

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FLEXIBLE PARA LA CENTRAL
ADMINISTRATIVA Y CONTABLE (CENAC) DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
NACIONAL DE COLOMBIA**

Nelly Tatiana Silva Pulido

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**Facultad de Ciencias económicas
Maestría Gestión de Organizaciones**

Bogotá D.C, 2016

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA

**Facultad de Ciencias Económicas
Maestría Gestión de Organizaciones**

**ESTRUCTURA ORGANIZATIVA FLEXIBLE PARA LA CENTRAL
ADMINISTRATIVA Y CONTABLE (CENAC) DE INGENIEROS DEL EJÉRCITO
NACIONAL DE COLOMBIA.**

Nelly Tatiana Silva Pulido

Director

Dra. Bibiana Moncayo Orjuela

**Proyecto de grado presentado como requisito para la obtención del título de
Magister en Gestión de Organizaciones**

Bogotá D.C, 2016

Resumen

El presente trabajo de investigación basa su contenido en la formulación de una propuesta organizacional flexible para la Central administrativa y contable (CENAC) de ingenieros del Ejército Nacional de Colombia en la ciudad de Bogotá, organización dedicada a la defensa y seguridad del territorio nacional colombiano.

A través de la identificación de la situación actual de la central administrativa y contable de ingenieros del Ejército nacional, se hizo necesaria la presentación de una estructura organizativa que permita mitigar la generación de desequilibrios administrativos que se han venido presentando desde la formación de estas nuevas centrales. Por medio de un diagnóstico de la estructura actual utilizada y una identificación de las fortalezas y debilidades del personal, en cuanto a perfiles cargos y funciones, fue posible determinar la estructura organizacional flexible adecuada para el CENAC ingenieros de la ciudad de Bogotá, que abarco no solo el organigrama apropiado, sino el personal con sus respectivos perfiles, cargos y funciones necesarios para el correcto funcionamiento de dicha estructura.

Se espera que por medio de esta propuesta la central contable y administrativa de ingenieros ponga en práctica esta estructura como estrategia organizacional continua, para así cumplir con su objetivo de fortalecer los quehaceres administrativos del Ejército Nacional de Colombia.

Palabras Clave:

Organización, Estructura Organizacional flexible, CENAC

ABSTRACT.

This research bases in the formulation of a flexible organizational proposal for the administrative and accounting Central (CENAC) of the National Army of Colombia in the city of Bogotá, an organization dedicated to the defense and security of the Colombian national territory.

Through the identification of the current status of the administrative and financial center of the national army, the presentation of an organizational structure that allows generating administrative mitigate imbalances that have been occurring since the formation of these new plants became necessary. Through an analysis of the current structure used and an identification of the strengths and weaknesses of staff profiles regarding positions and functions, it was possible to present a proposal for a suitable flexible organizational structure for CENAC of the city of Bogotá, covering not only the proper organization, but the staff with their respective profiles, duties and functions necessary for the proper functioning of this structure.

It is hoped that through this proposed accounting and administrative central implement this structure as continuous organizational strategy, in order to meet its objective of strengthening the administrative tasks of the National Army of Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	3
Abstract.....	4
1. Introducción.....	9
2. Planteamiento del problema.....	11
3. Justificación.....	13
4. Objetivos.....	15
4.1 objetivo general.....	15
4.2 objetivos específicos.....	15
5. Marco referencial.....	16
5.1 marco teórico.....	16
5.1.1 estructura organizativa flexible.....	19
6. Diseño metodológico.....	27
6.1. Contexto de investigación.....	28
6.2. Población y muestra.....	28
6.3. Instrumentos de investigación.....	29
6.4. Variables de análisis.....	29
6.5. Fases de investigación.....	31
7. Resultados y discusión.....	34
7.1 diagnostico estructura organizacional Cenac ingenieros.....	34
7.1.1 especialización de trabajo	35
7.1.2 departamentalización.....	36
7.1.3 cadena de mando – conducto regular	37
7.1.4 procesos para la toma de decisiones	39
7.2. Debilidades y fortalezas de cargos, perfiles y funciones.....	41
7.2.1 descripción de los cargos existentes en el Cenac.....	41
7.2.2 Política Organizacional.....	47
7.2.3 capacitación y adoctrinamiento.....	48
7.2.4 matriz de debilidades y fortalezas.	51
7.3. Definición cargos y perfiles para la estructura organizacional flexible.....	52

