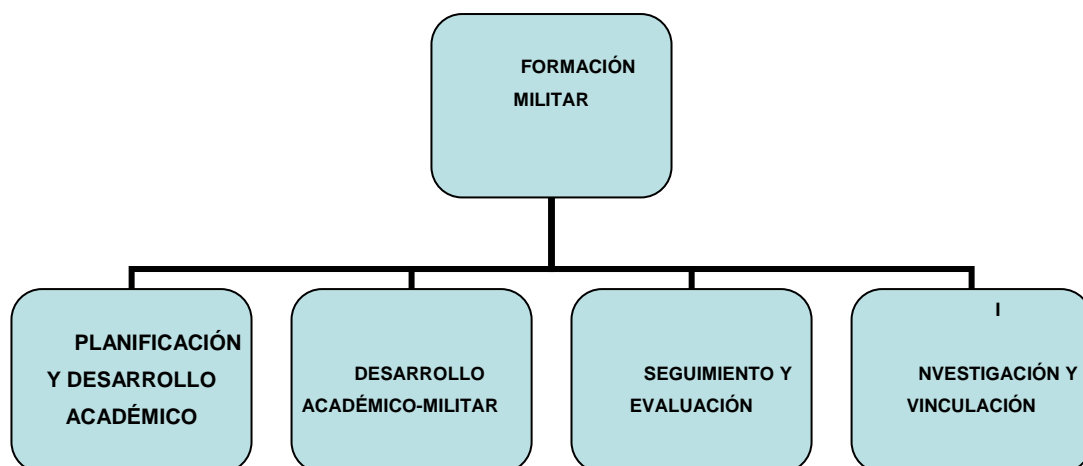


Grafico 4.2: Proceso de Formación militar
Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo ESSUNA
Elaborado por: Nixon Ponce

El subproceso de Planificación y Desarrollo Académico, es el responsable de realizar la planificación de las actividades académicas y extraacadémicas de los diferentes cursos y niveles que forman parte de la malla curricular de las carreras navales.

El subproceso de Desarrollo Académico Militar, se encarga de verificar el cumplimiento del desarrollo de las actividades extraacadémicas, tales como las horas de instrucción militar, náutica, física y deportes que realizan los guardiamarinas como parte de su formación integral dentro de la Escuela Superior Naval.

El subproceso de Seguimiento y Evaluación, se encarga de realizar la evaluación del desempeño docente, los cursos dictados, el desempeño integral del alumno y de la gestión educativa.

El subproceso de Investigación y Vinculación, es el responsable de realizar todas las actividades inherentes al desarrollo de la investigación, así como, la participación de los guardiamarinas y docentes en proyectos de vinculación con la sociedad; así mismo, prácticas pre profesionales, cruceros de instrucción tanto nacional como internacional, cursos y seminarios.

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL DE LA ESSUNA

Organigrama estructural.- Es la representación gráfica jerarquizada de los departamentos administrativos intervinientes en gestión de los procesos de la Escuela Superior Naval – ESSUNA.

