

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN
ORGANIZACIONAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL

LUIYI YOBANY OLARTE FERRO

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS.

PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

CEAD, COLOMBIA

OCTUBRE 2019

PROPUESTA DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE TRANSFORMACIÓN
ORGANIZACIONAL EN EL EJÉRCITO NACIONAL

LUIYI YOBANY OLARTE FERRO

Proyecto integral para optar el título de:

MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES

TUTOR (A):

AYMER ROMAN BARRERA NOVOA

Administrador Industrial

Especialista en gerencia financiera

Magister en Administración de empresas

UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA. UNAD
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES, ECONÓMICAS
Y DE NEGOCIOS.

PROGRAMA MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE ORGANIZACIONES

VALLEDUPAR, COLOMBIA

OCTUBRE 2019

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Nacional Abierta y a Distancia para optar al título de Maestría en Administración de Organizaciones

Jurado

Jurado

DEDICATORIA

Dedico este trabajo DIOS todopoderoso y a la Virgen Santísima por darme la oportunidad de estar donde estoy ahora poder realizar mis estudios, proyectarme en mi parte personal y profesional.

A mi esposa e hijos quien me apoyo y me dio fortaleza para poder cumplir con este sueño que lo veía imposible de alcanzar por las muchas dificultades que se me presentaron en mi camino, pero ellos me impulsaron a realizarlo.

A todos mis amigos que me alentaron y me ayudaron a seguir adelante, muchas veces me apoyaron en el trabajo para que yo pudiera cumplir en mis estudios y sacar adelante este sueño tan importante para mí.

AGRADECIMIENTOS

Doy gracias a DIOS por haberme dado la oportunidad de poder cumplir este sueño de estudiar y cada día ser mejor persona en lo personal y profesional.

Doy las gracias inmensas a la UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA UNAD por darme la oportunidad de estudiar, de brindarme con su experiencia profesional de todos los miembros en la parte administrativa, académica, se siente un ambiente familiar único, con sus sedes que está en cada rincón de Colombia dando la oportunidad a mucha gente como yo que queremos salir adelante.

Hoy me siento orgullo de pertenecer a unas de las instituciones más importante y más grande del país y que está a nivel internacional ayudando a dar conocimiento y desarrollo a muchas personas a nivel mundial GRACIAS UNAD.

CONTENIDO

	Pág.
Resumen.....	11
ABSTRACT.....	12
INTRODUCCIÓN	13
1. Planteamiento del problema	15
2. Justificación	17
3. Objetivos	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. Marco Teórico.....	19
4.1 Marco Institucional y Antecedentes	19
4.1.1 Historia.....	19
4.1.2 Antecedentes Transformación	21
4.1.3 Visión	24
4.1.4 Misión	24
4.1.5 Valores y Principios Institucionales	25
4.1.6 Organigrama.....	25
4.2 Marco Jurídico.....	25
4.2.1 Constitución Política de Colombia 1991	26
4.2.2 Ley 489 de 1998.....	26
4.2.3 Decreto 1512 de 2000.....	29
4.3 Marco Conceptual	30
4.3.1 Organización	30
4.3.2 Estructura	30
4.3.3 Transformación	31
4.4 Marco transformación otros Ejércitos (Benchmarking).....	31
4.4.1 Ejército de los Estados Unidos de América	32
4.4.2 Ejército del Brasil.....	36
4.4.3 Ejército del Chile.....	38

5.	Metodología	41
5.1	Tipo de Investigación	41
5.2	Población.....	43
5.3	Muestra.....	43
5.4	Variables	44
5.5	Hipótesis.....	45
5.6	Etapas del proceso	45
6.	Resultados	47
6.1	Diagnóstico	47
6.1.1	Análisis de la estructura organizacional.....	47
6.1.2	Elementos estructurales en el diseño	50
6.2	Análisis de la Organización	56
6.2.1	Análisis Interno DOMPILEM	59
6.2.2	Análisis Externo – PESTAL.....	61
6.2.3	Análisis del Diagnóstico	62
6.3	Selección de Objetivos Estratégicos de la Fuerza.....	64
6.4	Diseño de las Estratégicos de la Fuerza	68
6.5	Diseño del Plan Estratégico (Plan de Acción)	72
6.6	Implementación en el Estado Mayor del Cuartel General.....	75
6.7	Evaluación de la Implementación (Indicadores).....	78
7.	Conclusiones	79
8.	Recomendaciones.....	81
	Referencias.....	83
	Anexos	85
	Anexo A. Plan de Acción.....	85
	Anexo B. Documento Rector	86
	Anexo C. DOFA	103

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Debilidades.....	58
Tabla 2 Fortalezas	58
Tabla 3. Amenazas	58
Tabla 4. Oportunidades	58
Tabla 5. Estrategias Matriz DOFA	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 6. Fortalezas – DOMPILEM	60
Tabla 7. Debilidades – DOMPILEM.....	60
Tabla 8. Oportunidades – PESTAL.....	61
Tabla 9. Amenazas – PESTAL.....	61
Tabla 10. Objetivo Estratégico 1	69
Tabla 11. Objetivo Estratégico 7	69
Tabla 12. Objetivo Estratégico 9	70
Tabla 13. Objetivo Estratégico 11	70
Tabla 14. Objetivo Estratégico 12.....	71
Tabla 15. Objetivo Estratégico 16.....	71
Tabla 16. Indicadores	78

LISTA DE GRÁFICOS

	Pág.
Gráfico 1. Organigrama Ejército Nacional de Colombia 1998	25
Gráfico 2. Organigrama Ejército Brasil	38
Gráfico 3 . Organigrama Ejército Chile.....	40
Gráfico 4. Niveles estructura Organigrama Ejército Nacional de Colombia	47
Gráfico 5. Niveles de la estructura jerárquica.....	48
Gráfico 6. Capacidades DOMPILEM.....	59
Gráfico 7. Objetivos Sectoriales	66
Gráfico 8. Mapa de Objetivos Estratégicos	68
Gráfico 9. Línea de Tiempo	¡Error! Marcador no definido.
Gráfico 10. Organigrama Cuartel General 2018.....	75
Gráfico 11. Glosario Cuartel General 2018	77

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Plan de Acción.....	85
Anexo B. Documento Rector	86

Resumen

Las exigencias de la Nación, acorde a los diferentes escenarios (social, político, legal, entre otros) aunado con las amenazas persistentes en el conflicto nacional e internacional hace necesario reflexionar sobre el direccionamiento estratégico para dar cumplimiento a la misión del Ejército Nacional el cual conlleva al proceso de transformación institucional para evolucionar antes escenarios inciertos, que permitan adaptarse y responder de manera efectiva e inmediata.

Para diseñar e implementar el Plan de Transformación, se realiza un diagnóstico de la situación actual del Ejército Nacional de Colombia, a partir de un análisis del sector mediante herramientas como el análisis sectorial (PESTAL) y un análisis interno en base a la matriz DOFA, para posterior a esto realizar un análisis con estrategias que permitan acrecentar y potenciar dichas fortalezas y mitigar las debilidades teniendo en cuenta los recursos y las capacidades de la Fuerza.

Finalmente, esto conlleva a la modificación de la estructura organizacional enmarcado dentro del contexto de cambio, fundamentado en los principios y valores, la misión constitucional y enfocada a proveer los recursos necesarios para diseñar e implementar un Ejército con cara al Futuro. Es así, como se debe tener en cuenta los factores claves para iniciar el proceso de transformación en el Ejército Nacional como lineamientos esenciales para la aplicabilidad y su impacto en la Fuerza.

PALABRAS CLAVES: Planeación, Transformación y Ejército Nacional.

ABSTRACT

The demands of the Nation, according to the different scenarios (social, political, legal, among others) combined with the persistent threats in the national and international conflict makes it necessary to reflect on the strategic direction to fulfill the mission of the National Army which It leads to the process of institutional transformation to evolve before uncertain scenarios, which allow to adapt and respond effectively and immediately.

To design and implement the Transformation Plan, a diagnosis is made of the current situation of the National Army of Colombia, based on an analysis of the sector through tools such as sector analysis (PESTAL) and an internal analysis based on the DOFA matrix, for this purpose, carry out an analysis with strategies that allow to increase and strengthen these strengths and mitigate weaknesses taking into account the resources and capabilities of the Force.

Finally, this leads to the modification of the organizational structure framed within the context of change, based on the principles and values, the constitutional mission and focused on providing the necessary resources to design and implement an Army for the Future. Thus, the key factors to start the process of transformation in the National Army as essential guidelines for applicability and its impact on the Force must be taken into account.

KEY WORDS: Planning, Transformation and National Army.

INTRODUCCIÓN

La transformación del Ejército Nacional se encuentra orientada al fortalecimiento de la institucionalidad y el cumplimiento de la misión en la conducción de operaciones militares para defender la soberanía, la independencia nacional y la integridad territorial; proteger la población civil, los recursos vitales privados y estatales y para contribuir a generar un ambiente de paz y seguridad que garantice el desarrollo de la nación, lo cual impone un importante reto para la Institución.

En efecto, las circunstancias actuales de desarrollo del entorno de las amenazas futuras y otros aspectos económicos, sociales y técnicos propios que sugieren una constante mirada a los objetivos y funciones de la Institución, así como a las formas organizacionales adoptadas para el cumplimiento de la misión, conforme a los preceptos constitucionales y normativos propios de la Ejército Nacional.

Es claro entonces el camino del Ejército Nacional, inició un proceso de análisis para adecuar la estructura organizacional. Corresponde a su vez, por intermedio de la Dirección de Organización del Ejército Nacional, dentro de los diferentes roles de la institucionalidad, orientar y apoyar a las organizaciones en el fortalecimiento de su actividad misional y de gestión administrativa a través de la formulación de políticas institucionales, difusión e instrumentalización de estas, de manera que fortalezcan principalmente la capacidad de las unidades y los miembros de la misma fuerza.

Coherentes con el propósito de facilitar el mejoramiento de las organizaciones en sus diferentes ámbitos, se presenta una cartilla de Organización Militar, que constituye una herramienta orientadora para implementar procesos de transformación organizacional, comprometiendo en ello la revisión y mejora de las estructuras administrativas, operacionales y logísticas a partir del análisis y revisión de los procesos estratégicos, misionales y de apoyo, propios de toda organización.

1. Planteamiento del problema

El Ejército Nacional tiene dos grandes escalones en la estructura organizacional: el primer escalón es el Estado Mayor como elemento asesor del Comandante del Ejército y el segundo escalón son las Unidades Operacionales, desplegadas en todo el territorio Nacional

En este orden de ideas, se enfocará el presente estudio en el Estado Mayor y su evolución organizacional. Este proceso de cambio se generó en el año 1998, donde se realizó un proceso de reingeniería organizacional, especialmente, el cual llevó a la creación de cuatro (04) grandes dependencias denominadas Jefaturas (Desarrollo Humano, Operaciones, Logística y Educación y Doctrina). Posterior a esto, desde el 1999 hasta el 2009, internamente, se crearon Ocho (08) dependencias y finalmente desde el 2010 hasta el 2015 se crearon en total 14 dependencias como elemento direccionador.

Al efectuar un análisis de cada una de las dependencias, se encontró el combinar del planear y hacer. Esta situación generó una estructura por funciones, sobrecarga laboral, no alineamiento con el sistema de gestión de calidad, canales de comunicación rotos, no cohesión de las acciones, duplicidad de esfuerzos, entre otros.

Los anteriores cambios en la estructura organizacional se efectuaron acorde a las necesidades situacionales y de respuesta inmediata ante el sector defensa y la ciudadanía bajo el direccionamiento de lineamientos emitidos por las instancias superiores sin una guía o metodología definida, por ello, cada dependencia acorde a sus específicas técnicas, creaba o modificaba la estructura acorde a su convenir

Este diagnóstico conllevó al origen de no contar con los elementos puntuales para diseñar y aplicar un proceso de transformación en el Ejército Nacional. De esta manera, surge la siguiente pregunta:

¿Cuál sería la efectividad administrativa y operacional en el proceso de transformación organizacional en el Estado Mayor del Ejército Nacional de Colombia?

2. Justificación

Ante el escenario actual de la implementación de los acuerdos de paz y el Desarme, Desmovilización y Reinserción (DDR) y la consolidación de la paz, el Ejército Nacional debe realizar un proceso de transformación que permita cumplir la misión constitucional, y proyectar la Fuerza con el fin de adaptarse y dar respuesta a las exigencias actuales.

El diseño de la guía metodológica permitiría establecer los criterios, los pasos, documentos necesarios y la viabilidad en el costo beneficio de la transformación del Estado Mayor del Ejército Nacional.

De esta manera, la guía sería una herramienta de orientación y de evaluación en el proceso de Transformación del primer escalón organizacional, en este caso, el Estado Mayor del Ejército Nacional basados en lineamientos claros y estandarizados al interior de la Fuerza. (para quien)

Este proceso se diseñará por fases se implementará en el primer semestre de 2018 obteniendo el proceso de transformación.

3. Objetivos

3.1 Objetivo general

Diseñar una propuesta de plan estratégico que soporte la transformación del Ejército, en el Estado Mayor del Ejército Nacional de Colombia.

3.2 Objetivos específicos

a. Realizar una ficha técnica descriptiva del Ejército Nacional a fin de evaluar el antes y después de la transformación.

b. Hacer el diagnóstico organizacional mediante la herramienta DOFA con el propósito de evaluar la actual estructura organizacional.

c. Analizar el diagnóstico organizacional realizado al Ejército Nacional

d. Desarrollar el plan de acción de acuerdo a la estrategia diseñada en el cruce de variables DOFA

e. Diseñar el plan de implementación de la propuesta estratégica en la transformación del Ejército Nacional

f. Evaluar la propuesta diseñada a través de indicadores de gestión.

4. Marco Teórico

4.1 Marco Institucional y Antecedentes

4.1.1 Historia

El Ejército Nacional de Colombia es la fuerza militar terrestre legítima que opera en la República de Colombia. De acuerdo a la constitución política, su misión principal es la de defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.

Los antecedentes del Ejército Nacional de Colombia se remontan a las décadas de 1770 y 1780 con el Ejército comunero surgido en el territorio del actual departamento de Santander. Luego de las capitulaciones de Zipaquirá de 1781, sus comandantes fueron traicionados, fusilados, sus cuerpos mutilados y esparcidos sus miembros.²

Luego de los acontecimientos del 20 de julio de 1810, la Junta suprema recién creada anuncia la creación del Batallón Voluntarios de Guardias Nacionales compuesto por infantería y caballería, al mando del Teniente Coronel Antonio Baraya.³

De 1810 a 1816 la nación se sumerge en disputas entre Federalistas y Centralistas, lo cual aprovecha la corona española para emprender su reconquista, y para este fin envía a Pablo Morillo. Luego viene la campaña libertadora al mando de Simón Bolívar, que culmina con la Batalla de Boyacá el 7 de agosto de 1819, la cual consolida la independencia de la Nueva Granada.

Luego de la independencia se formó la Gran Colombia, durante este período el Ejército se enfrentó a Perú, vencéndolo el 27 de febrero de 1829 en la Batalla del Portete de Tarqui. La Gran Colombia contaba para mediados de los años 1820 con un ejército de 25.000 a 30.000 hombres, de los cuales alrededor de la mitad eran tropas regulares y el resto milicias.⁴ La calidad de los soldados colombianos variaba: desde veteranos con años en servicio en unidades élite como el batallón Voltígeros, los Bravos de Apure, el batallón Albión; a unidades mal apertrechadas y mal entrenadas que participaban en labores como milicias y guerrillas.

Durante el siglo XIX, el país se vio inmerso en innumerables conflictos internos entre Federalistas (liberales) y Centralistas (Conservadores), esto no permitió un avance significativo del Ejército, ya que sus oficiales no eran suficientemente técnicos. Dada la necesidad de tecnificar el Ejército, se creó la Escuela Militar en 1886. Para organizar el ejército, el gobierno colombiano contrató una misión militar francesa. De esta asesoría sale la organización del ejército en Divisiones, regimientos y batallones. Lastimosamente, la guerra civil declarada el 18 de octubre de 1899 no permitió que siguiera adelante la tecnificación de oficiales y mandos.⁵

Terminada la guerra civil de los Mil Días, fue elegido presidente el General Rafael Reyes Prieto, quien retomó la tecnificación del ejército. El primer paso fue reducir el pie de fuerza, pues el ejército tenía 80.000 hombres mal instruidos y mal equipados.

Durante la Segunda Guerra Mundial, llegaron al país las primeras misiones americanas. Esta cooperación permitió que oficiales colombianos fueran a Estados Unidos a adelantar cursos.

A partir del 9 de abril de 1948, el país se vio inmerso en una época de violencia generalizada, lo cual obligó nuevamente al Ejército a intervenir para restablecer el orden público.⁶

En 1951, Colombia envió al Batallón de Infantería Colombia a apoyar a las Naciones Unidas en la Guerra de Corea. Este batallón no regresaría hasta 1954.

4.1.2 Antecedentes Transformación

Entre el año 1998 a 2002 se inició la reestructuración de las Fuerzas Militares (simultáneamente con los diálogos del Cagüan entre el Gobierno y las Farc) bajo el gobierno del Señor Presidente Andrés Pastrana y el Comando del Ejército y posteriormente de las FFMM del Señor General Jorge Enrique Mora Rangel tomando como análisis los más de 30 fracasos militares que había sufrido el Ejército buscando en especial el desarrollo de una nueva estrategia militar que permitiera romper el equilibrio de fuerzas, existente entre los grupos terroristas como las Farc que había logrado pasar de la guerra de guerrillas (pequeños grupos atacaban u hostigaban al Ejército en rápidas acciones) a la guerra de movimientos (la concentración de grandes grupos de hasta 1.000 guerrilleros, que sostenían Fuertes combates con el Ejército logrando sostenerse por periodos de hasta 2 días en la zona y someter, destruir unidades y secuestrar militares en masa) logrando en algunos casos como la toma de Mitú avanzar a la guerra de posiciones y someter a una capital de departamento por más de 5 días, enfrentando a la Fuerza Pública y secuestrando más de 100 policías, este proceso cual se fundamentó en el estudio de la guerra de guerrillas en otros países y la situación propia analizada por mandos de todos los niveles y dio como resultado que era necesario, actualización de la doctrina militar, fortalecimiento de la educación militar, reorganización

de la estructura militar para optimizar el control territorial (urbano, rural-alta montaña, infraestructura energética y vial), profesionalización del Ejército (cambio de soldados regulares y bachilleres por profesionales bajo normas legales y constitucionales) obtener la supremacía y ventaja estratégica de la Batalla Aeroterrestre (Aviación del Ejército), reorganización de la Inteligencia y Contrainteligencia Militar y Fortalecimiento de los DDHH y DIH, se crean las Jefaturas de Personal, Operaciones, Inteligencia y Contrainteligencia, Logística y Acción Integral en lo estratégico, en lo operativo se reorganizan las unidades así:

Profesionalización del Ejército: Se crean las normas legales que permiten profesionalizar a los "soldados voluntarios" que venían desde 1986 sin un estatuto de carrera y un futuro incierto, pasando a los "soldados profesionales" (pasando de 18.000 en 2008 a 80.000 en 2015) garantizando que las Unidades Tácticas Batallones más de 100 en el país pasarán de tener 2 o 3 compañías de soldados regulares (cada compañía puede tener hasta 144 soldados regulares que prestan el servicio militar obligatorio hasta 24 meses) a esa misma cantidad de profesionales para asumir misiones de combate y los regulares a misiones de seguridad y control de Área en puestos fijos o bases donde contarán con mejores garantías de seguridad, posteriormente (después de 2002) se crearían las unidades de soldados campesinos para garantizar un pelotón (41 hombres) en cada municipio del país que lo requiriera para asegurar el entorno y garantizar el regreso de la autoridad municipal y Policía Nacional,

Seguridad de la Infraestructura Energética Vial: (vías nacionales y de interés nacional, programa de seguridad en las carreteras en convenio con el Instituto Nacional de Vías) se activan 8 Compañías denominadas Plan Meteoro las cuales cuentan con un

importante poder de combate, movilidad e inteligencia para que en coordinación con otras autoridades y fuerzas eviten las mal llamadas "pescas milagrosas", simultáneamente y para garantizar la seguridad de centrales de energía, hidroeléctricas, acueductos, centrales de comunicación, oleoductos y demás infraestructura energética y vital para el país se crean más de 10 Batallones de Plan Energético y Viales en todo el país.