7.4. Manual de funciones y competencias laborales.....	55
8. Estructura organizacional flexible.....	56
9. Conclusiones.....	57
10. Recomendaciones.....	59
Bibliografía.....	60
Anexos.....	63

Lista de tablas

Tabla 1. Variables y descripción.....	29
Tabla 2. Normas Cenac.....	96

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Relación de elementos estructurales y tipos de estructura.....	23
Ilustración 2. Relación de elementos situacionales y tipos de estructura.....	24
Ilustración 3. Organigrama Cenac ingenieros.....	34
Ilustración 4. Flujo grama de actividades.....	97
Ilustración 5. Análisis de cargos.....	52

1. INTRODUCCIÓN

La teoría de la organización ha centrado todos sus estudios en el diseño de una estructura que sea capaz de proporcionar un correcto funcionamiento, creando una mutua relación entre los subsistemas internos y externos de la organización. Es por esto que la estructura organizacional es uno de los factores más influyentes en el funcionamiento, relación y desarrollo de las organizaciones.

De esta forma se han creado varias estructuras organizacionales de acuerdo a las necesidades de las diferentes entidades, las cuales le proporcionan un perfecto acople entre las actividades, para así cumplir los objetivos propuestos. Sin embargo a medida que las organizaciones generan un avance, se requiere examinar y reevaluar la estructura utilizada, ya que en muchas situaciones dejan de interactuar y coordinar correctamente en el desarrollo de las actividades.

En este caso en particular el Ejército Nacional de Colombia (EJC), utiliza una estructura lineal y/o militar en pro de cumplir su finalidad como lo expresa la Constitución Política de Colombia (CPC) 1991 “la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”. Sin embargo en el desarrollo de esta actividad se le adhieren otros roles, que más que logísticos y operativos son administrativos, razón por la cual el EJC crea las centrales contables y administrativas (CENAC), con el fin de realizar todas sus actividades con los nuevos retos que se presentan.

El presente trabajo buscó la formulación de una propuesta organizacional flexible para la CENAC de ingenieros del Ejército Nacional colombiano ya que son parte fundamental en el desarrollo de sus actividades, las cuales no pueden realizarse bajo la misma estructura organizacional, teniendo en cuenta que estas centrales cumplen un rol diferente, que demandan otro tipo de integración y coordinación en sus actividades.

Si bien el EJC por ser una entidad militar utiliza una estructura jerárquica que utiliza para las actividades netamente logísticas y operativas, con el avance y progreso de su función se genera la necesidad de crear unidades que realicen acciones administrativas; para generar el impacto que se quiere llegar a tener con estas, es necesario implementar estructuras que le brinden un

funcionamiento administrativo y contable que mejore sus procesos sin la necesidad de alterar sus actividades para el cumplimiento de la defensa y seguridad nacional. De allí surge la motivación para la proposición de una estructura organizativa que genere no solo una diferenciación en la división del trabajo según las actividades a desarrollar; sino además la articulación entre las actividades logísticas, operativas y administrativas. El presente documento contiene un diagnóstico de la organización en cuanto a la estructura organizacional empleada para su función, una identificación de los perfiles, cargos y funciones existentes, para lograr un panorama más claro y poder establecer los aspectos negativos y positivos de esta estructura, posteriormente la identificación de los cargos reales y necesarios para una estructura flexible que puede evidenciar resultados significativos, y así poder establecer las funciones y competencias laborales de los mismo, Finalmente a partir de este análisis se propone una estructura optima que integre todos los aspectos tanto internos como externos para el correcto funcionamiento del Cenac ingenieros .