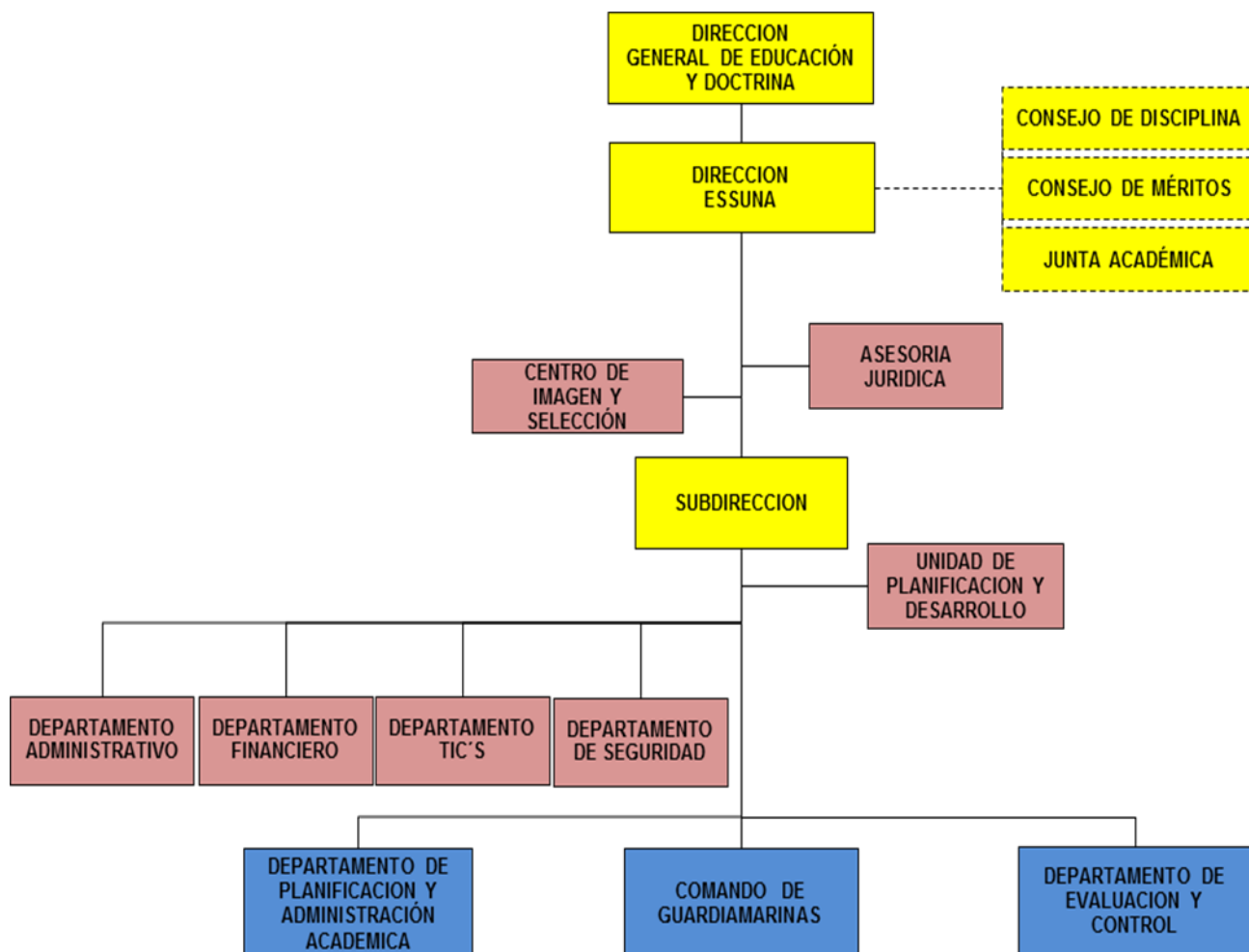


Gráfico 4.3: Orgánico estructural ESSUNA

Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo ESSUNA

Elaborado por: Nixon Ponce

En la actualidad, la Escuela Superior Naval se encuentra organizada funcionalmente como se muestra en el gráfico anterior, teniendo como organismos directos a la Dirección y Subdirección, así mismo, el Director de la ESSUNA cuenta con organismos consultivos y que brindan asesoría: Consejo de Disciplina, Consejo de Méritos y Junta Académico.

Los organismos agregadores de valor en la Escuela Superior Naval son los que Generan los productos o servicios que responden a la función básica y los objetivos de la Escuela Superior Naval, consagrados en el presente Orgánico por procesos y son los siguientes:

- 1) Proceso: Planificación Académica;
- 2) Proceso: Administración Académica-Naval-Militar; y,
- 3) Proceso: Evaluación y Control.