Protección del Medio Ambiente: con el fin de proteger la integridad del medio ambiente, la riqueza de la naturaleza, la biodiversidad (fuertemente depredada de las guerrillas por la construcción de caminos para su abastecimiento y movilidad) y cerrar los corredores de movilidad de los grupos terroristas que emplean los páramos como refugio se crean más de 5 Batallones de Alta Montaña entre otros; en el Páramo de Sumapaz, Sierra Nevada de Santa Marta, Sierra Nevada del Cocuy, Farallones de Cali.

Protección de las ciudades contra el terrorismo y acción contra el flagelo del secuestro: Teniendo en cuenta el accionar directo sobre las ciudades y el traslado de la guerra a las ciudades, el incremento de acciones terroristas y el secuestro en las más importantes ciudades del país se crean 8 Agrupaciones Antiterroristas Urbanas y se reorganizan los grupos antisequestro UNASE en 18 Grupos de Acción Unificada Contra el Secuestro Gaula.

Inteligencia y Contrainteligencia Militar: Se crean las Brigadas de Inteligencia y Contrainteligencia Militar, las Regionales de Inteligencia y Contrainteligencia y se genera toda una reestructuración en esta importante arma.

Logística Militar: Se hace un análisis y revisión de la doctrina Logística, dando como resultado la creación de Batallones de Apoyo de Servicios Para el Combate que atiendan las necesidades de soporte de las Brigadas Territoriales, para 2002 existían 1

Brigada de Apoyo Logístico y 17 unidades a nivel país hoy en 2015 existen 2 Brigadas de Apoyo Logístico la No 1 en Apoyo General y la No.2 en Apoyo Directo y más 50 Batallones de ASPC y de igual manera más de 35 Compañías de ASPC de Brigadas Móviles.

En el año 2005 se modificó la jurisdicción de la Primera División con la creación la Séptima División, con sede en Medellín, la cual tendría, de ahora en adelante, bajo su jurisdicción a Antioquia, Córdoba, Sucre y Chocó.⁷

En el año 2009 se creó la Octava División, con sede en Yopal, Casanare, cuya jurisdicción comprende Casanare, Arauca, Vichada, Guainía y los municipios boyacenses de Cubará, Pisba, Paya, Labranza grande y Pajarito.⁸ Con la creación de esta división se modifica la jurisdicción de la Segunda y Cuarta División.

4.1.3 Visión

En el año 2030, el Ejército Nacional continuará siendo la fuerza de acción decisiva de la Nación con capacidad de conducir operaciones autónomas, conjuntas, coordinadas y combinadas

4.1.4 Misión

El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollar, que garanticen el orden constitucional de la nación.

4.1.5 Valores y Principios Institucionales

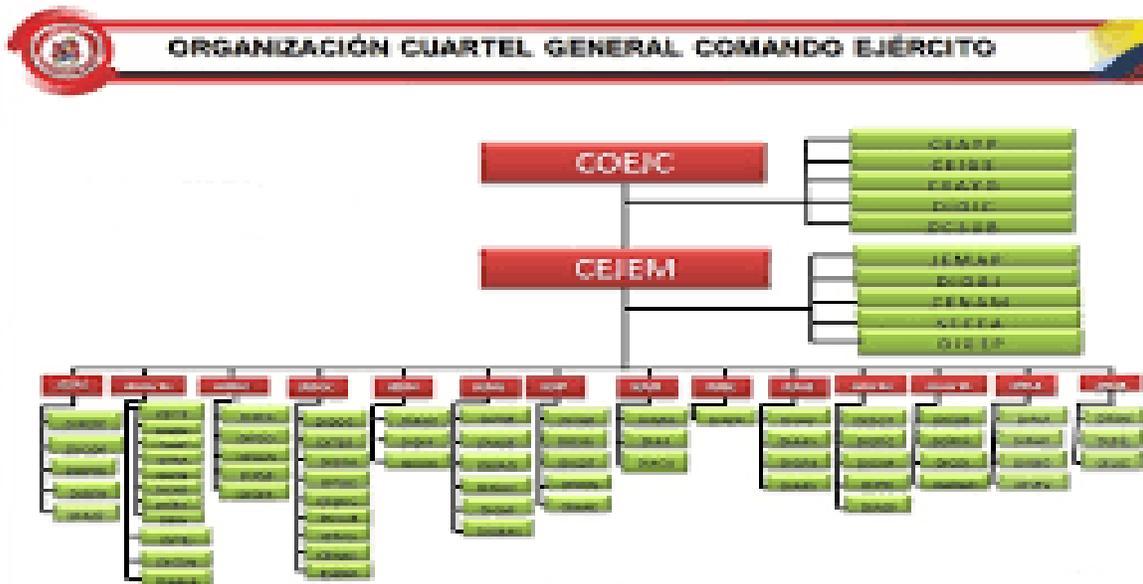
Principios: Respeto DDHH, respeto por la constitución, Honor militar, Disciplina, ética en todas las actuaciones, Compromiso, Fe en la causa, Persistencia en el empeño.

Valores: Respeto, Honestidad, Lealtad, Valor, Prudencia, Constancia, Solidaridad, Fidelidad, Transparencia

4.1.6 Organigrama

La Estructura organizacional del Estado Mayor del Ejército Nacional con 14 jefaturas en el Estado Mayor.

Gráfico 1. Organigrama Ejército Nacional de Colombia 1998



4.2 Marco Jurídico

Desde el marco jurídico, se soporta la misionalidad de la fuerza hasta el proceso de transformación organizacional así:

4.2.1 Constitución Política de Colombia 1991

Artículo 122. No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente.

Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben.

Artículo 209. La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Artículo 217. La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea.

Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.

Bajo este marco, se ampara la misionalidad del Ejército Nacional para poder dar respuesta a los objetivos del Gobierno Nacional en tema de seguridad y defensa.

4.2.2 Ley 489 de 1998

Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de la entidad de orden nacional, Artículo 54. Principios y reglas generales con sujeción a las cuales el Gobierno Nacional puede modificar la estructura de los ministerios, departamentos administrativos y

demás organismos administrativos del orden nacional. Con el objeto de modificar, esto es, variar, transformar o renovar la organización o estructura de los ministerios, departamentos administrativos y demás entidades u organismos administrativos nacionales, las disposiciones aplicables se dictarán por el Presidente de la República conforme a las previsiones del numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política y con sujeción a siguientes principios y reglas generales:

- a. Deberán responder a la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, en particular, evitar la duplicidad de funciones.
- b. Como regla general, la estructura de cada entidad será concentrada. Excepcionalmente y sólo para atender funciones nacionales en el ámbito territorial, la estructura de la entidad podrá ser desconcentrada.
- c. La estructura deberá ordenarse de conformidad con las necesidades cambiantes de la función pública, haciendo uso de las innovaciones que ofrece la gerencia pública.
- d. Las estructuras orgánicas serán flexibles tomando en consideración que las dependencias que integren los diferentes organismos sean adecuadas a una división de los grupos de funciones que les corresponda ejercer, debidamente evaluables por las políticas, la misión y por áreas programáticas. Para tal efecto se tendrá una estructura simple, basada en las dependencias principales que requiera el funcionamiento de cada entidad u organismo.

- e. Se deberá garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas por la ley, para efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus políticas, planes y programas, que les permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos.
- f. Cada una de las dependencias tendrá funciones específicas pero todas ellas deberán colaborar en el cumplimiento de las funciones generales y en la realización de los fines de la entidad u organismo.
- g. Las dependencias básicas de cada entidad deberán organizarse observando la denominación y estructura que mejor convenga a la realización de su objeto y el ejercicio de sus funciones, identificando con claridad las dependencias principales, los órganos de asesoría y coordinación, y las relaciones de autoridad y jerarquía entre las que así lo exijan.
- h. La estructura que se adopte deberá sujetarse a la finalidad, objeto y funciones generales de la entidad previstas en la ley.
- i. Sólo podrán modificarse, distribuirse o suprimirse funciones específicas, en cuanto sea necesario para que ellas se adecuen a la nueva estructura.
- j. Se podrán fusionar, suprimir o crear dependencias internas en cada entidad u organismo administrativo, y podrá otorgárseles autonomía administrativa y financiera sin personería jurídica.
- k. No se podrán crear dependencias internas cuyas funciones estén atribuidas a otras entidades públicas de cualquier orden.
- l. Deberán suprimirse o fusionarse dependencias con el objeto de evitar duplicidad de funciones y actividades.

- m. Deberán suprimirse o fusionarse los empleos que no sean necesarios y distribuirse o suprimirse las funciones específicas que ellos desarrollaban.

Desde los principios fundamentados en la ley, el Ejército Nacional puede efectuar la creación, modificación o supresión de dependencias en concordancia con los procesos que se lideran al interior de la Fuerza.

De esta manera, el proceso de transformación debe dar cumplimiento a estos bajo la transparencia y economía de recursos para un buen funcionamiento de la entidad.

4.2.3 Decreto 1512 de 2000

Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa Nacional, Artículo 29. Tablas de Organización y Equipo. El Comandante General de las Fuerzas Militares y los Comandantes del Ejército, la Armada, y la Fuerza Aérea determinarán, dentro de las dotaciones fijadas por la Ley y por medio de Tablas de Organización y Equipo, aprobadas por el Comando General de las Fuerzas Militares y por el Ministerio de Defensa Nacional, la composición y organización de los elementos integrantes del Comando General de las Fuerzas Militares y de cada una de las Fuerzas.

Parágrafo. Para los fines de este artículo, se entiende por Tablas de Organización y Equipo las disposiciones destinadas a determinar la misión, organización, capacidades y dotaciones de los distintos componentes de las Fuerzas Militares

En este marco, es necesario mencionar, todo proceso de transformación debe concebir las tres instancias legales, la primera instancia es el Ejército Nacional, la segunda instancia es el Comando General de las Fuerzas Militares y la tercera instancia es el Ministerio de Defensa Nacional,

4.3 Marco Conceptual

Los conceptos que se describirán a continuación se encuentran dentro del contexto del Ejército Nacional como elementos direccionador en el proceso de transformación. Los términos claves más esenciales en el presente documento son:

4.3.1 Organización

En el Ejército Nacional existen ambientes inciertos, cambiantes que exigen nuevos retos acorde a los avances que proporciona la adaptación a estos cambios y para esto debe concebir una organización.

Una “organización” es concebida como una herramienta que utilizan las personas para coordinar sus acciones con el fin de contener algo que desean o valoran, es decir, lograr sus metas. En este caso, las personas que valoran la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional defensa es una organización denominada Fuerza Militar.

4.3.2 Estructura

En toda entidad, independiente del tamaño, nivel, misionalidad o diferente especialidad, debe contener una estructura que permita identificar su naturaleza.

Así las cosas, una “estructura” es el sistema formal de procesos y relaciones de autoridad que controla cómo las personan coordinan sus acciones y utilizan los recursos para lograr las metas de la organización.

4.1.1 Tipo de Estructura

En el Ejército Nacional de Colombia, se utiliza el tipo de estructura más convencional denominada Jerárquica o de Línea.

Este tipo de estructura en la organización es lineal o jerárquica, es decir que corresponde a un diseño gráfico del principio de la unidad de mando, en este caso, sería el Comandante del Ejército.

Así mismo, se despliega en cascada las dependencias administrativas que corresponden a la dependencia subordinada indicando así mismo el nivel de autoridad y/o responsabilidad. Este despliegue se enfoca específicamente a los procesos que lidera la dependencia.

Su fundamento esencia es la unidad de mando, en este caso, las líneas indica el conducto regular y se evita así la duplicidad en las funciones, responsabilidad y mando.

4.3.3 Transformación

La transformación institucional es el proceso autónomo, complejo y proactivo que permite al Ejército evolucionar para anticiparse al entorno estratégico del futuro a través de la adecuación de la estructura organizacional, el desarrollo de capacidades y la modernización de los procesos y procedimientos de la Fuerza.

4.4 Marco transformación otros Ejércitos (Benchmarking)

El Benchmarking se conoce como un proceso mediante el cual una organización o entidad busca establecer una posición de liderazgo a través de la selección de organizaciones cuyos procesos o funciones son significativamente mejores; empleándolos como marco de referencia para las transformaciones propias, con el fin de lograr lo que se aspira. El objetivo de la

metodología de Benchmarking se centra en “introducir cambios que conducen a una mejora continua en las técnicas, tácticas y procedimientos”

Dicha metodología permite generar un proceso continuo de búsqueda, aprendizaje y aplicación de las mejores prácticas, que consiste en identificarlas y conocerlas para establecer estrategias que permitan mejorar las propias actuaciones y capacidades.

4.4.1 Ejército de los Estados Unidos de América

El Ejército de los Estados Unidos de América inició un proceso de transformación desde 1991 con su participación en la Guerra del Golfo “con el fin de cumplir a cabalidad sus roles y misiones en la política de defensa nacional de los Estados Unidos”¹.

Durante la Guerra Fría, la misión central del Ejército era proveer una fuerza eficaz en la estrategia de la disuasión en Europa, y si la disuasión fallara, el objetivo era prevalecer sobre el Pacto de Varsovia. Se puede entender, entonces, que los esfuerzos de transformación del Ejército Estadounidense durante la Guerra Fría se enfocaron a mejorar sus capacidades empleando nueva tecnología, con el fin de convertirse en una Fuerza Tecno-Céntrica orientada a la victoria en operaciones de combate importantes.

El Ejército de Estado Unidos utiliza el concepto de transformación militar hace referencia a un cambio profundo en los temas militares. No implica un proceso de cambio rápido y mediocre, ni tampoco el descarte de lo que funciona bien. Los cambios, sin embargo, deben ser profundos y no simples mejoras en el margen de equipamiento (modernización).

¹ Department of Defense (2003) Military Transformation: a strategic approach. Recuperado de <http://www.iwar.org.uk/rma/resources/transformation/military-transformation-a-strategic-approach.pdf>

La transformación es un proceso que no tiene un punto de finalización evidente, es más bien, un proceso continuo y constante.

Es así como se entiende que la respuesta derivada de los retos que representaron la guerra fría y la Post Guerra fría para el Ejército de los Estados Unidos fue el proceso de Transformación, el cual se desarrolló en tres fases. El primer esfuerzo de transformación se inició con el final de la Guerra del Golfo en 1991 cuando se buscó digitalizar la estructura de la Fuerza; el segundo esfuerzo de transformación se dio en el marco del desarrollo del sistema de combates futuros, el cual empezó en el despertar del conflicto de Kosovo de 1999. El último esfuerzo de transformación se dio con la decisión del Ejército de modularizar la estructura de la Fuerza mientras aún se continuaba avanzando con el desarrollo del sistema de combates futuros.

Teniendo en cuenta lo anterior, resulta fundamental comprender que el proceso de transformación del Ejército de los Estados Unidos inició con un plan de modernización “propuesto inicialmente por el jefe de Estado Mayor del Ejército Eric Shinseki, en 1999”², para eventualmente ser apoyado por su sucesor Peter Schoomaker, quien recibió el apoyo para pasar de un Ejército con una orientación divisionaria de la guerra fría, a una serie de brigadas entrenadas, equipadas, completas y con un espectro de capacidades completo. En la misma medida en la que se buscó en primer lugar la modernización del Ejército, se planteó una reorganización comprehensiva de la Fuerza, la cual no había sufrido cambios desde la organización empleada durante la Segunda Guerra Mundial; dicha reorganización incluyó

² Farrell, T. et al. (2013) *Transforming Military Power since the Cold War: Britain, France and the United States 1991-2012*. Cambridge University Press: New York. Recuperado de https://books.google.com.co/books?id=canqAAAAQBAJ&pg=PA3&lpg=PA3&dq=french+army+transformation+process&source=bl&ots=WlqUMsbCgn&sig=k9y7rZfLaq0u8B1dTMMRfWqzSW4&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwj3_bil-7KAhWCdR4KHfWeA8YQ6AEIGzAA#v=onepage&q=french%20army%20transformation%20process&f=false

brigadas de combate modular, brigadas de apoyo y bases de comando, así como también un nuevo balance de componentes activos y de reserva, y un esquema de despliegue para llevar a cabo operaciones continuas.

Antes del proceso de reorganización del Ejército, éste se encontraba organizado en divisiones mecanizadas de alrededor de 15,000 soldados cada una. Dichas divisiones tenían el propósito de ser capaces de luchar dos grandes amenazas de forma simultánea. Bajo el nuevo plan, el Ejército estaría organizado en brigadas modular de entre 3,000 y 4,000 soldados cada una, con el propósito de desplegarse continuamente en distintas partes del mundo, y organizar al Ejército de forma efectiva en su forma de combate. Adicionalmente, 30,000 soldados fueron reclutados en un corto plazo como medida de asistencia en los cambios estructurales.

En 2007 se anunció la iniciativa de transformación y reorganización llamada *Grow the Army*, la cual estaba estipulada para culminar en el 2013 (año fiscal). La iniciativa se diseñó para hacer crecer al Ejército en aproximadamente 75,000 soldados, pasando de 42 Brigadas de Combate y 75 brigadas modulares de apoyo en 2007, a 45 brigadas de Combate y 83 Brigadas modulares de apoyo en 2013. En el año 2013 decidieron desactivar 13 brigadas de combate y para el año 2015 desactivaron 11 brigadas más de combate.

Además de los procesos de modernización y reorganización de la Fuerza, se puso en marcha el proceso de transformación institucional del Ejército, el cual se alineó estratégicamente con el Departamento de Defensa, entendiéndose así como “una extensión de la Estrategia de Defensa de Estados Unidos” (Department of Defense, 2003, pág. 20), que busca dar solución a dos problemáticas principales: la primera es la necesidad de invertir en

tecnologías específicas y conceptos que son fundamentales para la transformación sin dejar de abrirse a otros caminos hacia dicho proceso.

Se consideró fundamental el compromiso de los recursos para la transformación de la Fuerza, mientras se continuaba con un proceso de innovación y experimentación que permitiera generar nuevas aproximaciones que sirvieran como guía para las decisiones futuras.

El segundo reto que la transformación institucional trajo consigo para el caso estadounidense fue la necesidad de balancear las necesidades operacionales en el corto plazo frente a los riesgos futuros.

Esto se entiende como la necesidad de generar inversión en las capacidades transformacionales, puesto que, si los recursos se empleasen solo en la búsqueda de satisfacción de las necesidades a corto plazo, se incrementa el riesgo de ser superados por adversarios más creativos y arriesgados.

El proceso de transformación militar estadounidense se basó en cuatro pilares:

1. Fortalecimiento de Operaciones Conjuntas.
2. Explotar las ventajas de Inteligencia.
3. Desarrollo conceptual y experimentación.
4. Desarrollo de Capacidades Transformacionales.

4.4.2 Ejército del Brasil³

El ejército brasileño, ha tomado relevancia en los últimos años por su próspero cambio y amplia preparación. Sin importar si intervienen o no de manera directa en la guerra, se mantienen en constante preparación y alistamiento; simulando situaciones de conflicto o guerra, incluso siendo entrenados para la protección de las fronteras en tareas conjuntas con la fuerza aérea, llevando alimentos o servicios médicos a puntos aislados, participando y coordinando campañas sociales y de estudios.

El Ejército de Brasil no solo se caracteriza por su buen entrenamiento y alistamiento militar, sino también por su labor humanitaria; que transmite la imagen a un ejército social: capaz de aportar a la ciudadanía alimentos y servicios médicos en zonas aisladas, mantener campañas sociales, proveer estudio y oportunidades de superación.