Con base a lo anterior, el presente trabajo se desarrolló pensando en la mejor estructura organizacional que podría implementar la central contable y administrativa de ingenieros del Ejército Nacional partiendo de un análisis profundo de los factores, las necesidades y el funcionamiento, que tiene el propósito de evidenciar las ventajas de la implementación de esta estructura.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El Ejército Nacional de Colombia creado para la defensa de la soberanía e integridad del territorio nacional, genera nuevas actividades que aunque no se encuentra dentro de sus funciones, son necesarias para el cumplimiento de las mismas. Por tal motivo esta entidad ha llevado durante más de dos décadas un proceso de renovación, buscando soluciones que permitan integrar todas las actividades logísticas, operativas y administrativas para así lograr un perfecto cumplimiento de todos y cada uno de sus objetivos.

El primer esfuerzo del Ejército Nacional por brindar una solución a este problema fue la incorporación de personal específicamente que tuviera conocimiento en áreas administrativas, con el fin de que se encargaran de estas actividades y de esta forma poder obtener, por un lado personal para las tareas logísticas y operativas y por el otro los quehaceres administrativos, sin embargo el resultado de esta medida no fue significativa, toda vez que el Ejército también carecía de personal en diferentes aspectos por lo que fueron suplidos con este nuevo grupo de personas.

Posterior a esta actuación, la entidad decidió en el año 2001 crear unidades especializadas para las tareas administrativas, con el fin de ya no solo tener personal especializado sino lugares que solo dedicaran su labor a estas actividades, por tal motivo en el año 2001 se inició el proceso de centralización administrativa creando las Centrales Contables y Administrativas del Ejército Nacional (CENAC), que empezaron su funcionamiento en el año 2013, como prueba piloto en zonas como Bogotá y Larandia Caquetá, para así llegar al presente año con el funcionamiento de 21 centrales, en las diferentes zonas de Bogotá, Armenia, Cali, Medellín, Neiva, Ibagué, Popayán, Caquetá, Villavicencio, Tolemaida entre otros, con el fin de tener cobertura en todo el país.

A partir del funcionamiento de estas centrales se empiezan a evidenciar algunas falencias que impedían el cumplimiento de los objetivos propuestos, encontrándose dentro de ellos un aspecto que es indispensable y fundamental en toda organización, como es la estructura organizacional, la cual es “Es el conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas y la posterior coordinación de las mismas.” (Mintzberg, 1984, pág. 26). Al no contar con una estructura organizativa adecuada, dado que estas centrales adoptaron la estructura organizativa administrativa existente, que no abarca todos los factores como el recurso humano,

el desarrollo tecnológico, y la proyección de la fuerza en la política integral de las diferentes tareas, impedían el buen funcionamiento de las mismas.

Si bien es cierto el Ejército Nacional de Colombia ha demostrado un proceso de mejora con el fin de presentar mayor eficiencia, eficacia, celeridad, economía y demás aspectos influyentes en las actuaciones administrativas, ha sido notoria el retroceso sobre todo en las centrales de mayor dimensión las cuales se encuentran en la ciudad de Bogotá (Usaquén, Ingenieros y Puentearanda), por la falta de una estructura organizacional que no se adapta a los constantes cambios existentes en las centrales ya sea capital humano, recursos financieros, entre otros.

Teniendo en cuenta lo antes planteado se hace necesario responder a la pregunta: ¿Qué estructura organizacional se podrían implementar en la Centrales Administrativa y Contables de Ingenieros del Ejército Nacional en la ciudad de Bogotá?

3. JUSTIFICACIÓN

El constante cambio del entorno constituye en las organizaciones el factor dominante para la creación, innovación o generación de nuevas estructuras organizacionales que permiten una adaptación a corto plazo ante los desafíos de estos inesperados escenarios, dichas estructuras están diseñadas para responder a las necesidades contemporáneas de una manera más flexible y adaptada de modo que ;” la jerarquía, el mecanicismo y la formalización de procedimientos, son cada vez más a menudo sustituidos por la horizontalidad, la flexibilidad y una creciente importancia por los aspectos y relaciones informales que se producen en el interior de la organización” (Wang y Ahmed, 2003), situación que refleja el cambio de perspectiva hacia conceptos orgánicos en las estructuras organizacionales.