Procesos habilitantes.- Los procesos habilitantes de asesoría y de apoyo están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión de la Escuela Superior Naval, están integrados por los procesos de:

De asesoría

1. Proceso: Planificación y Desarrollo;
2. Proceso: Asesoría Jurídica;
3. Proceso: Promoción e imagen.

De apoyo

1. Proceso: Gestión Logística;
2. Proceso: Gestión Financiera
3. Proceso: Gestión de tecnologías de la información y Comunicaciones;
4. Proceso: Gestión de Seguridad.

De los niveles funcionales relacionados a la Escuela Superior Naval son encargados de gestionar a través de departamentos administrativos establecidos en los siguientes niveles funcionales:

- a. **Nivel Directivo:** Dirección, Subdirección.

b. **Nivel Operativo:** Departamento de Planificación y Administración Académica, Comando de Guardiamarinas y el Departamento de Evaluación y Control.

c. **Nivel Asesor:** Unidad de Planificación y Desarrollo, Asesoría Jurídica y Centro de Imagen y Selección.

d. **Nivel de Apoyo:** Departamento Administrativo, Departamento Financiero y Departamento de Tecnologías de la Información y Comunicaciones, Departamento de Seguridad.

Del departamento de asesoría jurídica con lo que es respecto para el cumplimiento de la función básica de la Escuela Superior Naval está encargada de lo que es casos judiciales, militares, civiles, administrativos, laborales, disciplinarios, informes jurídicos y consejos de disciplina legalizados.

Del departamento del centro de imagen y selección está encargada de la selección de los aspirantes a guardiamarinas. Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Centro de Imagen y Selección, ejercido por un Oficial en servicio activo en el grado de Teniente de Navío - Arma.

Del departamento planificación y administración académica tiene como función planificar y administrar las actividades de los guardiamarinas, desarrollando el conocimiento científico e investigativo como parte de formación integral.

Del departamento de Comando de Guardiamarinas le compete ejercer varias actividades como tales como:

a. Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Disciplinario y de Recompensas de los/las Aspirantes en las Escuelas de formación de las Fuerzas Armadas, y demás reglamentos y manuales vigentes.

b. Administrar las actividades diarias de instrucción militar, náutica, física, cultural y deportiva de los Guardiamarinas.

c. Coordinar con los jefes departamentales la programación de actividades de los Guardiamarinas en los Cruceros de Instrucción.

d. Evaluar a los guardiamarinas dentro de su formación naval-militar, ético-moral y remitir los resultados.

e. Inculcar y desarrollar en los Guardiamarinas, condiciones de liderazgo a través de la formación de su carácter y sentido de responsabilidad

De los procesos, productos y servicios del Comando de Guardiamarinas (COGAMAS).- Para el cumplimiento de la función básica se determina el proceso de planificación y formación militar, para lo cual se establece:

Proceso Administración naval – militar:

- 1) Administración de docentes/instructores;
- 2) Control académico;
- 3) Horarios de clases;
- 4) Revisión bibliográfica y doctrinaria;
- 5) Planificación Micro curricular;
- 6) Ejecución de cátedra;
- 7) Reportes de Aptitud para el Servicio;
- 8) Bajas de Guardiamarinas;
- 9) Reporte de Instrucción Náutica;
- 10) Reporte de Instrucción Física y Deportes;
- 11) Reporte de Instrucción Militar;
- 12) Roles de guardia.

Del Departamento de Evaluación y Control es encargado de administrar las actividades de evaluación del aprendizaje, así como Aptitud para el Servicio, y Conducta de los Guardiamarinas.

Este órgano administrativo está representado por el Jefe del Departamento de Evaluación y Control; ejercido por un Oficial en servicio activo en el grado de Capitán de Corbeta - Arma. De las atribuciones y responsabilidades del Departamento de Evaluación y Control.- Le compete ejercer las siguientes:

Cumplir y hacer cumplir el Reglamento Integral para la formación del Guardiamarina, Reglamento Disciplinario y de Recompensas de los/las Aspirantes en las Escuelas de formación de las Fuerzas Armadas, y demás manuales vigentes.