Entre 1946 y 1985 el ejército Brasileño, se ha dividido en cuatro Ejércitos de campo numerados para zonas específicas del país; el primero de estos Ejércitos se encuentra en la antigua capital del país Río de Janeiro. El segundo de estos Ejércitos se encuentra en la ciudad más grande del país y una de las más grandes del mundo, São Paulo. El tercero se encuentra en el área de la triple frontera (límites con Argentina y Uruguay), área de constantes conflictos, tanto fronterizos como de crimen transnacional. El cuarto Ejército está en Porto Alegre y el último de ellos se encuentra en Recife.

También existen dos comandos de Ejército independiente, el Comando Militar del Plan alto y el comando Militar de la Región Amazónica.

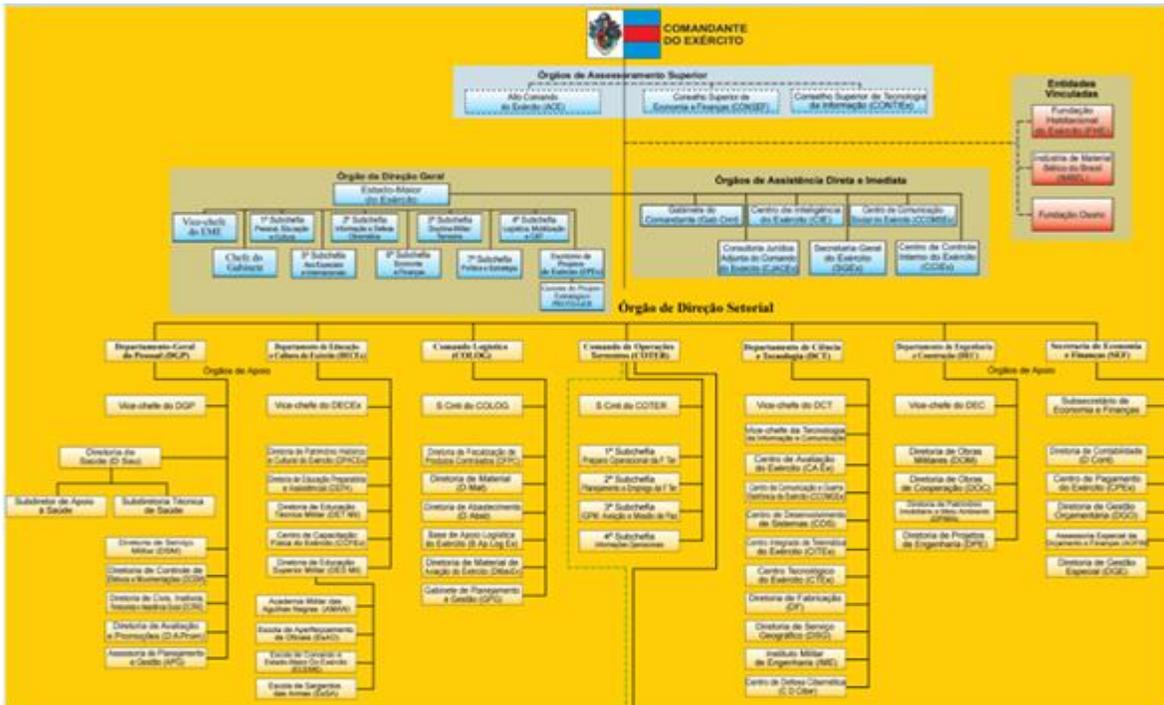
³ Brasil. Ley Complementaria nº 97, de 09 de junio de 1999. Organización, la preparación y lo empleo de las Fuerzas Armadas. (Disponible en www.senado.gov.br/Legislaçao www.senado.gov.br/legisla.htm). Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. Centro de Estudios Estratégicos. Estudio. Manual de Transformación en Español del Ejército de Brasil.

El 1 de enero de 1986 se reorganizó el Ejército Brasileño en siete comandos militares, respondiendo cada uno por un área demarcada y teniendo su comando principal en una ciudad capital, así:

1. Comando Militar de Occidente, responde por: Mato Grosso, Mato Grosso do Sul y Rondônia.
2. Comando Militar del Este responde por: Rio de Janeiro y proximidades.
3. Comando Militar del Sudeste responde por: São Paulo.
4. Comando Militar del Sur responde por: Porto Alegre.
5. Comando Militar del Nordeste responde por: Recife.
6. Los OCM, Campo Grande, y CMP: Son dirigidos por generales de tres estrellas (división), los demás son comandados por generales de cuatro estrellas. Se tiene encargado a la CMSE de la protección de la base industrial del país (São Paulo).

Los cambios fueron instituidos como parte de una campaña de modernización para hacer que el Ejército mejor preparado para una rápida movilización. La reorganización se refleja la unidad geopolítica de Brasil a "ocupar la frontera" y la creciente importancia de Brasilia, el Amazonas, y oeste de Brasil. En 1997 había alrededor de Brasilia, cuatro brigadas de la selva, y cinco batallones de la selva que se extendían desde Amapá a Mato Grosso do Sul.³

Gráfico 2. Organigrama Ejército Brasil



La transformación del Ejército Chileno se inició originalmente como un proceso de modernización que respondía a la necesidad de un cambio para finales de la década de los noventa. Dicho proceso de modernización comienza con el General Pinochet como Comandante en Jefe del Ejército, quien para el año 93 evidencia la necesidad de un cambio.

Si bien no se lograron concretar proyectos específicos, si se empezaron a mostrar las tendencias que el Ejército necesitaba asumir y afrontar. El primer proceso de modernización se genera en 1998 con una reforma al sistema educativo del Ejército, al igual

⁴ Brasil. Ley Complementaria nº 97, de 09 de junio de 1999. Organización, la preparación y lo empleo de las Fuerzas Armadas. (Disponible en www.senado.gov.br/Legislação www.senado.gov.br/legisla.htm). Ministerio de Defensa. Estado Mayor Conjunto. Centro de Estudios Estratégicos. Estudio Manual de Transformación en Español del Ejército de Brasil

que mejoras estructurales, orientadas a la racionalización de las unidades existentes en el Ejército.

Dicho proceso de modernización se completó en su mayor parte a fines de 2001, consistiendo en contar con unidades completas a nivel de unidades de combate (Batallones) y unidades fundamentales independientes (Compañías, en cuanto a personal, equipamiento e infraestructura.

Este proceso de modernización produjo una mejora en los procesos de instrucción, entrenamiento, mantenimiento, administración y funcionamiento general de las unidades y de la gestión superior del Ejército.

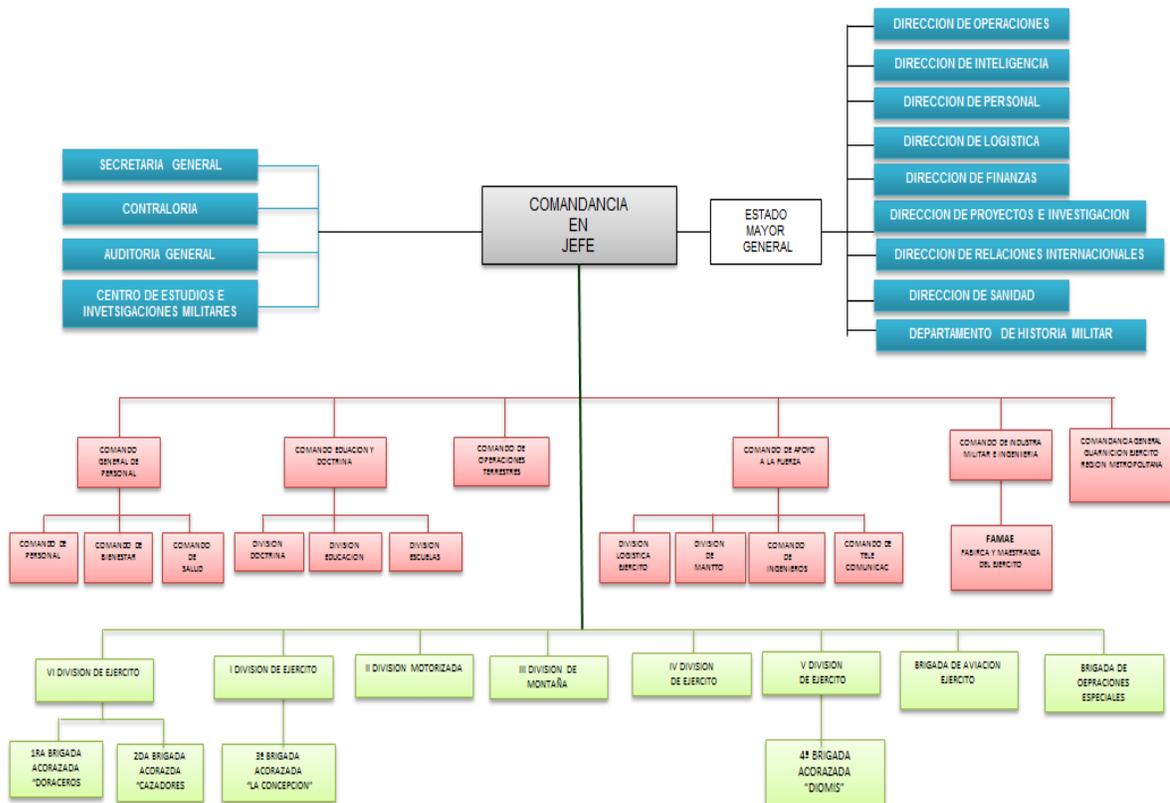
El proceso de transformación se inicia con la llegada en 2002 del General Juan Emilio Cheyre, quien desarrolló inicialmente un documento llamado “Concepto de Mando del Comandante en Jefe del Ejército: Período 2002-2006”, en donde se definía la misión, visión y los objetivos del período de mando que iniciaba, al igual que contenía una propuesta sobre los fundamentos de un cambio, la visión que debía iluminarlo, los objetivos que se pretendían alcanzar y una orientación general de las acciones que asegurarían su logro.

Con los lineamientos del *Concepto de Mando*, se entiende una transformación orientada a un verdadero cambio de paradigma, y sumadas a un proceso de debate que culminó en agosto, se logró establecer finalmente la carta de navegación guía para llevar a cabo el proceso de transformación.

Si bien no es normal que en una institución jerarquizada los temas de importancia se sometan al debate, se considera que, sin existir una discusión y un alto nivel de compromiso por parte de los involucrados, se habría generado una visión unilateral del

mando en ejercicio, sin permanencia en el tiempo, a diferencia de lo que realmente sucedió: un debate y un acuerdo que dieron al proceso el carácter de un sueño compartido.

Gráfico 3. Organigrama Ejército Chile



5. Metodología

El diseño metodológico, tiene como fin establecer cómo se llevará a cabo la investigación para obtener la información necesaria y los detalles de las actividades para dar respuesta a los interrogantes planteados.

Esta investigación, es una propuesta orientada a identificar los factores que intervienen en el proceso de transformación.

5.1 Tipo de Investigación

Es una Investigación Cualitativa y Cuantitativa por ser un estudio entre personas que describe los resultados a obtener y su interpretación se basa en lo que las personas dicen, piensan sienten o hacen, así como también sus resultados se pueden ponderar en términos numéricos. A partir de esto, se desarrollan comprensiones de los datos donde las personas participan activamente.

Por ello, el método cualitativo, proporciona una base para entender el significado de las relaciones que se descubren, como resultado esencial en el proceso de evaluación del impacto de las competencias de las personas en la organización.

Lo más interesante de la investigación cualitativa, es que constituye un intercambio dinámico entre la teoría, los conceptos y los datos que proporcionan las personas y su retroalimentación constante de las competencias que se descubren en la implementación de éstas.

Se considera importante la Investigación Cualitativa en la medida que aborda el estudio de la construcción de una guía metodológica como una herramienta elaborada con el

fin de diseñar una herramienta para ser implementada con unos criterios y estandarización en el proceso de transformación.

Su metodología no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que conforman una estructura organizacional. El proceso de investigación cualitativa explora de manera sistemática los conocimientos y valores que comparten los individuos en un determinado contexto tempo-espacial, esto implica que no aborda la situación empírica con hipótesis deducidas conceptualmente, sino que de manera inductiva pasa del dato observado a identificar los parámetros normativos de transformación, que son adoptados por los individuos en contextos específicos determinados.

De acuerdo a (Bonilla, 1989) la investigación cualitativa intenta ser una aproximación global de las situaciones sociales para explorarlas, describirlas y comprenderlas de manera inductiva, es decir a partir de los conocimientos que tienen las diferentes personas involucradas en ellas. (p.63) Esto supone que los individuos en la interacción con los otros miembros de su contexto social, comparte los significados que tienen de sí mismo y de su realidad.

Dado que este conocimiento cualitativo sólo es accesible al investigador cuando comprende el marco de referencia particular del grupo estudiado, la definición de las etapas del proceso investigativo no se hace al margen o de forma independiente de una exploración de la situación que se quiere analizar.

Por otra parte, en la investigación cualitativa las etapas no son excluyentes, sino que operan en un verdadero proceso de raciocinio inductivo e interactivo, sin separar

tajantemente la caracterización de la situación, el diseño metodológico, la recolección, la organización, el análisis y la interpretación de los datos.

El Tipo de Investigación Cualitativa a utilizar es La Investigación Acción Participativa donde su objetivo es producir conocimiento y sistematizar las ideas con el propósito de cambiar o proponer una acción social como necesidad, mediante un proceso investigativo donde se involucra tanto el investigador como los protagonistas de la situación específica.

5.2 Población

La población consiste en un conjunto de individuos que conforman dependencias, en este caso el Estado Mayor del Cuartel General del Ejército Nacional.

5.3 Muestra

La muestra es una parte de los elementos de la población, en este caso, el personal del Estado Mayor del Cuartel General

El proceso de muestreo tiene como objetivo seleccionar algunos elementos de la población para calcular los estadísticos y a partir de estos, estimar con cierta probabilidad los datos poblacionales. Por tal razón, los elementos de la muestra deben cumplir los siguientes requisitos: ser representativa de la población, ser seleccionados aleatoriamente y ser probabilística.

Para ello, se diseñará la guía metodológica y se implementará en las dependencias que conforman el Estado Mayor. Es decir, las dependencias staff o de asesoría y las 14 Jefaturas que la conforman.

- Áreas Staff: 10 dependencias
- Jefaturas: 14 Jefaturas
- Total 24 dependencias

Esta muestra es representativa en la medida en que constituye toda la población, es decir, en un 100 % debido a la aplicación de la población.

5.4 Variables

Las variables se utilizan para designar cualquier característica o cualidad de la Unidad de análisis. Dichas características pueden mostrar diferentes valores de una unidad a otra o variar con el tiempo en una misma unidad.

Todo proyecto de investigación gira alrededor de las variables. Son los elementos principales del problema, objetivos, hipótesis, etc.

Existen diferentes formas de clasificar las variables, pero dos de ellas son siempre mencionadas por su importancia: Variable Independiente y Variable Dependiente.

Una Variable es Independiente cuando se presume que los cambios en sus valores causan cambios en los valores de otras variables denominada dependiente.

Una Variable es Dependiente cuando sus cambios son ocasionados por los cambios sucedidos en otras variables.

En el presente trabajo de investigación se distinguen las siguientes variables:

- Variable Independiente: Transformación del Ejército Nacional
- Variable Dependiente: Plan de Transformación

5.5 Hipótesis

La Hipótesis es un enunciado que propone una respuesta tentativa a la pregunta problema de investigación. El primer aspecto que debe tenerse en cuenta para formularla es identificar los hechos o situaciones que caracterizan el problema.

La construcción de la hipótesis lleva al investigador a revisar las variables del estudio y a la determinación de los niveles de independencia, dependencia o condición según el marco teórico que sustenta el estudio.

A continuación, se describirá la hipótesis planteada en la investigación:

La elaboración del plan estratégico organizacional para transformar el Estado Mayor del Ejército Nacional se constituye en un factor clave para estandarizar y ajustar los procesos alineados en la estructura militar y el sistema integrado de gestión.

5.6 Etapas del proceso

El Plan estratégico se convertirá en un modelo orientador y de estandarización que contempla las siguientes etapas

1. Diagnóstico de la Organización del Cuartel General del Ejército
2. Análisis de la Organización (Matriz DOFA)
3. Selección de los objetivos estratégicos de la Fuerza

4. Diseño de estrategias
5. Diseño del plan de acción.
6. Implementación en el Estado Mayor del Cuartel General
7. Evaluación de la implementación (indicadores)

6. Resultados

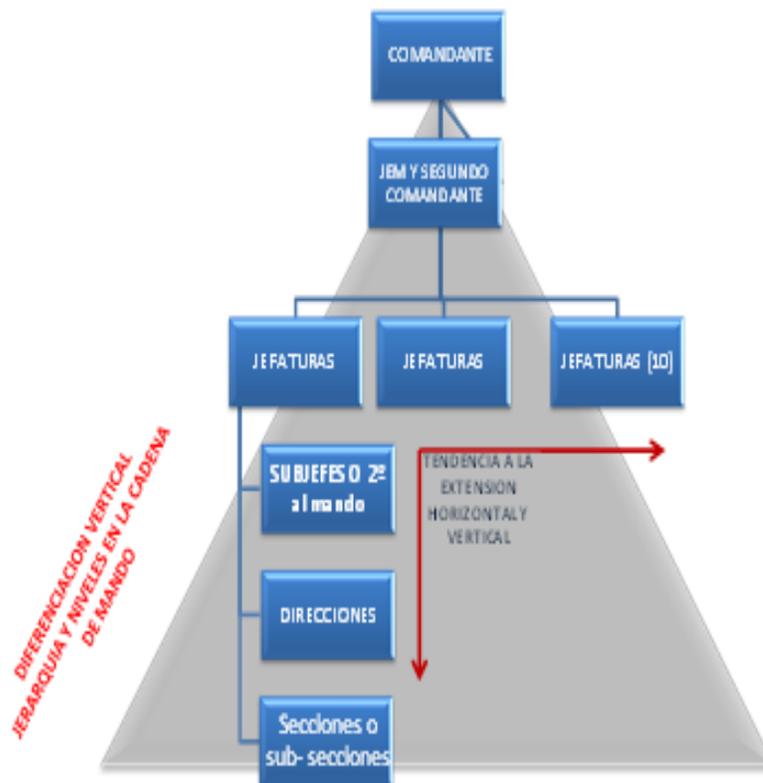
6.1 Diagnóstico

El diagnóstico tiene como objetivo analizar el ambiente interno y externo donde se medirá el impacto que tienen éstos en la organización. Se dará inicio con el análisis interno, desde el análisis de la estructura organizacional, los elementos esenciales para su diseño y composición.

6.1.1 Análisis de la estructura organizacional

De acuerdo con el organigrama actual del Estado Mayor del Cuartel General se evidencian los siguientes aspectos:

Gráfico 4. Niveles estructura Organigrama Ejército Nacional de Colombia



a. Diferenciación vertical: El organigrama diferencia verticalmente las funciones organizacionales en términos de la cantidad de autoridad que ostenta cada área funcional en relación con la cabeza máxima de la organización. (Comandante, 2º Comandante y JEM, Jefaturas, en algunos casos con subjefes o 2º al mando, direcciones, secciones y en algunos casos subsecciones (ver gráfico 06) Organigrama completo del ejército a la fecha. La diferenciación vertical establece la distribución de la autoridad entre los niveles para dar a la organización mayor control sobre sus actividades y aumentar su capacidad de crear valor. Se evidencia que la diferenciación vertical podemos encontrar hasta 8 niveles

Gráfico 5. Niveles de la estructura jerárquica



b. Inconvenientes de una estructura demasiado alta.

- **Comunicación:** Las estructuras altas, es decir con muchos niveles de jerarquía, pueden entorpecer la comunicación, conforme se alarga la cadena de mando, la comunicación entre los responsables de los niveles inferior y superior tardan mucho más tiempo, la toma de decisiones se hace más lenta y esta desaceleración afecta el desempeño organizacional que requiere responder rápidamente y adaptarse con facilidad a los cambios.