En consecuencia se ha evidenciado que varias organizaciones han optado por diferentes soluciones estructurales; como es el caso particular del Ejército Nacional de Colombia quien intentó adaptar la estructura organizacional utilizada en las dos últimas décadas, a las necesidades actuales; sin embargo solo realizó un cambio de nombre pasando de Unidades Ordenadoras del Gasto a la denominación actual: Centrales Contables y Administrativas (CENAC, directiva 262 de 2013) Una de las finalidades de dicho cambio fue centralizar actividades con el propósito de generar eficiencia, celeridad, economía y demás beneficios para los quehaceres administrativos, no obstante ocurre lo contrario, dado que la estructura organizacional utilizada está diseñada para tareas logísticas y operativas.

De lo anterior, se evidencia que el Ejército Nacional de Colombia en su desafío por dar solución a un problema de especialización de tareas, implementó una estrategia: la creación de los CENAC, sin embargo Guerras y García, 1995 establece:

(...)La implantación de una estrategia se lleva a cabo cuando la organización ha dado solución a los siguientes tres problemas: definición de la estructura, estilos de dirección y motivación, y problemas de cultura organizativa, de no ser así los objetivos propuestos en ésta no se cumplirán de forma satisfactoria, por el contrario, pueden acarrear resultados negativos por la ausencia de estos tres factores (...) p. 123

Partiendo de este criterio se demuestra que la estrategia planteada por el Ejército Nacional no cuenta con esa definición de estructura, ni estilo de organización que permita evidenciar de manera significativa las metas propuestas para ésta; motivo por el cual se establece que efectivamente:

Si la formulación nos indica qué es lo que debe hacerse, la implantación señala cómo debe actuarse para conseguir lo que se quiere hacer. En este sentido, una indebida formulación o no acertar con la orientación adecuada, puede ser tan perjudicial como una incorrecta implantación al no acertar con la forma de poner en marcha una buena estrategia (Guerras y García, 1995, p. 124)

Con respecto a lo antes mencionado, teniendo como base la problemática estructural referida, para el funcionamiento de las centrales contables y administrativas del ejército Nacional, se requiere una propuesta de estructura organizativa flexible que constituya una configuración más allá de la construcción de una simple estructura, ya que tiene en cuenta otros factores como el recurso humano y la estrategia planteada, (Casado, 2011); para así generar una integración de todos los aspectos mencionados, con el fin de brindar una alternativa de solución concreta, encaminada a generar un cambio significativo frente al problema estructural planteado, adaptándose a los continuos cambios del entorno.

4. OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Proponer una estructura organizativa flexible para la central administrativa y contable de ingenieros del Ejército Nacional de Colombia en la ciudad de Bogotá.

4.2 Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de la estructura organizacional actual de la central administrativa y contable ingenieros del Ejército Nacional de Colombia en la ciudad de Bogotá.
- Identificar fortalezas y debilidades de los cargos, perfiles y funciones en la población objeto de estudio, para determinar oportunidades que mejoren la estructura organizacional.
- Definir cargos complementarios y perfiles para una estructura organizacional flexible en el CENAC.
- Elaborar un manual de funciones y competencias laborales de cada uno de los cargos propuestos para el CENAC Bogotá

5. MARCO REFERENCIAL

5.1 MARCO TEÓRICO.

El diseño y la estructura de las organizaciones es un elemento clave que incide drásticamente en su funcionamiento, productividad y rendimiento (Chiavenatto, 2000), Para Mintzberg (1979) las organizaciones tienen por naturaleza una serie de agrupamientos o configuraciones, en medio de las cuales se dividen las funciones que aseguran el crecimiento y la eficiencia comercial, económica y social. Cuando no hay una coherencia y una armonía adecuada entre dichos agrupamientos, la organización no puede funcionar de la manera esperada, ni puede alcanzar los objetivos propuestos definidos en su estrategia, a través de su actividad comercial.

En este sentido, una organización realmente productiva y efectiva es aquella que logra generar una amplia coherencia entre sus componentes, y que no cambia un elemento o una función en un sector sin evaluar las consecuencias en los otros, comprendiendo a la organización como un todo de relaciones en la cual la interacción positiva es un elemento fundamental para su crecimiento.