Planear, organizar, coordinar y controlar el desarrollo de las actividades del departamento.

Analizar y emitir informes del avance académico de cada una de las asignaturas, para determinar fallas y recomendar posibles soluciones.

Evaluar el cumplimiento de planes y programas de estudio, desempeño docente y funcionamiento del sistema, a fin de proponer acciones de mejoramiento.

Elaborar indicadores de impacto de la formación integral de los guardiamarinas.

Mantener registros actualizados de las evaluaciones de los guardiamarinas en las áreas académica, naval-militar, deportiva, física, médica, disciplinaria, etc

ORGANIGRAMA PROPUESTO DE LA ESCUELA SUPERIOR NAVAL

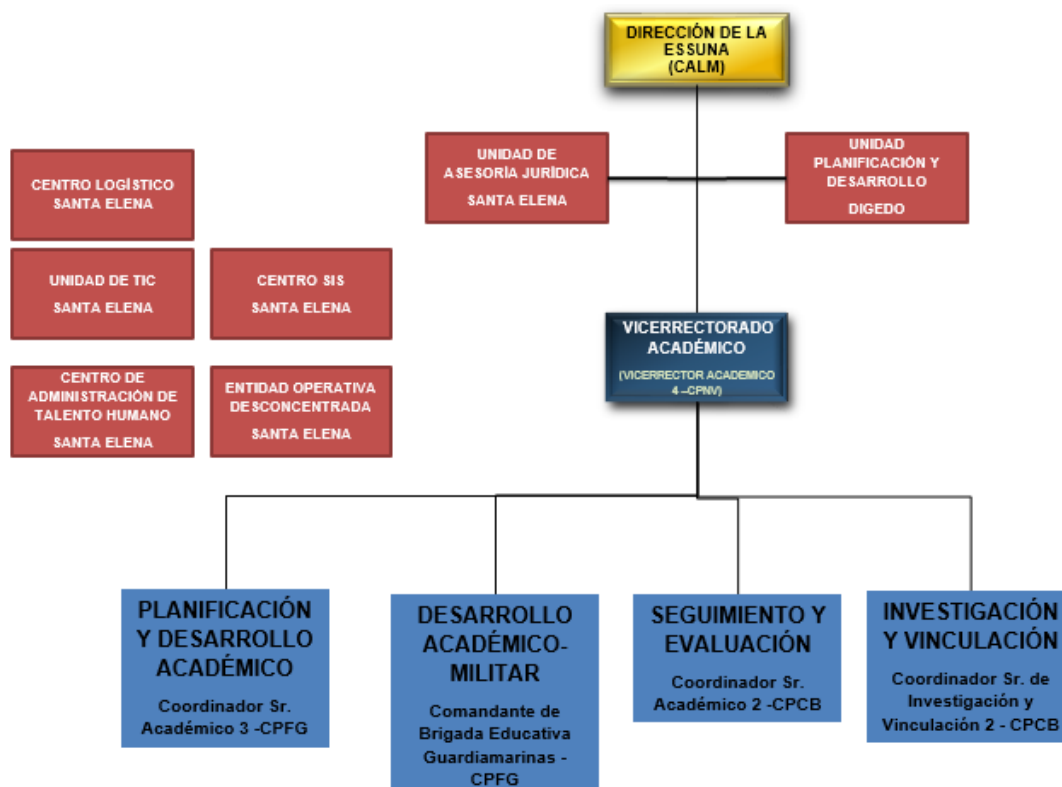


Gráfico 4.4: Orgánico por procesos ESSUNA
Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo ESSUNA
Elaborado por: Nixon Ponce