- **Distorsión de la comunicación:** Otro aspecto negativo, en estructuras organizacionales muy altas son los problemas de distorsión de la comunicación, esta puede ser modificada en la medida que asciende y desciende por la jerarquía que cuenta con muchos niveles de administración.

c. Diferenciación horizontal – estructura funcional:

La diferenciación horizontal conduce al surgimiento de subunidades especializadas (funciones o divisiones) Una Organización que está dividida en subunidades tiene muchas jerarquías diferentes, no solamente una, cada función departamento o división tiene su propia jerarquía. Este es el caso específico de la estructura actual del Estado Mayor, existe una estructura piramidal, pero a la vez la diferenciación horizontal o estructura funcional que se evidencia con el Estado Mayor por Jefaturas (de acuerdo con funciones específicas se dividen y se expanden en forma horizontal) implica la existencia de jerarquías en cada nivel que varía según su organización y estructura particular.

- **Inconvenientes de la diferenciación horizontal.** Con el surgimiento de subunidades especialidades (funciones, divisiones, o procesos) cuantas más funciones se desarrollan, cada una con su propia jerarquía se vuelven cada vez más distantes unas de otras, por cuanto cada una desarrolla diferentes orientaciones provocando problemas en la comunicación y en la gestión de la información que debe ser entregada al Comandante para efectos de tomar decisiones adecuadas y en el menor tiempo posible.

- **Problemas estratégicos:** Cuando la organización se vuelve más compleja, los altos directivos en este caso el Comandante y el Segundo Comandante se ven obligados a dedicar demasiado tiempo a encontrar soluciones para los problemas diarios de coordinación, sin que quede el tiempo necesario para resolver problemas estratégicos de largo plazo que enfrenta la institución.

6.1.2 Elementos estructurales en el diseño

a. La cadena mínima de mando

En el diseño de una nueva estructura organizacional es fundamental elegir el número adecuado de los niveles de mando de acuerdo con los objetivos institucionales y el ambiente en el que existe. De acuerdo con la teoría organizacional y siguiendo a Gareth N. Jones, una organización debe conservarse tan plana como lo sea posible. Las estructuras menos altas tienen menos problemas de comunicación, gestión de la información, y de motivación del personal.

Al analizar este elemento es importante resaltar que aunque la estructura militar es esencialmente jerárquica, pueden revisarse todos los niveles que existen para el desarrollo

de los procesos y funciones de la institución y sobre los cuales se pasa la información para la toma de las decisiones, establecer qué niveles podrían no ser necesarios y así poder reorganizar esos niveles acortando la cadena de mando, para que la información y la comunicación fluya por la organización en forma más eficiente y efectiva.

b. Grado de control

Cantidad de subordinados que un responsable maneja directamente, si el grado de control es demasiado amplio, éste pierde el control de sus subordinados y de las relaciones entre ellos, éstos tendrán la oportunidad de seguir sus propios objetivos, aprovechar el desempeño de otros intereses del grupo o eludir sus responsabilidades. Si el grado es demasiado amplio, éste pierde el control de sus subordinados y no puede responsabilizarlos de sus actos. Cuando las tareas de los subordinados son complejas y distintas, el grado de control del gerente del gerente tiene que ser pequeño.

Si las tareas son rutinarias y parecidas de modo que todos los subordinados hacen lo mismo, el grado de control puede ampliarse.

Conforme con lo anterior, para el diseño de la nueva estructura organizacional cada Jefatura debió revisar si dentro de su organización interna se podrían fusionar o eliminar direcciones, secciones o subsecciones, considerando las tareas que desempeñan, la cadena mínima de mando y el grado de control que debe tener cada director, si de acuerdo con la complejidad y la interrelación que haya entre las tareas puede ampliarse o restringirse el grado de control. Observando el organigrama actual del Estado mayor del cuartel general, muchas Jefaturas en su estructura interna tienen demasiados niveles a nivel vertical y horizontal y dentro de ellas mismas se evidencian problemas de comunicación y de

información que llega en forma incompleta al jefe de la respectiva jefatura y en esa misma forma pasa la información al Jefe de Estado Mayor y así al Comandante.

c. Descentralización de la autoridad y autogestión en la toma de decisiones propias del proceso o la función respectiva (empowerment)

Este factor es determinante para el cumplimiento de las funciones específicas del Estado Mayor considerado como el Staff que apoya las actividades que conciernen al Comandante y lo asesoran en la toma de decisiones.

Así las cosas es fundamental que los Jefes tengan el liderazgo necesario, y el conocimiento técnico del área funcional en el que se desenvuelve, en un modelo de gerencia racional se supone que el gerente posee la capacidad intelectual no solo para evaluar las posibles opciones alternativas frente a la identificación de un problema, sino que debe tener la capacidad para elegir la mejor solución, y tomar la decisión que corresponda de acuerdo con su grado de empoderamiento o recomendar acertadamente al mando la mejor opción, analizando todos los cursos de acción posibles.

El empoderamiento claro y preciso en los Jefes de Jefatura, reduce la carga de monitoreo y supervisión directa por parte de los altos directivos, (Ministro, Comandante de las Fuerzas Militares, Comandante del Ejército). Por ejemplo, el Jefe de Desarrollo Humano debe tener plena autonomía frente a la administración de personal y no tendrá que decidir el Comandante del Ejército de los traslados de personal, cada Jefe debe tener la capacidad de decisión frente a sus propios procesos y el desempeño de las funciones dentro de su área funcional, sin perjuicio de la integración, transversalidad y coordinación que debe existir cuando se afectan los demás procesos o se requiere del trabajo conjunto entre dependencias.

d. Estandarización (TTP – técnicas, tácticas y procedimientos)

Considerando que dentro de las funciones principales del Estado Mayor se encuentran las de supervisión seguimiento y control frente al cumplimiento de la intención del Comandante y sus órdenes, la estandarización es una herramienta muy importante para el cumplimiento de estas tres tareas específicas del Estado Mayor.

La estandarización reduce la necesidad de control personal por parte de los Jefes de Jefaturas, inclusive a los mismos directores, toda vez que las reglas y procedimientos estándar sustituyen la supervisión directa, para la efectividad de esta herramienta se requiere que los Jefes de cada Jefatura no solo estandaricen sus actividades creando reglas y procedimientos, sino también familiarizando a los subalternos con las normas y los valores organizacionales.

Conforme las tareas de los subordinados se vuelven cada vez más estandarizadas y controladas por medio de reglas y normas, la cantidad de supervisión aminora y el grado de control y coordinación aumenta. Dentro de estos aspectos es fundamental considerar que debe alinearse los procesos de la fuerza con la estructura organizacional y desarrollar adecuadamente la gestión por procesos, que deberá darse de cara a la planeación por capacidades.

e. Especialización y Coordinación

De acuerdo con nuestro modelo estructural por funciones o tareas específicas, las personas se agrupan por sus conocimientos y habilidades, por ejemplo Ingenieros militares se agrupan en la Jefatura de Ingenieros, y en dicha jefatura se desarrollan actividades que corresponden a su área funcional (ingeniería militar) y dentro de ellas existen subdivisiones direcciones que desarrollan una actividad específica, por ejemplo la Dirección de Proyectos

de Infraestructura, la dirección de Ingenieros de combate y equipo, la Dirección de consolidación entre otras, y en cada una de ellas el personal tiene conocimientos específicos del área en general que maneja la Jefatura de Ingenieros, sin embargo es importante revisar las agrupaciones organizacionales para tratar de hacer grupos más generales y evitar las subestructuras dentro de la estructura que hacen que crezcan tanto a nivel vertical como horizontal, creando niveles de jerarquía (direcciones, secciones, subsecciones), que pueden hacer perder el control en la estructura, para el efecto es necesario crear sistemas de integración para lograr la coordinación entre las diferentes dependencias.

A medida que la institución ha venido creciendo, desde sus inicios su organización se ha tornado mucho más compleja, y se han aumentado las barreras en la comunicación por cuanto no hay relación horizontal de procesos (transversalidad) y cada jefatura o dependencia se dedica a sus actividades en forma aislada, (caso concreto el manejo de los asuntos jurídicos de la Institución, el manejo de políticas de mantenimiento y sostenibilidad entre otros aspectos, se requiere entonces la creación de dependencias con funciones integradoras de las actividades entre jefaturas y de estas con el Jefe de Estado Mayor, de acuerdo con los componentes de capacidad y especialidad que desarrolla cada una.

La función principal será coordinar varias tareas, funciones y jefaturas para que trabajen juntas, articuladas y en forma sistémica para el desarrollo de las capacidades que requiere la fuerza. Estas funciones integradoras podrán ser desarrolladas por COMANDOS determinados por los componentes de capacidad y las áreas correspondientes áreas funcionales.

f. Cultura organizacional

Es el conjunto de valores y normas compartidas por los integrantes de una organización que controlan las interacciones entre ellos y con otras personas externas a la misma. Por lo general los valores más influyentes dentro de la organización militar existen en las normas institucionales. Los integrantes de una organización aprenden unos de otros como interpretar y responder a las distintas situaciones en maneras que concuerdan con los valores aceptados por la organización.

Con el paso del tiempo se interiorizan los valores, reglas, normas de la organización que rigen el comportamiento. En otras palabras, los valores organizaciones se vuelven parte del modo de pensar de las personas (es decir, de los propios sistemas de valores de las personas) y afectan su interpretación de cada situación.

Con el inicio del plan de transformación es importante que cada uno de los miembros de la institución interioricen una cultura de cambio en la institución y se asuma una actitud positiva, propositiva y de aceptación frente a los nuevos retos y cambios estructurales que se darán en la institución, cambios que serán avalados por el Señor Ministro de Defensa Nacional, el Comandante General de las Fuerzas Militares y el Comandante del Ejército Nacional.⁵

Cambiar la estructura organizacional puede ser necesario pero no suficiente para la transformación, se requiere una cultura organizacional enfocada a la responsabilidad institucional proactiva es decir que cada Jefe adopte activamente la necesidad de comportarse de una manera responsable, hacer todo lo posible por conocer e identificar a tiempo situaciones problemáticas y encontrar soluciones adecuadas para recomendar al mando,

⁵ GARETH N. JONES. Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones. 5ª Edición 2008. Pearson Educación de México

pensando en todas las partes intervinientes y promoviendo todos los recursos disponibles para satisfacer los intereses institucionales.

6.2 Análisis de la Organización

Se utilizará la matriz DOFA, en donde se recopila la información de una manera cualitativa, en ésta se verán reflejadas las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas dando como resultado un análisis de la información del estado actual de la organización en los ambientes internos y externos.

Además, se incluirá los factores de las capacidades del DOMPILEM (Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Entrenamiento y Mantenimiento), como lineamiento orientador en la transformación de la Fuerza, que continuando se generarán unas estrategias formuladas a partir de la matriz DOFA para buscar una mejora en las falencias y mantener sus fortalezas.

Desde el análisis externo, se utilizará la herramienta PESTAL (Político, Económico, Social Tecnológico, Ambiental y Legal) los cuales logran tener alta incidencia en el desarrollo de la organización y su impacto.

Se consolidó la matriz DOFA acorde a los resultados obtenidos en su mayor proporción. Ver Anexo C

a. Estructura Organizacional

De acuerdo con el análisis DOFA, se verifica que dentro de las variables más recurrentes se encuentra problemas en la comunicación, en la disposición de información completa y oportuna para la toma de decisiones en menor tiempo. Tales circunstancias obedecen a la organización actual del Estado mayor; que tiene una estructura evidentemente jerarquizada, vertical y diferenciación horizontal extensa, dada por las

funciones específicas de cada Jefatura; por lo tanto, es necesario considerar una reorganización y un nuevo diseño de la estructura orgánica institucional, teniendo en cuenta una agrupación coherente; de acuerdo con el desarrollo de las capacidades de la Fuerza, conforme con los lineamientos del planeamiento por capacidades.

El análisis arroja que la estructura organizacional realmente no funciona por procesos, sino por funciones; y se confunden los procesos con los procedimientos; por lo que se hace imperioso empezar el proceso de transformación de la estructura organizacional con una reingeniería de procesos que alineen verdaderamente a la estructura y a la vez conseguir que esta sea más coherente y adaptable a los retos operacionales que afrontará en el futuro próximo.

El diseño de la transformación institucional incluye un nuevo diseño de la estructura organizacional de la Fuerza, considerando el desarrollo de la línea de esfuerzo tendiente a la optimización de los procesos y alineación a la estructura organizacional; lo que significa que la fuerza debe funcionar por procesos y contar con la estructura adecuada.

Es un herramienta analítica y de planificación, que conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias, por medio de las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas, teniendo en cuenta que las dos primeras (Fortalezas y Debilidades) hacen referencia a factores internos de la organización, aspectos sobre los cuales la organización puede tener el control y las (Oportunidades y Amenazas) a factores externos de la organización que debe enfrentar según el mercado y sector en el que se encuentra posicionado, potenciando las oportunidades y mitigando las debilidades.

El objetivo de la matriz DOFA es desarrollar una serie de estrategias para mejorar la capacidad interna de la Fuerza.

a. Debilidades

D DEBILIDADES	
1	Falta de planeación estratégicas para la transformación de la organización
2	No se diferencian los sistemas administrativos de los operacionales
3	Falta de coordinación entre los procesos de la organización
4	Falta de conocimiento de la estructura organizacional
5	Falta de lineamientos en la organización

Tabla 1. Debilidades

b. Fortalezas

F FORTALEZAS	
1	Flexibilidad en la cultura para la transformación
2	Experticia en los saberes
3	Claridad en los procesos
4	Personal altamente calificado
5	Recursos disponibles para los procesos

Tabla 2 Fortalezas

c. Amenazas

A AMENAZAS	
1	Los cambios de política en el sector defensa
2	Disminución del presupuesto en las Fuerzas Militares
3	Disminución del pie de Fuerza
4	Aumento del conflicto operacional

Tabla 3. Amenazas

d. Oportunidades

O OPORTUNIDADES	
1	Imagen de la Fuerza ante la ciudadanía en seguridad y defensa
2	Convenio con Ejércitos amigos que se han transformado
3	Apertura de estandarización en la Organización con la OTAN
4	Acceso a Equipos de alta tecnología

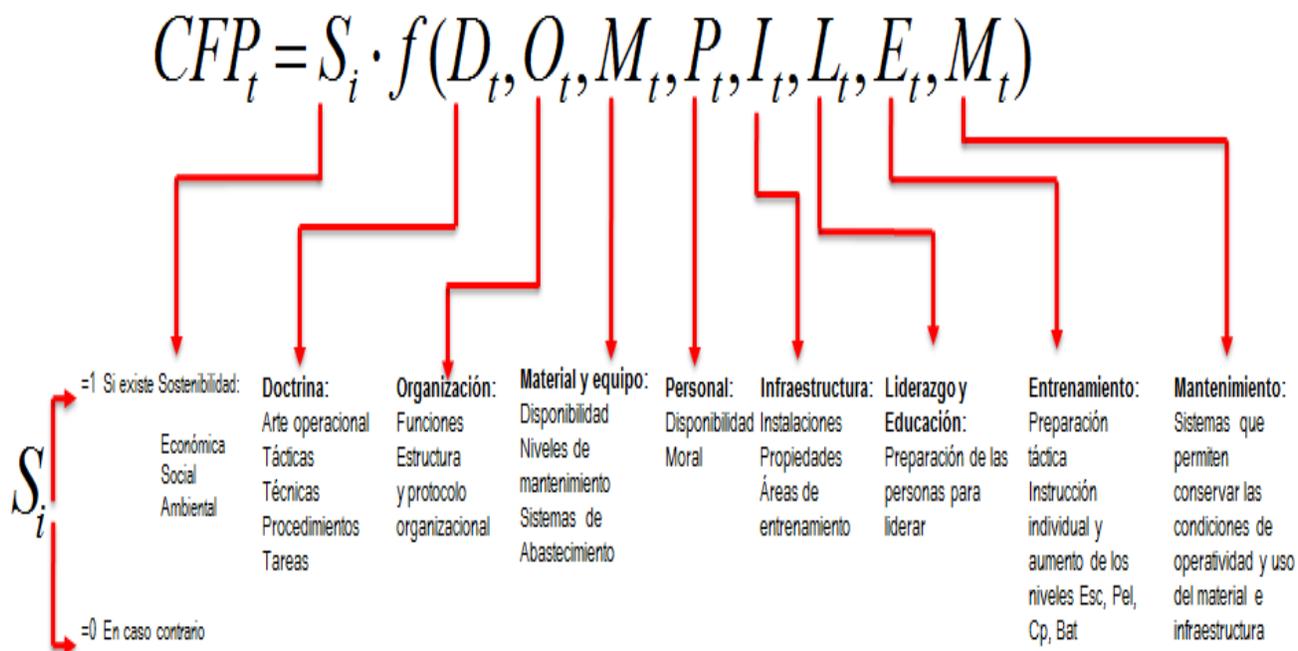
Tabla 4. Oportunidades

6.2.1 Análisis Interno DOMPILEM

Así mismo, dentro del proceso de Transformación que afronta el Ejército Nacional, se incluye lineamientos especiales para dar más evaluación como son las capacidades exigidas en el sector Defensa entendida éstas como DOMPILEM

CAPACIDAD: Habilidad para desarrollar una tarea bajo ciertos estándares (tiempo, ambiente y nivel de alistamiento específicos. Conjunto de factores o componentes asentados sobre la base de unos principios y procedimientos doctrinales que pretenden conseguir un determinado efecto a nivel estratégico, operacional o táctico para cumplir la misión asignada. ⁶

Gráfico 6. Capacidades DOMPILEM



⁶ Doctrina DAMASCO. Ejército. 2017

Así, se describe el modelo de desarrollo propuesto para la identificación de las capacidades requeridas del Ejército, guiando el DOMPILEM para construir la fuerza futura del Ejército. De esta manera, se diseñó una configuración de Fuerza soportada en el fortalecimiento de estas capacidades, y la optimización de procesos y procedimientos.

a. Fortalezas		DOMPILEM
FACTORES INTERNOS	DOCTRINA	<ul style="list-style-type: none"> La alineación con la Doctrina Damasco como lineamiento para el proceso de Transformación del Ejército.
	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Estructura diseñada por procesos.
	MATERIAL Y EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> OMITIDO.
	PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Personal con experiencia en el área de combate Personal militar y civil con conocimientos y experiencia en el rediseño organizacional que facilita la continuidad del proceso.
	INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> OMITIDO.
	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Representación del Ejército Nacional como la dependencia asesora y formalizadora en el proceso de rediseño organizacional. Dependencia líder en la emisión de políticas en la organización del Ejército Nacional. Utilización de herramientas para la difusión, divulgación de la reestructuración del Ejército mediante.
	ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> OMITIDO.
	MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> OMITIDO.

Tabla 6. Fortalezas – DOMPILEM

b. Debilidades		DOMPILEM
FACTORES INTERNOS	DOCTRINA	<ul style="list-style-type: none"> No se ha aprobado el Manual de Organización que esta radicado hace 3 años en el Comando de Educación y Doctrina.
	ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> Omitido
	MATERIAL Y EQUIPO	<ul style="list-style-type: none"> No se cuenta con el material necesario y el equipo (computadores, escáner, fotocopidora, picadora, archivo, etc.) adecuado para el funcionamiento de la dependencia.
	PERSONAL	<ul style="list-style-type: none"> Se requiere trasladar el personal necesario para el funcionamiento de las dependencias. 53%
	INFRAESTRUCTURA	<ul style="list-style-type: none"> El espacio donde labora requieren de nuevos edificios, por ser estructura vieja
	LIDERAZGO	<ul style="list-style-type: none"> Personal militar debe tener estudios profesionales de progrado
	ENTRENAMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Las capacitaciones que se brindan para recibir los cargos, deben ser abalados por un ente rector.
	MANTENIMIENTO	<ul style="list-style-type: none"> Verificación de los sistemas informativos o programas específicos de cada dependencia

Tabla 7. Debilidades – DOMPILEM

6.2.2 Análisis Externo – PESTAL

Por medio del análisis PESTAL se evalúa el entorno de la organización a nivel externo teniendo en cuenta variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ambientales y legales, lo que permitirá identificar y analizar las oportunidades y amenazas que enfrenta el Ejército Nacional.

a. Oportunidades		PESTAL
FACTORES EXTERNOS	POLÍTICO	• La normatividad expedida por las entidades controladoras y reguladoras en relación al Diseño Organizacional.
	ECONÓMICO	• OMITIDO
	SOCIAL	• Creación y activación de unidades como apoyo a la autoridad civil, defensa de la ciudadana
	TECNOLÓGICO	• OMITDO
	AMBIENTAL	• OMITIDO.
	LEGAL	• Cumplimiento de la normatividad desde la constitución hasta las normas externas e internas relacionadas con la organización.

Tabla 8. Oportunidades – PESTAL

b. Amenazas		PESTAL
FACTORES EXTERNOS	POLÍTICO	• Filtración de documentos elaborados en la Dirección con fines Políticos, de desestabilización.
	ECONÓMICO	• El reajuste presupuestal puede afectar la transformación de la Fuerza
	SOCIAL	• OMITIDO.
	TECNOLÓGICO	• Ataque tecnológico y fallas de ciberdefensa que se puedan presentar.
	AMBIENTAL	• La infraestructura donde se encuentra la Dirección presenta fallas estructurales.
	LEGAL	• OMITIDO.

Tabla 9. Amenazas – PESTAL

6.2.3 Análisis del Diagnóstico

Acorde al análisis de la matriz DOFA, se pudo determinar los siguientes resultados enfocados en la estructura organizacional así:

Gráfico 8.

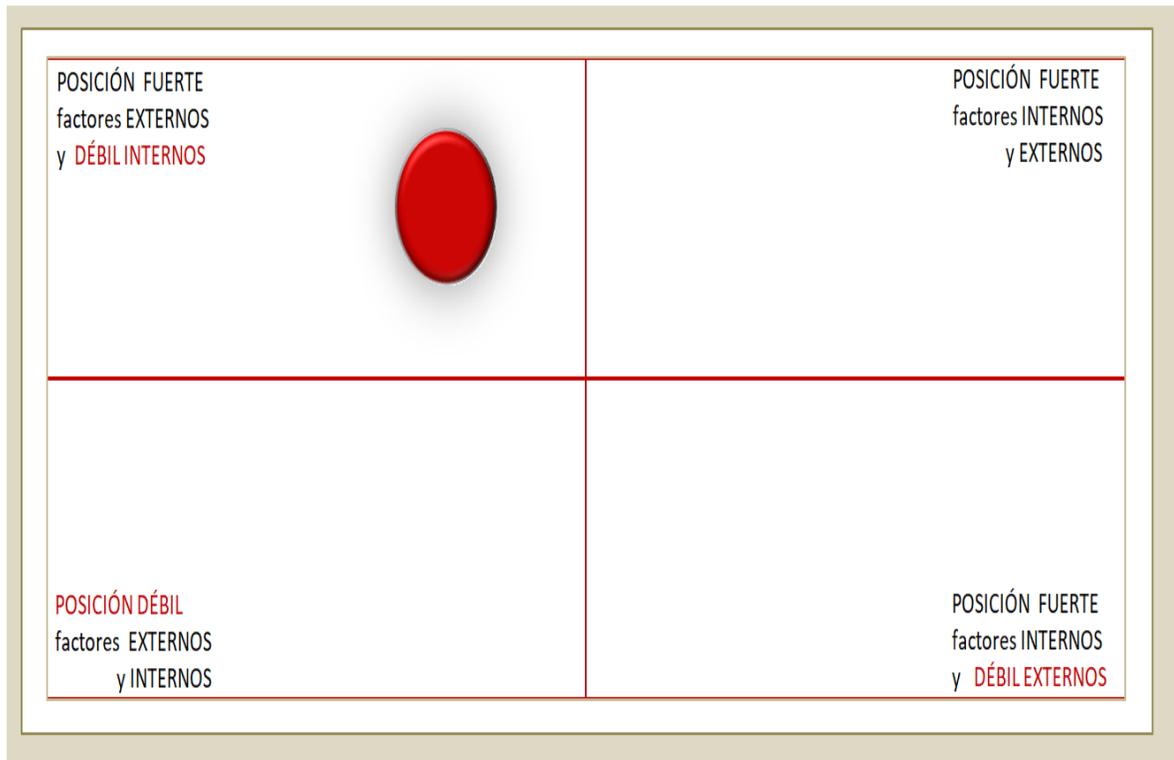
ESTRATEGIAS - MATRIZ DAFO / FODA		
DAFO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	O1. Imagen de la Fuerza ante la ciudadanía en seguridad y defensa O2. Convenio con Ejércitos amigos que se han transformado O3. Apertura de estandarización en la Organización con la OTAN O4. Acceso a Equipos de alta tecnología	A1. Los cambios de política en el sector defensa A2. Disminución del presupuesto en las Fuerzas Militares A3. Disminución del pie de Fuerza A4. Aumento del conflicto operacional
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS OFENSIVAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
F1. Flexibilidad en la cultura para la transformación F2. Experticia en los saberes F3. Claridad en los procesos F4. Personal altamente calificado F5. Recursos disponibles para los procesos	F1-O2 Implementar mejores prácticas referente a transformación de Ejércitos amigos F2-O3 Estandarizar la organización acorde a la experticia y lineamientos orientadores	F1-A1 Diseñar procesos de adaptación acorde a la política de gobierno F4-A3 Mantener al personal que cumple con las competencias F5-A3 Optimizar los recursos actuales acorde a las necesidades de la Fuerza
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA
D1. Falta de planeación estratégicas para la transformación de la organización D2. No se diferencian los sistemas administrativos de los operacionales D3. Falta de coordinación entre los procesos de la organización D4. Falta de conocimiento de la estructura organizacional D5. Falta de lineamientos en la organización	D1-O2 Diseñar el Plan de Transformación de la Fuerza D2-O3 Estandarizar la estructura organizacional en sus respectivos niveles D4-O1 Emitir una campaña de sensibilización de la transformación de la Fuerza	D5-A1 Analizar la intención del alto mando acorde a la situación interna del país y así diseñar la estructura requerida y dar cumplimiento a la misión

Posición estratégica actual

MI EMPRESA

Posición Estratégica Actual

2020 - 2030



En el Gráfico No 8. En la posición estratégica actual, se puede visualizar en el Plano cartesiano, el Ejército Nacional, se encuentra en una Posición Fuerte en los factores Externo, sin embargo, débil en los factores Internos.

Lo anterior, conlleva a la reflexión de las debilidades especialmente en la cultura organizacional en los procesos de transformación y los lineamientos de planeación estratégica y del diseño de Fuerza.

Esta ubicación exige desde el diagnóstico, el diseño de iniciativas que permitan un ambiente congruente para el proceso de implementación de la transformación en el Ejército Nacional acorde a las fases.

Según el diagnóstico se puede evidenciar en las estrategias de la DOFA cruzada, contienen una mezcla de objetivos e iniciativas (acciones), Las estrategias se pueden plantear e implementar en los subsistemas, en las áreas de Estado Mayor, y en organizaciones funcionales y de apoyo, además afectaran el planeamiento por capacidades en la siguiente matriz:

6.3 Selección de Objetivos Estratégicos de la Fuerza

En el Plan Estratégico y seguridad. Guía de Planeamiento Estratégico 2016-2018, se recogen los objetivos, estrategias y líneas de acción del Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 “Todos por un Nuevo País” y de la Política de Defensa y Seguridad “Todos por un Nuevo País” 2015-2018, que servirán de instrumento para que el Sector Defensa logre alcanzar las metas que ha fijado en conjunto con el Gobierno Nacional.

Entre ellos, se encuentra como lineamiento fundamental: Alineación de las Áreas Misionales y la Política del Sector Defensa y Seguridad 2015-2018

Uno de los logros más relevantes de los últimos años fue la construcción conjunta y coordinada con las Fuerzas Militares y la Policía Nacional de una visión a futuro de las Fuerzas Armadas a partir de ocho áreas misionales como grandes agrupaciones de actividades que abarcan las responsabilidades del Sector Defensa y sirven como marco de referencia común para que el Ministerio de Defensa Nacional y la Fuerza Pública puedan definir las funciones estratégicas del Sector y su planeación estratégica. Este marco de referencia es inédito para la planeación y el desarrollo de la estructura de fuerza.

A continuación, se definen las ocho (08) áreas misionales del Sector Defensa y Seguridad:

1. Convivencia y Seguridad Ciudadana

Acciones encaminadas a garantizar los derechos, libertades, desarrollo social y proyección humana, con esfuerzos coordinados con las autoridades político-administrativas, que satisfagan las necesidades de los habitantes.

2. Seguridad Pública

Acciones encaminadas a asegurar el accionar de la Fuerza Pública en todo el territorio nacional para neutralizar y desarticular los actores ilegales y sus manifestaciones conexas organizadas nacionales y transnacionales que atenten contra los intereses nacionales.

3. Defensa Nacional

Acciones encaminadas a proteger la soberanía y la integridad territorial en los dominios terrestre, marítimo, fluvial, aéreo, espacial y ciberespacial frente a cualquier tipo de agresión sea interna o externa, convencional o no convencional.

4. Gestión del Riesgo de Desastres

Acciones para contribuir a la prevención, atención y mitigación del riesgo de desastres a nivel nacional en el marco del Sistema Nacional de Gestión del Riesgo de Desastres (SNGRD).

5. Cooperación Internacional

Acciones para fortalecer alianzas estratégicas que permitan dar una respuesta integral a las amenazas comunes de los Estados, a través del intercambio de bienes,

conocimientos, tecnologías y mejores prácticas en materia de seguridad y defensa de forma sostenida y sustentable.

6. Protección de los recursos naturales y del Medio Ambiente

Acciones para prestar apoyo a las autoridades ambientales, a los entes territoriales y a la comunidad, en la defensa y protección del medio ambiente y los recursos naturales renovables y no renovables, en las funciones y acciones de control y vigilancia previstas por la ley.

7. Contribución al Desarrollo del país

Acciones en campos como el transporte, la construcción, las telecomunicaciones y la tecnología e innovación, que permitan promover el papel de la Fuerza Pública en el desarrollo económico y social de la Nación.

8. Gestión, apoyo y desarrollo proyectivo

Proveer funciones comunes de dirección, administración y gestión en el Sector de Defensa y Seguridad para el desarrollo de la infraestructura logística, desarrollo tecnológico, gestión del talento humano y potencial del conocimiento, así como garantizar la legitimidad de las acciones de la Fuerza Pública.

Gráfico 10. Objetivos Sectoriales

ÁREAS MISIONALES	OBJETIVOS SECTORIALES	
CONVIVENCIA Y SEGURIDAD CIUDADANA	Objetivo 02	Garantizar mayores y mejores niveles de seguridad ciudadana fortaleciendo las relaciones del ciudadano con el policía.
SEGURIDAD PÚBLICA	Objetivo 01	Contribuir con las capacidades de la Fuerza Pública a la terminación del conflicto y la construcción de la paz.
	Objetivo 04	Combatir las nuevas y tempranas expresiones de crimen organizado que amenacen la seguridad y el funcionamiento transparente del Estado, usando todas las capacidades de la Fuerza Pública.
DEFENSA NACIONAL	Objetivo 05	Garantizar la soberanía e integridad del territorio nacional, protegiendo los intereses nacionales.
GESTIÓN DEL RIESGO DE DESASTRES	Objetivo 08	Poner a disposición del Estado colombiano las capacidades de la Fuerza Pública para mitigar los efectos del cambio climático, atender desastres naturales y proteger los ecosistemas.
COOPERACIÓN INTERNACIONAL	Objetivo 07	Fortalecer la proyección internacional del Sector como partícipe de la Política Exterior establecida por el Gobierno, mediante una mayor cooperación bilateral, triangular y multilateral con los países aliados y estratégicos.
PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y RECURSOS NATURALES	Objetivo 08	Poner a disposición del Estado colombiano las capacidades de la Fuerza Pública para mitigar los efectos del cambio climático, atender desastres naturales y proteger los ecosistemas.
CONTRIBUCIÓN AL DESARROLLO DEL PAÍS	Objetivo 03	Contribuir a la modernización de la sociedad rural vinculando al Sector Defensa a las intervenciones realizadas por el Gobierno Nacional para el desarrollo.
	Objetivo 09	Poner al servicio del desarrollo nacional, comercial, industrial y agrícola las capacidades empresariales del Sector Defensa.
GESTIÓN, APOYO Y DESARROLLO PROYECTIVO	Objetivo 06	Transformar y modernizar de forma continua el Sector Defensa, así como mejorar la educación, bienestar, moral, la seguridad jurídica, la gestión financiera, presupuestal y contractual de la Fuerza Pública.

Fuente: Guía de Planeamiento estratégico de las Fuerzas Militares 2016-2018

En el marco del Plan de Modernización y Transformación del Sector Defensa y con el fin de garantizar unas Fuerzas Armadas modernas y eficientes, se consolidará la Planeación por Capacidades, se fortalecerá la gestión del Capital Humano y se continuará con el proceso de implementación de la iniciativa de Sostenibilidad del Gasto, la cual busca garantizar la adecuada financiación de la Política del Sector Defensa y Seguridad, logrando que la estrategia determine el presupuesto y no en el sentido contrario.⁷

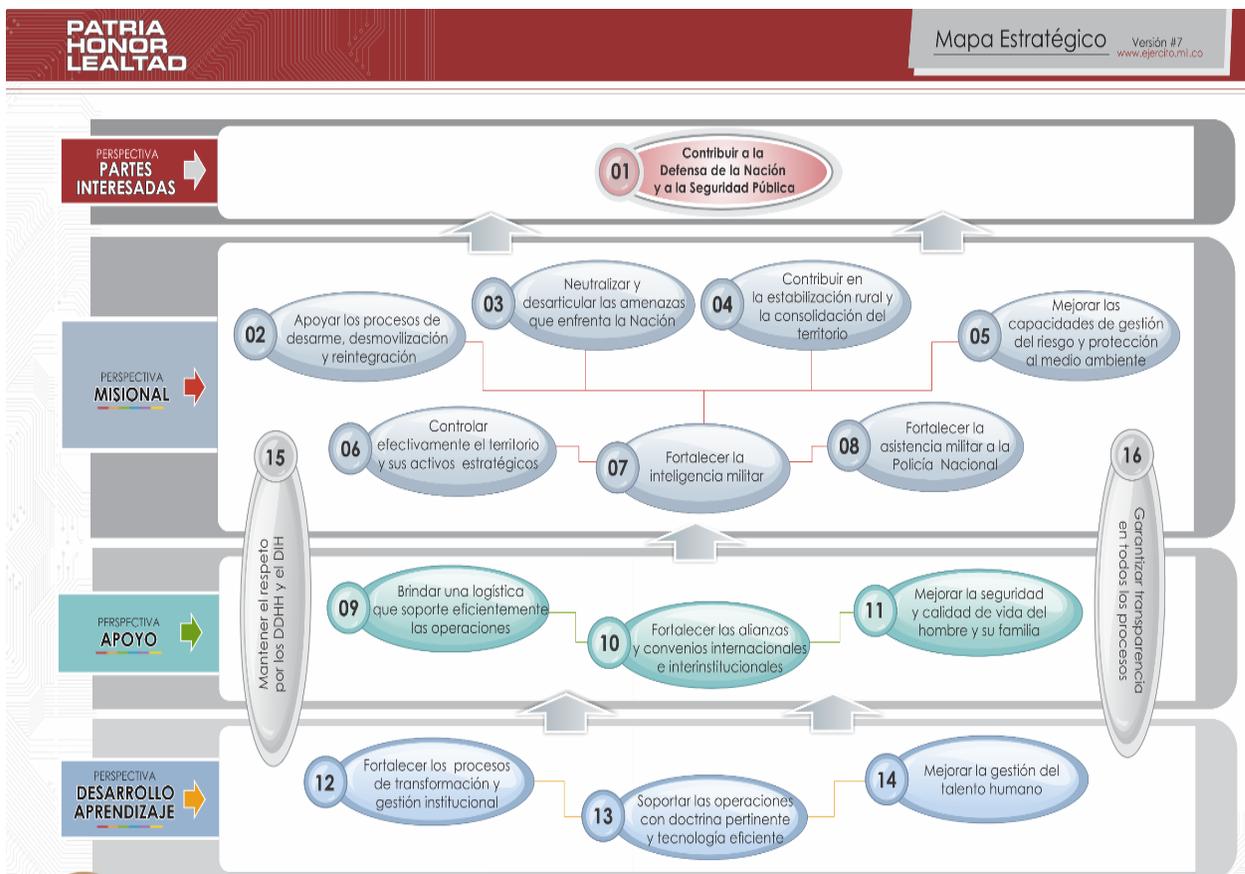
⁷ Guía de Planeamiento Estratégico Sector Defensa Pág. 57

Es decir, cualquier proceso de transformación, requiere de un presupuesto aprobado por el Ministerio de Defensa Nacional para poder potencializar las unidades en sus capacidades.

6.4 Diseño de las Estrategias de la Fuerza

En el diseño de las estrategias, se requiere del mapa estratégico, el cual facilita la formulación y seguimiento al desempeño institucional con el propósito de soportar la toma de decisiones del alto mando.

Gráfico 11. Mapa de Objetivos Estratégicos



Descripción	Iniciativas
Es el objetivo que el Ejército Nacional brinda al pueblo Colombiano, con el propósito de mejorar las condiciones de Seguridad y Defensa Nacional, para ejercer su libertad y coadyuvar al desarrollo socioeconómico del país.	Debido a las relaciones de causalidad y efecto observadas en el mapa estratégico, este objetivo se materializa como consecuencia y resultado de los demás.

Tabla 10. Objetivo Estratégico 1

OBJETIVO 7	
Fortalecer la Inteligencia Militar	
Descripción	Iniciativas
El acceso a información sobre las amenazas y la protección de la información propia siempre ha sido un objetivo militar, y más aún cuando se estima que en el futuro las amenazas actuales van a sufrir mutaciones y surgirán nuevas; se requiere que la inteligencia enfrente estos cambios y se mantenga como una ventaja estratégica para el Ejército Nacional.	Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército.
	Implementación de las recomendaciones y estrategias derivadas del CRE-i de Inteligencia y Contrainteligencia.
	Implementación de las iniciativas del PETEF.

Tabla 11. Objetivo Estratégico 7

OBJETIVO 9	
Brindar una logística que soporte eficientemente las operaciones	
Descripción	Iniciativas
<p>Para lograr unas operaciones contundentes se requiere una logística capaz de cumplir con los requerimientos de las operaciones, siempre bajo el principio de eficiencia que permite que los recursos asignados sean usados correctamente y se maximice su cobertura e impacto.</p>	Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército.
	Implementación de las recomendaciones y estrategias derivadas del CRE-i de Logística.
	Implementación de las iniciativas PETEF.
	Actualización de la doctrina logística para aplicar nuevos modelos y mejores prácticas que optimicen y potencien su ciclo.

Tabla 12. Objetivo Estratégico 9

OBJETIVO 11	
Mejorar la seguridad y calidad de vida del hombre y su familia	
Descripción	Iniciativas
<p>Al soldado del Ejército se le debe garantizar seguridad y protección jurídica adecuada, junto a un ambiente que permita que él y su familia cuenten con condiciones de vida dignas en contraprestación a los sacrificios brindados por el país.</p>	Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército e implementación del Comando de Personal.
	Plan de mejoramiento de infraestructura del EJC.
	Implementación de las iniciativas del PETEF.