Una vez establecido que a la Escuela Superior Naval solo le corresponde el proceso de formación integral de los futuros oficiales de la Armada del Ecuador se puede definir que la estructura orgánica por procesos idónea para el funcionamiento y estricta formación académica-militar de los guardiamarinas queda establecida como se la indica en el Gráfico 4.4.; donde las competencias en cada una de las áreas queda detallada de la siguiente manera:

De acuerdo a la nueva reestructuración orgánica de la Armada del Ecuador se está unificando las diferentes áreas de trabajo en donde todos los repartos funcionaran bajo una misma jurisdicción para poder definir un mejor desempeño de labores y economizar recursos del estado; el mismo que se centralizara por provincias y funcionará para todos los repartos de sector es por eso que bajo la supervisión directa de la Escuela Superior Naval estará ligada la Unidad de Asesoría Jurídica y la Unidad de Planificación y Desarrollo y en otros Repartos aun no definidos funcionara el Centro Logístico, Unidad TIC, Centro SIS, Centro de Administración y Talento Humano y la EOD (Entidad Operativa Desconcentrada) de todos los repartos del sector incluida la Escuela Superior Naval es por eso que en la grafica 4.4 se puede observar que se encuentran aliadas pero no bajo la supervisión directa de la Escuela Superior Naval.

Así mismo tenemos que el Departamento Académico está ligado directamente bajo la supervisión del director de la Escuela superior naval y este a su vez tiene el proceso de formación militar integral de los guardiamarinas ya descrito anteriormente.

El orgánico por procesos de la Escuela Superior Naval se enfoca en las funciones y perfil de cargo que deben seguir los oficiales y el personal de tripulantes en sus puestos asignados alineados al proceso de formación militar, en relación a las funciones que se desarrollan en la Escuela Superior naval, se determina que cargas deben cumplirse y de esta manera que cantidad de personal es el necesario para el desarrollo de las diferentes funciones.

Es por esto que se plantea una reasignación de los puestos especificados en el Orgánico actual para mejorar la labor operacional de los Oficiales y tripulantes de la Escuela Superior Naval.

CUADRO COMPARATIVO DE EFECTIVOS VS. PROPUESTA

ORGÁNICO DE EFECTIVOS			ORGÁNICO PROPUESTO		
PLAZAS OFICIALES		16	PLAZAS OFICIALES		19
CALM	0		CALM	1	
CPNV	2		CPNV	1	
CPFG	2		CPFG	2	
CPCB	1		CPCB	2	
TNNV	5		TNNV	8	
TNFG	3		TNFG	5	
ALFG	3		ALFG	0	
PLAZAS TRIPULANTES		11	PLAZAS TRIPULANTES		12
SUBM	0		SUBM	0	
SUBP	0		SUBP	0	
SUBS	2		SUBS	3	
SGOP	2		SGOP	3	
SGOS	4		SGOS	5	
CBOP	2		CBOP	1	
CBOS	1		CBOS	0	
MARO	0		MARO	0	
SERVIDORES PÚBLICOS		11	SERVIDORES PÚBLICOS		4
SUBTOTAL		38	TOTAL		35
No. DE ALUMNOS ACTUAL			No. DE ALUMNOS PROPUESTOS		
GUARDIAMARINAS		300	GUARDIAMARINAS		280
TOTAL		338	TOTAL		315

Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo ESSUNA
Elaborado por: Nixon Ponce

En la presente propuesta se plantea que la Dirección de la Escuela Superior Naval sería idónea que fuera manejada por un señor Oficial Superior en el Grado de Contralmirante, en relación al nivel de jerarquía y conocimientos que un Sr. Oficial ha acumulado en su vida naval para poder manejar eficaz y eficientemente a todo el personal que contribuyen para la buena formación de los futuros oficiales de la Armada del Ecuador.

En el caso de las plazas de los señores comandantes se enfoca en una disminución en los Capitanes de Navíos que se encuentren en la ESSUNA vista solo se requeriría uno para que desempeñe funciones como subdirector.