Tabla 13. Objetivo Estratégico 11

OBJETIVO 12	
Fortalecer los procesos de transformación y gestión institucional	
Descripción	Iniciativas
<p>El Ejército reconoce la importancia de contar con una gestión institucional adecuada, que garantice unos procesos altamente eficientes y seguros, evitando el desperdicio de recursos y mitigando los riesgos. También es importante garantizar que la Fuerza constantemente evalúe su desempeño, y de ser necesario se repense, identificando los cambios requeridos para enfrentar las nuevas amenazas que se podrían enfrentar.</p>	<p>Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército con la implementación del Comando de Transformación y del Estado Mayor de Planeación y Políticas.</p>
	<p>Implementación de las recomendaciones y estrategias derivadas del CRE-i de Logística.</p>
	<p>Rendición de Cuentas: El Ejército Nacional, a través de la estrategia de rendición de cuentas, busca consolidar la participación activa, incluyente y constante de los grupos de interés frente al desarrollo de sus objetivos estratégicos, metas y proyectos. Esta interacción tiene como objetivo fomentar la interacción en el proceso de control de la ejecución de las políticas públicas, mejorar la confianza en la institución conforme la normatividad aplicable para el caso.</p> <p>Por lo anterior, la Fuerza incluyó en su planeación estratégica el fortalecimiento del servicio al ciudadano, la participación ciudadana a través de la "Gestión Institucional". Este objetivo busca la generación de espacios que permitan una mayor interacción con el Estado a través de una gestión pública y participativa.</p>

Tabla 14. Objetivo Estratégico 12

OBJETIVO 16	
Garantizar la transparencia en todos los procesos	
Descripción	Iniciativas
<p>La transparencia en la gestión debe caracterizar al Ejército, ya que es grande el esfuerzo que hace el pueblo colombiano para dotar a la institución de lo necesario; por lo tanto se debe tener la trazabilidad y control de cada uno de los recursos asignados.</p>	<p>Puesta en marcha del rediseño de la estructura del Ejército e implementación de Dirección de Aplicación de Normas de Transparencia (DANTE).</p>

Tabla 15. Objetivo Estratégico 16

6.5 Diseño del Plan Estratégico (Plan de Acción)

El propósito final del Plan Estratégico de Transformación Ejército es lograr la estandarización del Ejército hacia una Fuerza Multimisión, capaz de responder a los retos y amenazas que el futuro demandará. Esto se efectuará en cumplimiento de la misión constitucional y dentro de las áreas misionales del Sector Defensa.

El propósito del Plan de Estratégico de Transformación es proyecto al Ejército para que sea una institución capaz de responder a varias responsabilidades, roles y misiones; preparándose y entrenándose para la consolidación de la paz y para apoyar el desarrollo del país; un Ejército fuerte en la lucha contra las amenazas y tradicionales y emergentes.

¿Qué se va a transformar?

El diseño de una estructura organizacional alta-mente eficiente, flexible, rápida y con la capacidad de reacción inmediata ante cualquier situación.

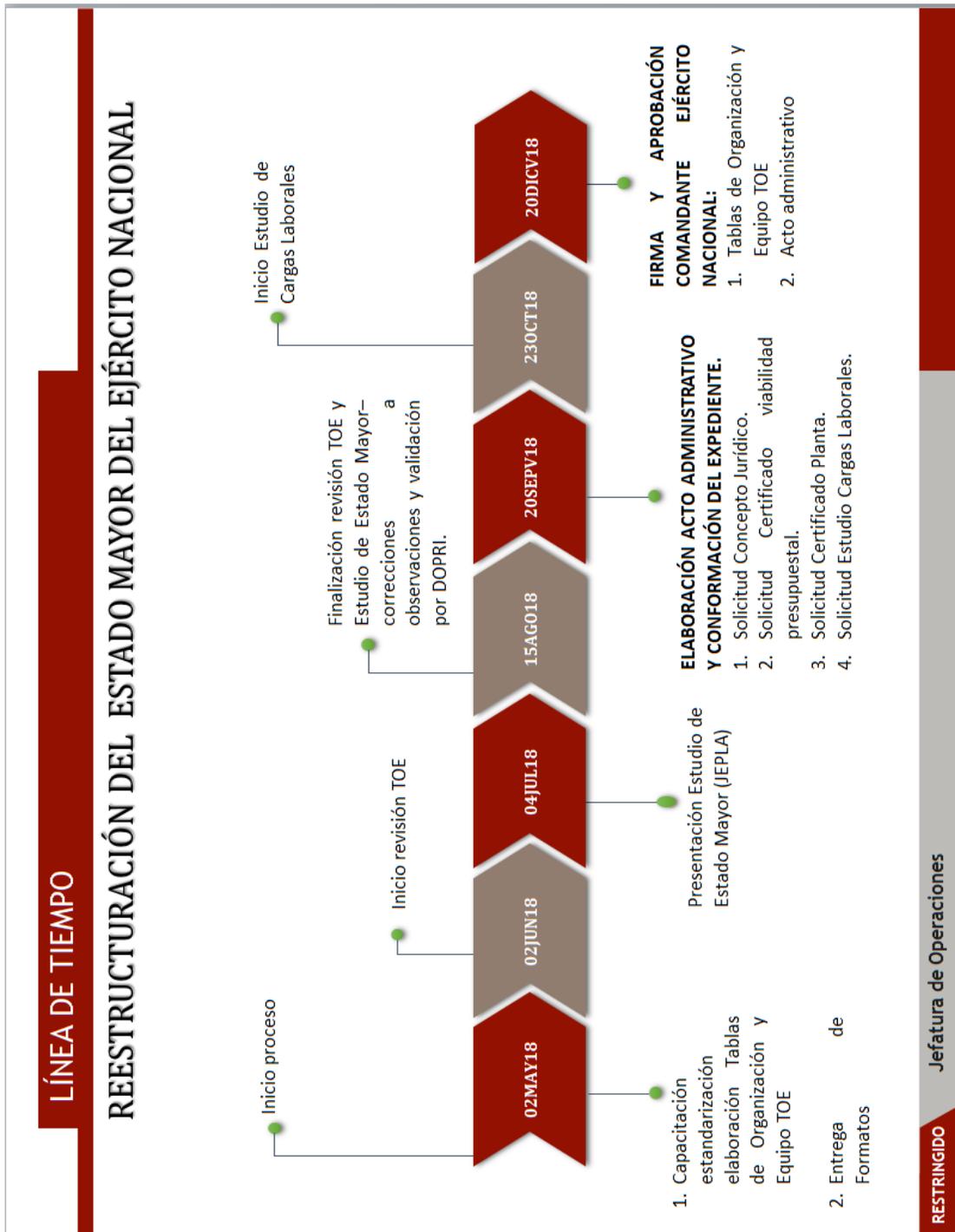
La optimización de la gestión de procesos a través de la implementación adecuada y eficiente de plataformas tecnológicas de información. La proyección de la Fuerza como un Ejército multi-misión acorde a las necesidades de la nación Ver Anexo B. Documento rector.

Para ello se ha diseñado la siguiente matriz para elaborar el plan de Acción enfocado por objetivos.

La matriz anterior es el insumo para la elaboración del Plan de Acción que permite implementar el proceso de transformación en el Ejército Nacional. Plan de Acción. (Ver Anexo A).

ESTRATEGIA	OBJETIVOS	ALCANCE	RESPONSABLE	RECURSOS	2018							
					MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Diseñar el Plan de Transformación de la Fuerza	1. Reorganizar la estructura organizacional del Ejército Nacional, con el ánimo de preparar a la Fuerza para atender los retos estratégicos, operacionales y tácticos del futuro	Identificar mediante dicha metodología los problemas que tiene la organización a fin de encontrarlas en la DOFA cruzada las alternativas de solución.	Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF Comandante del COTEF	LOGISTICO Espacio de reuniones con medios audiovisuales								
	1. Realizar un diagnóstico interno de la institución mediante la matriz DOFA cruzada, tomando como referencia los modelos de países referentes	Identificar mediante dicha metodología los problemas que tiene la organización a fin de encontrarlas en la DOFA cruzada las alternativas de solución.										
Optimizar los recursos actuales acorde a las necesidades de la Fuerza	2. Identificar referentes, estándares y criterios de evaluación de la estructura organizacional de la fuerza a nivel estratégico, operacional y táctico, probadas a tomándose como marcos metodológicos el benchmarking y la planeación estratégica	Identificar las mejores prácticas de los países referentes con el objeto de encontrar soluciones probadas a problemas en la organización.	Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF Comandante del COTEF	TECNOLOGICO: Proyectores, computador, internet								
	Diseñar procesos de adaptación acorde a la política de gobierno											
Analizar la intención del alto mando acorde a la situación interna del país y diseñar la estructura requerida y así dar cumplimiento a la optimización de los recursos actuales	3. Formular recomendaciones de reestructuración de la estructura organizacional del Ejército Nacional.	Proponer un tipo de organización en el cual se corrija los problemas de comunicación horizontal y vertical y la acumulación de funciones en la parte alta de la pirámide de la estructura.	Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF	INFORMACION: Tabla de Organización y Equipo TOE PRESUPUESTAL: El pago de viáticos a las unidades distantes								
	4. Analizar la implementación de las recomendaciones establecidas, tomando como referencia la guía de modernización de entidades públicas del Departamento Administrativo de la Función Pública, estableciendo una guía propia para las organizaciones de Estado Mayor y la problemática propia de las organizaciones militares	Mediante la aplicación de la metodología propia para la organización militar y teniendo en cuenta el diagnóstico, el benchmarking realizar un diseño técnico para cambiar la estructura del Estado Mayor del Ejército										
Realizar el diseño técnico con los lineamientos para el diseño de Fuerza			Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor (Jefes de Jefatura y Directores)									

Gráfico 12. Línea de tiempo



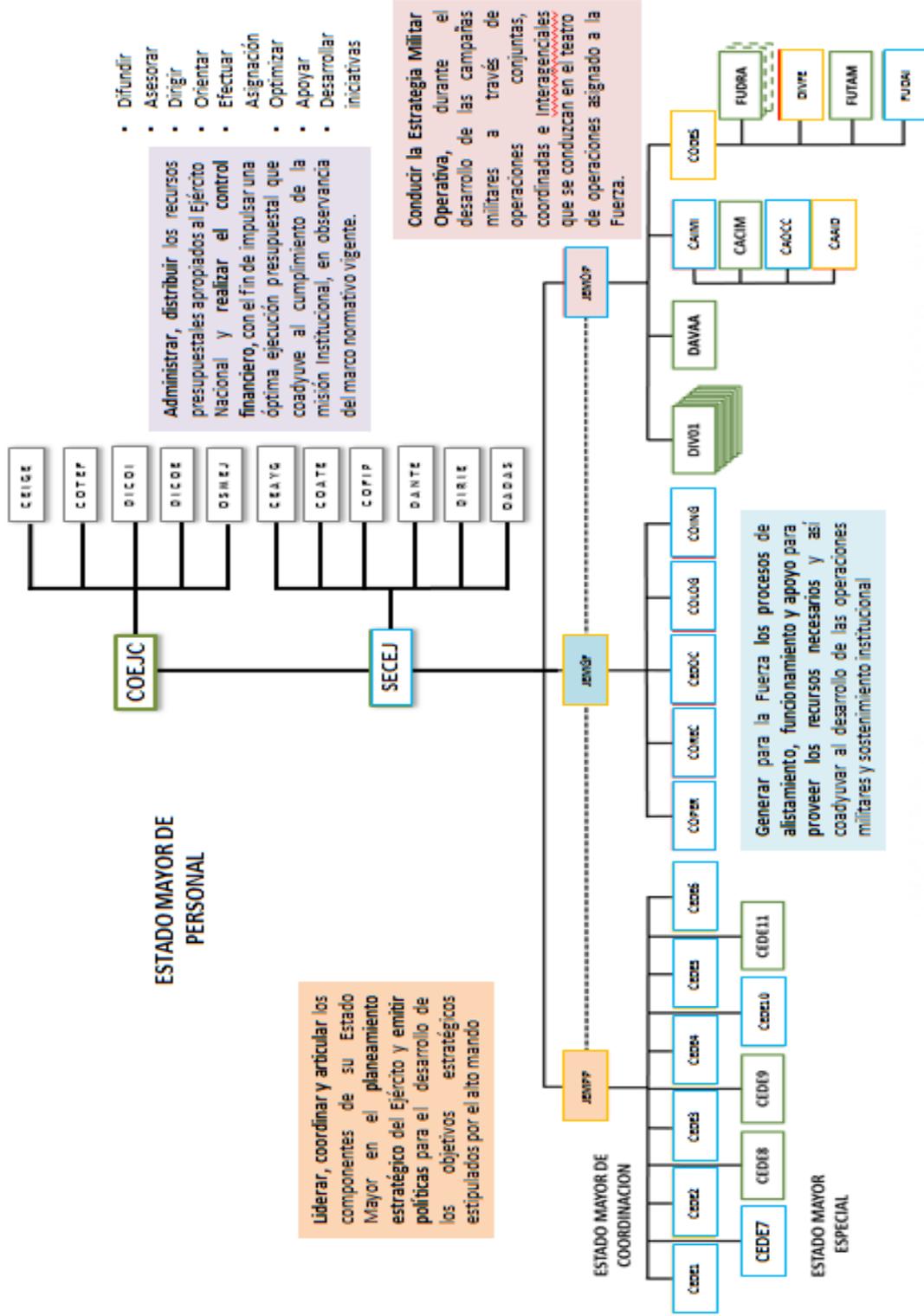
Línea de tiempo proyectada para iniciar el proceso de reestructuración del Estado Mayor del Ejército Nacional.

6.6 Implementación en el Estado Mayor del Cuartel General

En el proceso de implementación, se pretende describe a continuación

ESTRATEGIA	COMO	CUANDO	DONDE	POR QUE	PARA QUE
Diseñar el Plan de Transformación de la Fuerza	Se realizará en tres (03) fases FASE I Estado Mayor FASE II Ejército Generador de Fuerza FASE III Ejército Generador de Combate	01 Mayo a 01 de Julio de 2018	Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF	Definir lineamientos para el rediseño de la Estructura de Fuerza	A fin de estandarizar y modernizar la estructura de la Fuerza acorde al contexto operacional
Implementar mejores practicas referentes a la transformación de Ejércitos amigos	Efectuar el bench marking de otros Ejércitos y revisar las mejores prácticas del diseño de estructura de Fuerza	01 Julio a 01 de Septiembre de 2018	Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF	Alinearse a los requerimientos exigidos por parte de la Organización del Trtado de Atlantico Norte	Aplicar la interacción de los subsistemas que conforman la fuerza y fortalecer los canales de comunicación
Optimizar los recursos actuales acorde a las necesidades de la Fuerza	Evaluar los recursos potenciales que cuenta el Ejército Nacional.	01 de Septiembre a 01 de Noviembre de 2018	Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF	La emision de las politicas del gobierno permite direccionar el accionar de las unidades y el diseño de la misión para dar cumplimiento	Dar respuesta a la intencion del Comando superior a fin de dar cumplimiento a la constitucion
Diseñar procesos de adaptación acorde a la politica de gobierno	Analizar la estrategia del gobierno a través del Plan Nacional de Desarrollo y las Políticas del Sector Defensa	01 de Septiembre a 01 de Noviembre de 2018	Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF	Consolidar una estructura de Fuerza acorde a la transformación y necesidades operacionales	Estandariza, moderniza y provee repuesta aprde a las capacidades un nuevo Ejercitp capaz de enfrentarse a nuevas amenazas y retos
Analizar la intencion del alto mando acorde a la situación interna del país y diseñar la estructura requerida y así dar cumplimiento a la optimización de los recursos actuales	Diseñar propeostas de estructura de Fuerza a fin de ser presentadas al mando con los nivelesa administrativos y operacionales necesarios	01 de Noviembre q 01 de Diciembre de 2018	Comando del Ejército, Segundo Comando del Ejército, Comando de Transformación del Ejército del Futuro COTEF		

REORGANIZACIÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL



6.7 Evaluación de la Implementación (Indicadores)

Los indicadores que se utilizaron para la evaluación del proceso de Implementación del Plan de Transformación están directamente relacionados con los objetivos estratégicos de las Fuerza, el cual contiene unas iniciativas descritas anteriormente.

A continuación, se podrá visualizar los objetivos, iniciativas y el nivel de cumplimiento en cada uno de los objetivos, donde se visualiza el 100% de cumplimiento.

OBJETIVO ESTRATEGICO	ESTRATEGIAS	INDICADORES DE SEGUIMIENTO	METAS/ Objetivos concretos				
			Minimo	Medio	óptimo	Cumplimiento	
Diseñar el Plan de Transformación de la Fuerza	Diseñar actividades específicas a cada subsistema (personal, inteligencia, etc) en el plan	Establecer los criterios para el proceso de transformación de la Fuerza en el Plan	Número de criterios utilizados en el Plan de Transformación	50%	70%	100%	100%
			Número TOTAL de actividades utilizadas en cada subsistema				
Implementar mejores practicas referentes a la transformación de Ejércitos amigos	Analizar la estructura organizacional de Ejércitos amigos	Evaluar las mejores practicas en los procesos de transformación de otros Ejércitos acorde lienamiento OTAN	Número de prácticas utilizadas en la Transformación	20%	70%	100%	90%
			Número TOTAL de prácticas de transformación del Ejército				
Diseñar procesos de adaptación acorde a la política de gobierno	Evaluar los recursos actuales de la Fuerza para el proceso de transformación	Analizar las políticas del gobierno y las exigencias para el sector defensa	Número Políticas Sector Defensa analizadas	30%	50%	100%	90%
			Número TOTAL de las Políticas del Sector Defensa				
Analizar la intención del alto mando acorde a la situación interna del país y diseñar la estructura requerida y así dar cumplimiento a la optimización de los recursos actuales	Analizar cada subsistema que conforma el Ejército Nacional: 1. Personal 2. Inteligencia 3. Operaciones, 4. Logística, 5. Planeación, 6. Comunicaciones, 7. Doctrina, 8. Gestión Fiscal 9. Acción Integral, 10. Ingenieros Militares, 11. Jurídica	Propuestas diseñadas por cada subistema, acorde a las intenciones del alto mando y la optimización de los recursos	Número de Propuestas aprobadas por el alto mando	20%	50%	100%	95%
			Número TOTAL de propuestas diseñadas por Subsistemas que conforman el Ejército				

Tabla 16. Indicadores

7. Conclusiones

– Garantizar la defensa nacional es y será la principal misión del Ejército Nacional de Colombia, proyectado para apoyar el desarrollo del país, enfrentar las amenazas emergentes y lograr la consolidación de la paz en el territorio nacional.

– Esta reorganización incluye cambios en la estructura organizacional, desde el Comando y el Estado Mayor, uno de los principales cambios efectuados fue la modificación de las tablas de organización y equipo, TOE, en el campo administrativo.

– Para alcanzar todos los objetivos trazados en el Plan Estratégico de Transformación del Ejército, fue necesario implementar la capacidad DOMPILEM que busca reestructurar la doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Entrenamiento y Mantenimiento, proyectándola como la Fuerza Multimisión del futuro.

– La transformación implica la realización de múltiples cambios en los diferentes niveles de la Institución, incluye la actualización de la doctrina, los sistemas de operaciones, la funcionalidad organizacional, el fortalecimiento de los procesos de educación, entrenamiento, especialización del talento humano y, adicionalmente, la modernización del material y equipo.

– El plan es una herramienta para lograr mejoras a corto y mediano plazo en la estructura de la organización, su correcta aplicación depende de los factores de liderazgo y de la aplicación de una buena metodología.

– El diseño del plan estratégico requirió del esfuerzo de las múltiples áreas que conforman la estructura organizacional, pensado en procesos que permitieron realizar la transformación por fases de manera articulada.

– Se puede analizar la estructura organizacional del Ejército Nacional, mediante una ficha técnica descriptiva así:

FICHA DESCRIPTIVA EJÉRCITO NACIONAL		
CRITERIOS	ANTES	AHORA
Organización	Funciones	Procesos
Principios	Atomizada	Desconcentrada
Liderazgo	Alto mando	Líderes de cada proceso
Procesos	Unidos Planear y Hacer	Separación Planear Hacer y Verificar
Niveles	Extensa	Mínimos
Mando	Control administrativo	Control administrativo y Operacional
Comunicación	Superior jerárquico	Sistemas procesos
Personal	Duplicidad de cargos	Optimización

– La utilización de la herramienta DOFA, facilitó de diagnóstico organizacional con el propósito de facilitar insumos y diseño delineamientos para la toma de decisiones del diseño organizacional y las respectivas fases para su implementación.

– El desarrollo del plan de acción se estableció acorde a la estrategia diseñada en el cruce de variables DOFA y su impacto con las capacidades DOMPILEM que busca reestructurar la doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Entrenamiento y Mantenimiento,

– El Plan de transformación del Ejército se desarrollaría en los tiempos establecidos, es decir entre los meses de Febrero y Diciembre del año 2020 con la implementación de las diferentes fases.

– Los indicadores de gestión, específicamente cuatro (04) permitieron evaluar el proceso de diseño del plan de transformación con resultados de cumplimiento del 90%, los cuales evidencian las estrategias y objetivos articulados.

8. Recomendaciones

– Este sugiere que la elaboración de un plan estratégico de transformación requiere la intervención de un equipo experto en temas de Doctrina Jurídica, Personal a fin de diseñar una organización flexible y adaptable para consolidar la legitimidad del Ejército ante el Estado colombiano de hoy y del futuro.

– Así mismo, se requiere un análisis de la Cultura Organizacional que permita visionar los campos de acción dirigido al personal dado que el proceso de transformación de la estructura organizacional afecta el Plan de Carrera del personal.

– Es necesario la implementación del Plan mediante la optimización de los recursos para obtener recursos sin afectar el presupuesto de la Fuerza.

– Las actividades realizadas en el desarrollo del Plan generan un impacto en la cultura organizacional, específicamente en el comportamiento del personal, donde se genera resistencia al cambio, dinámica que se debe minimizar con campañas estratégicas de comunicación (reuniones, sensibilizaciones) con el personal de la Fuerza.

– El plan de transformación del Ejército Nacional, puede ser utilizado como referente y modelo en la Armada Nacional, Fuerza Aérea y otras entidades del sector Defensa, dadas las connotaciones en cuanto a su aporte al sector, tamaño, impacto y lineamientos en los cuales se diseño cada fase y sus resultados.

– Los resultados del análisis elaborado en este trabajo evidencian que es posible identificar una relación positiva entre los objetivos estratégicos y los procesos que se desarrollan al interior de la Fuerza, por lo tanto, el diseño del Plan debe estar articulado con la misión y las acciones que generen resultados de impacto en la Fuerza.

– Desde el caso del Ejército Nacional, y su proceso de transformación, existe poca literatura y referentes entre las Fuerzas Militares de Colombia, debido a su régimen especial, y las posiciones desde el punto de vista neutral debido a las implicaciones de generar un proceso de transformación a un costo mínimo.

– Generar espacios de investigación en el aspecto del diseño organizacional de las Fuerzas Militares, dada la revisión de experiencias y casos permite notar como tanto en otros Ejércitos de otros países, han existido iniciativas tendientes a fortalecer la relación entre la presencia militar y apoyo de investigación para modernizar las Fuerza.

– Se recomienda aunar esfuerzos y recursos entre el sector defensa, en cabeza del Ministerio de Defensa, con entes de planeación superior destinados a generar una política en la asignación presupuestal que coadyuve al proceso de modernización de estas, permitiendo un proceso de proyección que le faciliten interactuar acorde a sus recursos,

– Diseñar estándares de organización que atañen a las Fuerzas Militares, especialmente en las dependencias de carácter administrativo, dado el vacío normativo o una guía para el diseño de estas, dada su concentración en el aspecto operacional.

Referencias

Centro de Doctrina del Ejército. (2016). Manual Fundamental del Ejército MFE 3-0 Operaciones. Colombia. Ejército Nacional.

Cheyre, J. (2009, 04 de julio). La transformación del Ejército Chileno: un caso de análisis para América Latina. Recuperado de <http://democraciamexico.blogspot.com.co/2009/07/la-transformacion-del-ejercito-chileno.html>.

Colom, Guillem. (2011). “El Proceso de Transformación Militar en España (2004 – 2011), España. UNISCI Discussion Papers, No. 27 (2011): 117 - 131.

Colombia. Congreso de la República de Colombia. Constitución Política de Colombia. 1991. Recuperado de <http://wsp.presidencia.gov.co/Normativa/Documents/Constitucion-Politica-Colombia.pdf>.

Colombia. Ministerio de Defensa nacional. Decreto Ley 1512 de Agosto de 2009. Por el cual se modifica a la estructura del Ministerio de Defensa Nacional. Recuperado de https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/Sobre_el_Ministerio/fondelibertad/Dec_1512_2000.pdf

Comité Estratégico del Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF) (2013), Configurar la Fuerza requerida para afrontar con éxito los retos y amenazas futuras; es decir un Ejército multimisión capaz de realizar operaciones conjuntas, coordinadas e interagenciales y combinadas en cualquier entorno y situación. Colombia. Ejército Nacional.

Decreto ley 1512 del 11 de agosto de 2000, por el cual se modifica la estructura del MDN y se dictan otras disposiciones artículo 29 Tabla de Organización y Equipo

Department of Defense (2003, May 06) Military Transformation: a strategic approach.

Recuperado de <http://www.iwar.org.uk/rma/resources/transformation/military>

Ejército Nacional, (2005), Manual de organización del Estado Mayor y operaciones.

Bogotá: Publicaciones Ejército.

Gareth N. (2008) Teoría Organizacional Diseño y Cambio en las Organizaciones.

México, 5ª Edición Pearson.

Ministerio de Defensa Nacional – MINDEFENSA (2016) Plan Estratégico del Sector

Defensa y Seguridad – Guía de Planeamiento Estratégico 2016-2018.

Colombia: Mindefensa.

Ministerio de Defensa Nacional de Chile. (2017). Libro de la Defensa Nacional de

Chile. .

Ortega, Jorge. (2009). Transformación de los Ejércitos España. Madrid. Uned,

OTAN, (2016, February 20) AJP-3.2 Allied Doctrine for Land Operations, Recupérate.

de https://www.nato.int/nato-welcome/index_es.html.

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

EJÉRCITO NACIONAL



JEFATURA DE OPERACIONES

DIRECCIÓN DE ORGANIZACIÓN, PLANES Y RELACIONES INTERNACIONALES

20153042191253

Al contestar, cite este número

Radicado No. **20183042191253**: MDN-CGFM-COEJC-CEJEM-JEOPE-DOPRI-23.2

Bogotá, D.C., 21-05-2018

COPIA No. DE ____/COPIAS
COMANDO DEL EJÉRCITO.
BOGOTÁ, D. C. CUNDINAMARCA
FECHA

DIRECTIVA TRANSITORIA No. **0362**/2018

ASUNTO : REESTRUCTURACIÓN DEL ESTADO MAYOR DEL EJÉRCITO
CREACIÓN DE LAS JEFATURAS DE ESTADO MAYOR Y
CREACIÓN DE LOS COMANDOS FUNCIONALES,

SEÑORES : INSPECTOR GENERAL Y JEFES DE JEFATURAS DEL ESTADO MAYOR
DEL CUARTEL GENERAL DEL EJÉRCITO NACIONAL

1) OBJETIVO Y ALCANCE

a. Finalidad

Impartir órdenes e instrucciones al Estado Mayor del Cuartel General del Ejército Nacional para Reestructurar el Estado Mayor del Ejército, crear las Jefaturas de Estado Mayor y crear los Comandos Funcionales para su respectiva aprobación de las Tablas de Organización y Equipo (TOE), acorde con el Plan de Transformación del Ejército al año 2030.

b. Referencias

- Constitución Política de Colombia 1991, Artículos 216 y 217.
- Ley 489 de 1998, “Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional”
- Decreto Ley 1512 de 2000 Art .29. “Por el cual se modifica la estructura del Ministerio de Defensa y se dictan otras disposiciones”.
- Manual de Organización, Estado Mayor y Operaciones. EJC-3-50. Reservado. 2005
- Política Integral de Defensa y Seguridad para la Prosperidad, Ministerio de Defensa Nacional (2014-2018).
- Plan de Campaña “Espada de Honor” III (2015).
- Directiva Permanente Comando Ejército No 0371 del 22 de Diciembre de 2009 Normas para la Elaboración de Tablas de Organización y Equipo
- Directiva Permanente Comando Ejército para la Elaboración de los actos administrativos No 0284 de Noviembre de 2011
- Guía de Planeamiento Estratégico de la Fuerza 2015

c. Vigencia

A partir de la firma de la presente Directiva (Día D) y hasta la finalización total de los proyectos del Anexo A (Cronograma de actividades).

2) INFORMACIÓN

a. Antecedentes

La Dirección de Organización, Planes y Relaciones Internacionales, asume el liderazgo en la difusión de los criterios para la elaboración de las Tablas de Organización y Equipo en el Ejército Nacional y asesora en la Estructura organizacional.

En la actualidad, el propósito principal, es asesorar en el diseño de un Ejército para el Futuro, encaminado a potencializar las capacidades del Ejército Generador de Fuerza y el Ejército Generador de Combate y acorde a su estructura crear un ambiente dinámico y flexible en la organización acorde a la estrategia planteada por el alto mando.

3) EJECUCIÓN.

I. Misión.

El Ejército Nacional a través del Estado Mayor del Cuartel General, realizará un estudio, análisis y diagnóstico de su organización actual, de acuerdo a la Doctrina vigente con el fin de generar una propuesta organizacional ajustada a los estándares nacionales e internacionales alineados con la proyección de modernización del Ejército a 2030.

Se realizará el siguiente proyecto con el objetivo de obtener las Tablas de Organización y Equipo (TOE) en los siguientes niveles:

1. Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas
2. Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza
3. Jefatura de Estado Mayor Generador de Combate
4. Creación de los Comandos Funcionales

A continuación, se describirán las misiones particulares en cada una de las dependencias acorde a la propuesta de Organización presentada por el Grupo Asesor de Transformación. Ver Anexo D Organigrama Propuesta Ejército

II. Misiones Particulares.

1) Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor del Ejército.

- a. Supervisa la ejecución de la Presenta Directiva.
- b. Preside la reunión de apertura con los Jefes de las Jefaturas que conforman el Cuartel General del Ejército Nacional, el Grupo Asesor para la Transformación y la Dirección de Organización, Planes y Relaciones Internacionales, con el objeto de emitir las pautas y criterios para el desarrollo del proyecto y dará a conocer el cronograma de actividades al Estado Mayor de acuerdo al Anexo A (Cronograma de actividades).
- c. Preside las reuniones de acuerdo al Anexo A (Cronograma de actividades) con el Grupo Asesor para la Transformación a fin de recibir y validar las propuestas presentadas por el Estado Mayor en cabeza de los Jefes con sus Directores.
- d. Presenta al señor Comandante del Ejército las propuestas para la reestructuración del Estado Mayor del Ejército, creación de la Jefatura de Planeación y Políticas, creación Jefatura de Estado Mayor Generador de Combate y creación de Comandos Funcionales junto con el Grupo Asesor para la Transformación.

- e. Una vez aprobado el acto administrativo por parte del Comandante General de las Fuerzas Militares y el Ministro de Defensa Nacional, que plantea la reestructuración del Estado Mayor del Ejército, creación de las Jefaturas de Estado Mayor y creación de los Comandos Funcionales, ordena a la Jefatura de Planeación la elaboración y difusión de la Directiva para la implementación de la nueva organización del Ejército Nacional.

2) Inspección General del Ejército

- a. Verifica el cumplimiento de la presente Directiva.
- b. Asesora al Comandante del Ejército, Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor y al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército en lo correspondiente a los lineamientos de Control Interno, Evaluación y seguimiento y demás temas de competencia a su proceso.
- c. Estudia, analiza y diagnostica la estructura organizacional actual de la Inspección General del Ejército como dependencia superior jerárquica de control y asesor del Comandante del Ejército acorde al Anexo B (Criterios Diagnóstico y Análisis).
- d. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) de la Inspección General del Ejército en coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para ser presentado al Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor para su respectiva aprobación acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

3) Jefatura de Desarrollo Humano

- a. En coordinación con la Jefatura de Reclutamiento del Ejército Nacional y la Jefatura de Familia y Bienestar Social deberá unificar la estructura organizacional y sus respectivos procesos con el nuevo Departamento de Personal E-1.
- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del nuevo **Departamento de Personal** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional con el fin de efectuar la validación correspondiente acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Personal se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- c. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Comando Funcional de Personal** y lo presenta al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional con el fin de efectuar la validación correspondiente acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

El Comando Funcional de Personal es una dependencia orgánica de la Jefatura de Estado Mayor – Generador de Combate y su misión será de ejecución administrativa.

La estructura organizacional para el Comando Funcional estará conformada por Coordinaciones de carácter de ejecución administrativa

- d. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- e. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).
- f. Analiza la viabilidad y pertinencia de la organización de los Establecimientos Médicos como su impacto en el Ejército del Futuro.
- g. Analiza la viabilidad y pertinencia de la organización de los Centros y Establecimientos Penitenciarios o Carcelarios como su impacto en el Ejército del Futuro.
- h. Elabora a través del área de Gestión Humana, las cargas laborales y manuales específicos de funciones que se deriven de la presente reorganización del Ejército Nacional.

4) Jefatura de Reclutamiento del Ejército

- a. La Jefatura de Reclutamiento del Ejército Nacional proyectará la desactivación de la Jefatura de Reclutamiento y se enfocará en elaborar el diseño de la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo de la Dirección de Reclutamiento y Control Reservas bajo los preceptos legales vigentes
- b. Diseña, elabora y presenta la dependencia de Reclutamiento que a futuro (una vez aprobada la reforma de ley 48) conforme la ejecución en el **Comando de Personal** de los planes, políticas, normas, etc. elaboradas en la Dirección de Reclutamiento
- c. Presenta al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional la propuesta diseñada acorde al anexo A (Cronograma).

- d. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- e. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).
- f. Analiza la viabilidad y pertinencia de la organización a la cual deben pertenecer las Zonas de Reclutamiento y Distritos Militares como su impacto en el Ejército del Futuro.

5) Jefatura de Familia y Bienestar Social del Ejército

- a. La Jefatura de Familia y Bienestar Social del Ejército Nacional proyectará la desactivación de la Jefatura de Familia y Bienestar Social y se transformará en una Coordinación como dependencia orgánica de Comando Funcional de Personal.
- b. Presenta al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional la propuesta diseñada acorde al anexo A (Cronograma).
- c. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- d. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).
- e. Analiza la viabilidad y pertinencia de la organización a la cual deben pertenecer los Liceos del Ejército.

6) Jefatura de Inteligencia Militar

- a. En coordinación con la Jefatura de Contrainteligencia Militar del Ejército Nacional deberá unificar la estructura organizacional y sus respectivos procesos con el nuevo Departamento de Inteligencia y Contrainteligencia E-2.
- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del Departamento **de Inteligencia E-2** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional con el fin de efectuar la validación correspondiente acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Inteligencia se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- c. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Comando de Inteligencia** y lo presenta al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional con el fin de efectuar la validación correspondiente acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

El Comando de Inteligencia Militar se proyecta como una unidad orgánica de la Jefatura de Estado Mayor Generador de Combate como Tropas de Ejército y su misión será la de desarrollar operaciones acordes a sus capacidades y ejecutar los planes elaborados por la Jefatura de Inteligencia Militar.

La estructura organizacional para el Comando de Inteligencia Militar estará conformada por unidades Operativas Menores y Tácticas.

- d. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- e. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

7) Jefatura de Operaciones

- a. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del nuevo **Departamento de Operaciones E-3** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Operaciones se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional del Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) de la **Jefatura de Estado Mayor Generador de Combate** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).
- c. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- d. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

7.2) Dirección de Organización, Planes y Relaciones Internacionales

- a. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) de la nueva **Dirección de Relaciones Internacionales (DIRIE)** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión de la Dirección como área staff, se diseñará como dependencia de asesoría y direccionamiento a nivel transversal en el Ejército Nacional

La estructura organizacional para la Dirección estará conformada por áreas de asesoría.

- b. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- c. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).
- d. Verifica la elaboración de las Tablas de Organización y Equipo TOE acorde a la normatividad y doctrina vigente.
- e. Elabora los actos administrativos para la aprobación de la Transformación del Ejército para ser aprobada por el Comando General de las Fuerzas Militares y el Ministerio de Defensa Nacional.

8) Jefatura Logística

- a. En coordinación con la Jefatura de Aviación del Ejército Nacional deberá desactivar la Jefatura de Aviación y unificar la estructura organizacional y sus respectivos procesos.
- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del Departamento **de Logística E-4** al Grupo Asesor para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Logística se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- c. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Comando Funcional de Logística** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

El Comando Funcional de Logística es una dependencia orgánica de la Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza y su misión será de ejecución administrativa.

La estructura organizacional para el Comando Funcional estará conformada por Coordinaciones de carácter de ejecución administrativa y las brigadas logísticas existentes, así como las Centrales Administrativas y Contables CENAC activadas y proyectadas.

- h. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- i. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

8.1) Dirección de Telemática

- a. En coordinación con la Dirección de Comunicaciones Operacionales DICOP, diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo

(TOE) del nuevo **Departamento de Comunicaciones E-6** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Comunicaciones se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- b. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- c. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

9) Jefatura de Planeación y Transformación del Ejército

- a. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Departamento de Planeación E-5** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación, planteando la inclusión de la Dirección de Gestión de Proyectos en la organización acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- b. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- c. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

10) Jefatura de Educación y Doctrina

- a. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Departamento de Educación y Doctrina E-7** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Educación y Doctrina se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Comando Funcional de Educación y Doctrina** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército para su respectiva validación acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

El Comando Funcional de Educación y Doctrina es una dependencia orgánica de la Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza y su misión será de ejecución de los programas de formación, educación, capacitación y entrenamiento.

La estructura organizacional para el Comando Funcional estará conformada por Coordinaciones de ser necesarias, las Escuelas de Formación y los Centros de Educación y Entrenamiento con sus respectivas Escuelas del Ejército Nacional.

- c. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- d. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

11) Jefatura Financiera y Presupuestal

- a. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Departamento de Financiera y Presupuestal E-8** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento como área staff, se diseñará como dependencia de asesoría y direccionamiento a nivel transversal en el Ejército Nacional

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de asesoría y seguimiento

- b. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- c. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

12) Jefatura de Acción Integral del Ejército

- a. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Departamento de Acción Integral E-9** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Acción Integral se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Comando de Operaciones de Estabilidad** como Tropas de Ejército, al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).
- c. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- d. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

13) Jefatura de Ingenieros Militares

- a. En coordinación con el Centro Nacional contra Artefactos Explosivos y Minas CENAM deberá analizar y presentar propuestas de la estructura organizacional y sus respectivos procesos con la Jefatura de Ingenieros.

- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Departamento de Ingenieros E-10** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Ingenieros se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- c. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Comando Funcional de Ingenieros** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su validación acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

El Comando Funcional de Ingenieros es una dependencia orgánica de la Jefatura de Estado Mayor – Generador de Fuerza y su misión será de ejecución administrativa y de apoyo operacional.

La estructura organizacional para el Comando Funcional estará conformada por Coordinaciones de carácter de ejecución administrativa y unidades operacionales de apoyo operacional (Brigada Especial de Ingenieros, Brigada de Construcciones, etc.)