En el grado de Capitanes de Fragata y Corbeta se requiere para el área de planificación y desarrollo académico, desarrollo académico-militar, seguimiento y evaluación e investigación y vinculación que son los subprocesos del proceso de formación militar.

Con lo que respecta a los Oficiales Subalternos si se aumenta la dotación de Tenientes de Navío sería idóneo y fueran directamente a ocupar plazas en el departamento financiero y planificación académica para contribuir con el desempeño profesional y eficiente que se requieren en esta área

Los oficiales en el grado de tenientes de fragatas serían asignados para contribuir con el proceso de formación, administrativo y académico que se desarrolla en la Escuela Superior Naval, Suprimiendo las plazas de trabajo de los Alféreces de Fragata en relación al nivel de perfeccionamiento que se requiere en el proceso académico militar.

Para el personal de tropa se requiere que se elimine la dotación del personal menos antiguo de marineros y cabos segundos y se aumente la dotación de personal de suboficiales y sargento para labores de coordinación, supervisión y control debido a que en esos puestos de jerarquía se debe cumplir con este tipo de funciones en relación a los años de antigüedad y sobre todo de experiencia de este personal.

Una vez descrito para que áreas se requiere personal militar y personal de servidores públicos la estructura organizacional por proceso de apoyo de la Escuela Superior Naval queda establecida de acuerdo al gráfico 4.4, vista de esta manera se logrará una mejor gestión y una formación integral para los futuros oficiales de la Armada del Ecuador.



Grafico 4.5: Orgánico por procesos ESSUNA
Fuente: Unidad de Planificación y Desarrollo ESSUNA
Elaborado por: Nixon Ponce

CONCLUSIONES

La reestructuración de la Armada del Ecuador sigue los criterios de eficiencia de los recursos del Estado, permitirá minimizar los costos en los que incurren las instituciones de sector público

La reasignación del personal militar en función a los requerimientos institucionales contribuirá eficientemente a las mejoras de la gestión Administrativa de la Armada del Ecuador

La disminución de personal influirá en la gestión administrativa que se ve afectada por lo que es necesario definir los diferentes puestos que son requeridos para el cumplimiento del proceso de formación naval militar de los guardiamarinas.

RECOMENDACIONES

Mejorar los criterios de selección y ubicación de personal para contribuir con el mejoramiento de la gestión administrativa de la Escuela Superior Naval.

Evaluar los perfiles y competencias del personal militar, asignado a las diferentes plazas de acuerdo a las funciones en sus puestos de trabajo.

Aplicar la propuesta del numérico de acuerdo a los macro procesos de la Armada del Ecuador.

BIBLIOGRAFÍA

Secretaría de la Defensa (2011). *Agenda política de la Defensa*. Quito

Armada del Ecuador (2012). *Estatuto Organico por proceso de la Fuerza Naval*. Quito.

Arroyo, J. L. (2008). *Discurso y sociedad de los idiomas*. Chile: Santillana.

Hernandez, S. (2010). *Administración, teoría, procesos, áreas funcionales y estrategias para la competitividad*. Santiago: Mc. Graw Hill.

Krajewski, L. (2013). *Administración de operaciones estrategia y análisis*. Lima: Santillana.

Levy, L. (2012). *Reestructuración integral de las empresas como base de la supervivencia*. México: Norma.

Medina, A. (2011). *Gestipon de procesos y creación del valor publico*. Barcelona: Norma.

Manual de puestos del área de Educación (2011), DIRECCIÓN General De Educación y Doctrina de la Armada.

Subsecretaría de planificación y economía de la Defensa (2012). *Modelo de Defensa Nacional*, Quito

Perez, J. (2008). *Gestion por procesos*. Madrid: Esic.

Secretaria Nacional técnica de Recursos Humanos del Ecuador (2012), *Norma técnicas de elaboración de orgánico por procesos*.

Dirección General De Intereses Marítimos de la Armada (2012), *Decreto 1857* Quito.