- d. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- e. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

14) Jefatura Jurídica Integral

- a. Presenta la propuesta de la desactivación de la Dirección De Investigaciones Disciplinarias de Comando Ejército DIDIC y Dirección de Procesos Disciplinarios e Informativos Administrativos JEM DIDAJ, de esta manera diseña la Tabla de Organización y Equipo para ser incluidas como áreas orgánicas de asesoría jurídica del Comando del Ejército y el Segundo Comando del Ejército respectivamente.
- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Departamento de Jurídica E-11** al Grupo Asesor para la Transformación del

Ejército para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Departamento de Jurídica se diseñará como dependencia de estrategia y planeamiento, diseño de políticas, elaboración de planes futuros de la Fuerza, direccionamiento estratégico, proyectos a mediano y largo plazo, cambios o nuevos proyectos de ley, reglamentos, etc.

La estructura organizacional para el Departamento estará conformada por Direcciones exclusivamente de planeamiento y diseño de estrategias.

- c. Presenta la anterior propuesta de organización al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).
- d. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- e. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

15) Jefatura de Aviación

- a. La Jefatura Aviación del Ejército Nacional proyectará la desactivación de la misma.
- b. En coordinación con la Jefatura Logística, diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) de la **Dirección de Aviación orgánica del Departamento E4** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional). Todos los procesos de planificación existentes en la estructura de la División de Asalto Aéreo deberán pasar a esta Dirección.
- c. En coordinación con la Jefatura Logística, diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) de la **Coordinación de Aviación orgánica del Comando Logístico** al Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional para su respectiva validación acorde a los requisitos establecidos en el Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).
- d. En coordinación con el Grupo Asesor para la Transformación del Ejército, realiza la presentación de la propuesta ante el Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma)
- e. Presenta la propuesta final al Comandante del Ejército Nacional, el **Día D, Hora H**, de acuerdo al anexo A (Cronograma).

16) Grupo Asesor para la Transformación

- a. El Grupo Asesor para la Transformación presentará la propuesta de organización de:
 - La Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas
 - La Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza
 - La Jefatura de Estado Mayor Generador de Combate
 - La Dirección para la Aplicación de Normas de Transparencia
 - La Corporación de Alta Tecnología del Ejército
- b. Diseña, elabora y presenta la propuesta de la Tabla de Organización y Equipo (TOE) del **Comando de Transformación del Ejército del Futuro** al Segundo Comandante del Ejército y Jefe de Estado Mayor para su respectiva validación acorde al Anexo C (Elementos en la Estructura Organizacional).

La misión del Comando como área staff, se diseñará como dependencia de asesoría y direccionamiento a nivel transversal en el Ejército Nacional

La estructura organizacional para el Comando estará conformada por áreas exclusivamente de asesoría y seguimiento.

- c. El proyecto a presentar deberá estar bajo la supervisión metodológica del Grupo Asesor para la Transformación, grupo encargado de garantizar que todas las capacidades desarrolladas para este proyecto sean colocadas al servicio del Ejército en los parámetros y alcance que fueron determinados en los diferentes Comités de Transformación.
- d. El Grupo Asesor para la Transformación consolida y elabora los informes de las Jefaturas y Direcciones del Estado Mayor del Ejército para el seguimiento y control de actividades.
- e. Reúne el personal que conformará y liderará el proyecto por un periodo no mayor a dos meses para impartir las directrices que guiarán las actividades encaminadas a las capacidades del Ejército Generador de Fuerza y Generador de Combate.
- f. Elabora el Apéndice 1 al Anexo A (Cronograma) para definir las fechas específicas acorde a la línea de tiempo no superior a 90 días.

III. INSTRUCCIONES GENERALES DE COORDINACIÓN.

Para implementar el proceso de modernización en el Ejército Nacional, se deben tener en cuenta los siguientes criterios y principios en el diseño de la estructura organizacional a fin de ser aprobada acorde a las exigencias del entorno nacional e internacional.

PRINCIPIOS

- Los principios como son: *igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, e imparcialidad*, mediante la descentralización, delegación, coordinación administrativa y la desconcentración de funciones enunciados en el artículo 209 de la Constitución Política.
- La organización que se adopte se sujetará a la finalidad, objeto y funciones generales previstas en las *leyes*, decretos, ordenanzas o acuerdos.
- Garantizar que exista la debida *armonía, coherencia y articulación* entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las capacidades atribuidas, que le permitan el ejercicio de sus funciones.
- Establecer organizaciones *flexibles* que se adapten al entorno político, económico, tecnológico y social.
- La estructura organizacional deberá ser *plana y sencilla, con niveles jerárquicos mínimos*, con el fin de que las decisiones fluyan sin obstáculos dentro de la misma.
- *Evitar la duplicidad de funciones* al interior de las dependencias en la Fuerza
- *Suprimir o fusionar* dependencias que no se requieran acorde a los principios mencionados anteriormente.
- Eliminar cargos o niveles que generen sensación de burocracia en la modernización de la Fuerza concebidos por un diseño organizacional basado por procesos.
- Aplicar el Estatuto Anticorrupción a fin de fortalecer los mecanismos de prevención, investigación y sanción de actos de corrupción y la efectividad del control de la gestión pública.

CRITERIOS

A continuación, se definirá y describirá los criterios más relevantes para el diseño en la estructura organizacional a fin de ser incluidos en la propuesta de modernización que deberá presentar cada responsable de Jefatura. Ver Anexo B

- La Ayudantía General del Ejército dispondrá del Auditorio del Segundo Piso del Comando del Ejército de acuerdo al Anexo A (Cronograma de actividades) para la presentación y sustentación de los proyectos conforme a las solicitudes previas por cada Jefatura y/o Dirección.

- Se debe tener en cuenta dentro de la proyección, que la función principal de las Jefaturas es el planeamiento estratégico (Tanques de pensamiento), permanente revisión de los procesos y procedimientos.
- La función principal de los Comandos Funcionales es la Ejecución del planeamiento estratégico realizado por las Jefaturas. Estos Comandos no se pueden conformar con Direcciones ya que estas son parte exclusiva de la organización de las Jefaturas.
- La reunión de apertura estará a cargo de la Jefatura de Planeación y Transformación con apoyo del Grupo Asesor para la Transformación del Ejército Nacional, quien establecerá las pautas para la entrega de la propuesta del Estado Mayor y Plana Mayor por parte de las dependencias del Estado Mayor del Cuartel General para el diseño de cada uno de sus homólogos. Se desarrollará el Día D Hora H. El resto del proceso se desarrollará según cronograma (ver anexo A).
- En cada actividad a desarrollar de la presente Directiva se realizará el acta de reunión como evidencia del proceso y a su vez, se consolidará la Información Digital en la Jefatura de Planeación y en la Dirección de Organización, Planes y Relaciones Internacionales.



Mayor General **ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**
Comandante del Ejército Nacional

Autentica



Brigadier General **RICARDO JIMÉNEZ MEJÍA**
Jefe de Operaciones del Ejército

Categoría: Debilidad	
Componente: comunicaciones e información dentro de la estructura organizacional actual del Estado Mayor del Ejército Nacional	
VARIABLES	DESCRIPCION.
Falta de un sistema de gestión documental. Desconocimiento de la necesidad Legal y administrativa de dejar trazabilidad de las actuaciones realizadas.	Actualmente se evidencia como principal problema generalizado en la institución, la efectiva gestión documental en todos los niveles de acuerdo con el análisis efectuado por el comité estratégico de transformación e innovación (CETI), Esta situación es común denominador y afecta a la institución en todos los niveles incluyendo el Estado Mayor del Cuartel General.
La ausencia de base de datos en tiempo real que permita acceder a los documentos rápidamente y que evite la divergencia existente entre documentos, que evidencia desconocimiento de las normas y responsabilidad individual de la falta de organización en el archivo	
No se evidencia la transversalización del proceso de gestión documental en el mapa de macro procesos del Ejército, tampoco se realiza un buen manejo de la información, permitiendo que se divulgue la misma.	
Dificultad en el flujo de información y órdenes a causa de la organización horizontal que posee el Ejército en la actualidad.	

1.2 Componente: Estructura organizacional del Estado Mayor del cuartel General	
Estructura organizacional demasiado extensa a nivel horizontal y vertical lo que genera problemas de comunicación, mala interpretación de órdenes, incumplimiento, y dificultad de seguimiento y control.	En el análisis realizado en la organización actual del Estado Mayor, se evidenciaron problemas a nivel general de la organización, con una estructura demasiado alta que dificulta la comunicación y cumplimiento de órdenes.
Se evidencio en la organización duplicidad de funciones, en varias áreas.	También se evidencian duplicidad de funciones en varias organizaciones, que en diferentes, o incluso estando en las mismas áreas, realizan la misma función, ya que no hay un sistema de sincronización con las funciones para la corrección de duplicidad, y esto es causado también por la creación de direcciones y Jefaturas. De igual manera se evidenció la falta de una política para el control de la gobernabilidad de los sistemas de información, que permita la interacción de los mismos y garantice la protección de la información del ejército de Colombia. Las organizaciones funcionales son una exigencia de los ejércitos modernos para ayudar a dinamizar en el generador de fuerza el personal, la educación y doctrina, la logística e ingenieros y en el generador de combate la inteligencia, contrainteligencia, comunicaciones, acción integral y las unidades estratégicas para despliegue, en caso de amenazas externas.
Se evidenció desactualización de las Tablas de Organización y Equipo. No se evidencia interrelación de procesos entre Jefaturas, que causan que estos procesos deban ser reformulados y sincronizados con las funciones	
Ausencia de un diagnóstico de arquitectura de sistemas de información, para diseñar uno que los integre y produzca la alineación estratégica con los procesos y permita conectividad en tiempo real con las unidades operativas mayores y menores.	
El Estado Mayor de Ejército ha incrementado su número de jefaturas y direcciones repitiéndose proceso en algunas de ellas, ejemplo planeación, presupuesto, contratación, ayudantías.	
Direcciones y Jefaturas que no están debidamente formalizadas, por falta de requisitos o demás situaciones, lo cual menoscaba la legalidad en sus actuaciones.	

1.2 Componente: Estructura organizacional del Estado Mayor del cuartel General	
<p>No existe la conformación y creación de las organizaciones funcionales que facilitarán al Generador de Fuerza los apoyos y un mejor control en personal, educación y doctrina, logística, e ingenieros, y en el Generador de Combate la creación de organizaciones que faciliten el apoyo de combate y el despliegue estratégico.</p>	

Componente: Mando y Control	
<p>Falta de comunicación en la organización actual, por su naturaleza vertical; dificultando el mando y control en todas sus áreas y demorando la toma de decisiones.</p>	
<p>Cuando la organización se vuelve más compleja, los altos mandos, en este caso el Comandante y el Segundo Comandante se ven obligados a dedicar demasiado tiempo a encontrar soluciones para los problemas diarios de coordinación, sin que quede el tiempo necesario para resolver problemas estratégicos de largo plazo que enfrenta la institución.</p>	

+

<p>El Estado Mayor debe estar organizado proporcionalmente con las áreas misionales, que deben verse reflejadas en la transformación y funciones de conducción de la guerra.</p>	<p>Como consecuencia de la estructura vertical que actualmente tenemos, se dificulta la supervisión de la ejecución de órdenes y directrices a nivel operacional, de planeamiento y adquisiciones, afectando la función de control del Estado Mayor.</p>
<p>El Estado Mayor debe descentralizar algunas actividades a nivel división.</p>	<p>Las organizaciones modernas a nivel superior requieren conducir la estrategia y delegar los temas de planeación, administrativos y operacionales al nivel intermedio.</p>
<p>Se han presentado cambios en la estructura de manera reactiva a situaciones coyunturales, creando dificultades para ejercer el control y la supervisión por parte del Estado Mayor y de las jefaturas</p>	<p>Se requiere que la nueva estructura organizacional responda al alineamiento estratégico con las áreas misionales, a las funciones de conducción de la guerra, a las capacidades de la organización y la respuesta a la mutación de las amenazas con el propósito de que los cambios de la organización sean proactivos, planeados y estructurados.</p>

<p>El Estado Mayor debe estar organizado proporcionalmente con las áreas misionales, que deben verse reflejadas en la transformación y funciones de conducción de la guerra.</p>	<p>Como consecuencia de la estructura vertical que actualmente tenemos, se dificulta la supervisión de la ejecución de órdenes y directrices a nivel operacional, de planeamiento y adquisiciones, afectando la función de control del Estado Mayor.</p>
<p>El Estado Mayor debe descentralizar algunas actividades a nivel división.</p>	<p>Las organizaciones modernas a nivel superior requieren conducir la estrategia y delegar los temas de planeación, administrativos y operacionales al nivel intermedio.</p>
<p>Se han presentado cambios en la estructura de manera reactiva a situaciones coyunturales, creando dificultades para ejercer el control y la supervisión por parte del Estado Mayor y de las jefaturas</p>	<p>Se requiere que la nueva estructura organizacional responda al alineamiento estratégico con las áreas misionales, a las funciones de conducción de la guerra, a las capacidades de la organización y la respuesta a la mutación de las amenazas con el propósito de que los cambios de la organización sean proactivos, planeados y estructurados.</p>

<p>Componente: Personal</p>	
<p>La rotación constante del personal que maneja procesos internos en la institución y la asignación de reemplazos de personal no idóneo para los cargos, afectan el correcto funcionamiento de la fuerza.</p>	<p>El personal es la principal ventaja o desventaja de una organización, puesto que es este el que en verdad realiza todos los procesos, siendo lo más importante mantener el personal idóneo en sus respectivas áreas y evitar la rotación continua del personal para permitir el acoplamiento del personal a sus áreas.</p>

Categoría: Oportunidad

Componente: Comunicaciones e información dentro de la estructura organizacional actual del Estado Mayor del Ejército Nacional.

<p>La implementación de un sistema efectivo de información y archivo con adecuada gestión de personal, permitiría mejorar el cumplimiento de las unidades en el fortalecimiento de apoyo en la defensa técnica, el cumplimiento de las entidades estatales de crear memorias históricas y el correcto cumplimiento de la ley general de archivo.</p>	<p>La adaptación e implementación de un sistema de gestión documental, es necesario para el cumplimiento de la ley, para la realización de memorias históricas y para el control de los procesos que se realizan, como medición de resultados y presentación de proyectos tomando en cuenta los resultados de procesos pasados.</p>
<p>Fortalecer y ampliar el sistema de comunicación efectivo C4.</p>	<p>Implementar una estructura organizacional, basada en los modelos organizacionales modernos, de tal suerte que se articule con claridad, en forma verbal, por escrito y/o visual la intención y las decisiones del Comandante.</p>

Componente: Estructura organizacional del Estado Mayor del Cuartel General

<p>Aplicar una organización más plana con una jerarquía mejor estructurada, que estará basada en una descentralización de funciones y en el estudio y unión de sub sistemas que cumplan labores similares, y evite la duplicidad de funciones.</p>	<p>La aplicación de una de las diversas opciones de organizaciones planas, permitiría no solo la depuración de funciones, si no que mejoraría la comunicación y demás funciones del Ejército.</p>
<p>Existen proyectos y programas definidos en el CRE-i y el CETI y en la Jefaturas de Estado Mayor, en el que desarrollan y potencializan las funciones del Estado Mayor que buscan ampliar su cobertura y soluciones a problemas integrales.</p>	

<p>Implementar un marco jurídico que proteja el empleo de la fuerza, en los posibles escenarios al 2030, y los elementos de generación de fuerza que correspondan, y de estructura de combate que hagan parte de la propuesta de transformación.</p>	
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Componente: Mando y Control	
<p>La proyección de un sistema de comunicación efectivo que permita integrar sistemas de comunicación y control usados en el C3 y C2, con posibilidades de modernización, creando un comando capaz de integrarse y generar soluciones y reaccionar con rapidez.</p>	<p>La implementación de sistemas de control usados en C3 y C2, permitiría un mayor control, que garantice oportuna difusión de las instrucciones generales y específicas, para mantener los procesos de modernización, creando así un control sistemático del cumplimiento a las órdenes.</p>
<p>Las buenas relaciones de coordinación entre las Fuerzas Militares y la Policía Nacional e incluso con agencias gubernamentales para facilitar el cumplimiento operacional del Comando</p>	
<p>Las buenas relaciones de coordinación entre las Fuerzas Militares y la Policía Nacional e incluso con agencias gubernamentales para facilitar el cumplimiento operacional del Comando General de las Fuerzas Militares y las Fuerzas de Tarea Conjunta, en operaciones combinadas e interagenciales, en apoyo a la PNC y/o entidades del estado.</p>	

Componente: Personal	
Realizar un mejor aprovechamiento de los programas y proyectos que adelanta la institución para el desarrollo del MOS (Military Occupation Specialities), optimizando y reorganizando el personal especializado en el área que lo requiera.	Las fuerzas modernas requieren del desempeño de su personal por especialidades, lo que garantiza y optimiza el resultado de los procesos.

Categoría: Fortaleza

Componente: Comunicaciones e información dentro de la estructura organizacional actual del Estado Mayor del Ejército Nacional.	
Se han realizado campañas de sensibilización de conocimiento de las leyes y normas que regulan la entrega y manejo de documentación para dejar trazabilidad de las actuaciones y procesos realizados.	En las fuerzas modernas es imperativo el conocimiento de las leyes que las regulan, para lograr el propósito de mantener la trazabilidad de los procesos desarrollados en el tiempo.

Componente: estructura organizacional del Estado Mayor del Cuartel General	
La estructura que posee la organización actual, permite el desarrollo de gestión por funciones y procesos.	La estructura actual permite el desarrollo y operación vertical y horizontal, con modelo de mando y subdivisión del trabajo y tareas por especialidades y cualidades.

Componente: Personal.	
El personal, posee una excelente capacidad de adaptación al cambio que permite mantener una posición asertiva.	El personal posee capacidad de adaptación al cambio.
El Estado Mayor posee oficiales con experiencia, conocimiento técnico y académico, suficiente para asesorar los procesos, de acuerdo con sus especialidades y dependencias.	
La emisión de la directiva 0362/2015 sobre la reestructuración del Estado Mayor y la organización de un equipo de oficiales y suboficiales, personal civil y oficiales de la Reserva Activa del Ejército.	

Categoría: Amenazas

Componente: Comunicaciones e Información dentro de la estructura organizacional actual del Estado Mayor del Ejército Nacional.	
Se debe eliminar esta amenaza mediante la implementación de un proyecto que evite las Incidencias disciplinarias y administrativas que se presenten por no manejar la organización de un sistema de gestión documental eficiente.	Las organizaciones del estado Colombiano deben cumplir la ley general de archivo.
Se evidenció alto riesgo ante la posible pérdida de documentación administrativa o documentos legales y de operacionales con clasificación de Reservado, Secreto o Ultra Secreto, como órdenes impartidas en operaciones militares.	

<p>Se presenta una dificultad para atender eficientemente la defensa técnica, judicial y disciplinaria efectiva frente a los casos individuales e institucionales, sobre hechos propios al cumplimiento de la misión constitucional.</p>	
<p>La falta de una política integral y estructural de la gobernabilidad y control de los sistemas de la información, podría generar daños de alto impacto en la ciberseguridad y control de la información de la institución.</p>	

Componente: Organización

<p>La organización actual se encuentra dividida en múltiples jefaturas, dificultando el mando, control y comunicaciones efectivas a nivel general.</p>	<p>La organización actual evidencia una subdivisión de personal y jerarquías que dificulta el procesamiento, cumplimiento y control de órdenes, que afectan en todos los procesos de la organización.</p>
<p>Las áreas del Estado Mayor hacían parte de organizaciones con denominaciones de sistemas de calidad y de la función pública que no permitían conexiones fáciles con homólogos de otras Fuerzas Militares nacionales e internacionales.</p>	

<p>No se cuenta con organizaciones que apoyen el cumplimiento de la misión del Generador de Fuerza y del Generador de Combate en áreas funcionales y de apoyo.</p>	
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Componente: Mando y Control

<p>Dificultad de ejercer el mando y control debido a su organización carente de sistemas de información, que faciliten la supervisión del mismo.</p>	<p>La dificultad del mando y control se fundamenta en la estructura actual de una organización vertical (jerarquizada y piramidal), que dificultan la buena comunicación, el control y el cumplimiento de las órdenes.</p>
------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------