Por lo tanto, mantener una organización estructurada de la empresa, tomar de cada grupo sus principales capacidades para alcanzar los objetivos, y difundir a nivel general la información y los resultados, permite concentrar la estrategia en fortalecer las capacidades de los grupos de trabajo en lugar de tratar de predecir el futuro y el comportamiento de los competidores. En segundo lugar, en vez de establecer una dependencia entre la estrategia y la operación, se genera una interdependencia entre ellas, vinculando la participación de aquellos que se encargan de planear y aquellos cuya función consiste en ejecutar. Finalmente, la estructura se vincula el pensamiento y la acción, promoviendo el aprendizaje y el conocimiento continuo en la empresa, y facilitando de esta manera su capacidad para enfrentar los nuevos retos y desafíos que se imponen en el entorno físico, social y comercial.

Sin embargo, los modelos de contingencia señalan que no es posible alcanzar la eficiencia organizacional siguiendo un modelo organizacional único, pues no existe una forma única de alcanzar los objetivos. Los modelos de contingencia parten de reconocer que en el

mundo existen diferentes tipos de organizaciones, que se clasifican de acuerdo a su estrategia, organización, tamaño, características, estructuras y objetivos. Esta situación, explica Chiavenato (2010), da lugar a una amplia variedad de tipos de organizaciones que se deben conocer para con el fin de tener un panorama amplio al momento de estructurar o reestructurar una organización.

Por su parte, Mintzberg (2001) enfatiza la necesidad de armonizar los esfuerzos entre las agrupaciones que componen a las empresas, con el fin de poder desarrollar los objetivos propuestos a nivel estratégico y operacional. Según el autor, la estructura de las organizaciones se desarrolla a través de cinco niveles básicos, los cuales son:

- El núcleo operativo: Los integrantes se encargan de realizar el trabajo básico de la organización, como prestar los servicios que se ofrecen a los clientes o consumidores.
- La cúspide estratégica: Se encuentran los directivos y los líderes que orientan el curso de la organización, definen las políticas y controlar el desarrollo de las actividades.
- La línea media: Integra a los administradores que se encuentran en una posición intermedia entre los directivos y los operarios.
- La estructura técnica: Son los analistas que diseñan sistemas referidos al planteamiento formal y al control del trabajo.
- El personal de apoyo: Son las personas que proporcionan servicios indirectos a la organización.

Sin embargo, los modelos de contingencia explican que no todas las organizaciones deben tener estos cinco niveles en su estructura, pues lo más importante para planificar, desarrollar y ejecutar una adecuada planificación estratégica, es que haya una coherencia y una interacción favorable entre los niveles en que ésta se desarrolla. De esta manera, alinear los objetivos de los agrupamientos dentro de la empresa, armonizar sus esfuerzos, encaminándolos a una serie de objetivos comunes, y reconocer la importancia de aspectos como la integración, la comunicación y la difusión son elementos vitales para el buen desarrollo de la estructura organizacional.

En este sentido, desde la teoría de la contingencia se establece que hay una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas, y que la estructura organizativa depende de las condiciones del entorno, del contexto de la empresa, de su misión y de su sector específico de producción. Específicamente, explica Chiavenato (2000), los siguientes factores son los que más inciden en la contingencia empresarial a nivel interno:

- **Recursos Humanos:** Se refieren al capital humano con el que cuenta una empresa para desarrollar sus actividades. En cada caso, las habilidades, competencias y conocimientos del personal varían según la empresa, así como las expectativas que existen sobre el equipo de trabajo y la división de las responsabilidades.
- **Recursos Materiales:** Incluye los diferentes activos que se necesitan para cumplir satisfactoriamente con los objetivos de la empresa, y varían también dependiendo de aspectos como la línea de producción, el sector económico, el tamaño de la empresa y sus objetivos de comercialización.
- **Inversiones:** Las inversiones dependen del desarrollo de la empresa, de los objetivos y del desarrollo de la planeación organizacional.
- **Tiempo:** Todas las empresas tienen distintas metas, cuyo tiempo de cumplimiento puede ser corto, mediano y largo.

Además de los factores de tipo interno, es importante tener en cuenta que la estructura de una organización depende de sus relaciones con el contexto y con el ambiente externo. Por lo tanto, a través de los modelos de contingencia es posible identificar las variables que producen un mayor impacto sobre la organización, con el fin de predecir las diferencias en la estructura de las organizaciones debido a las diferencias que presentan dichas variables.

5.1.1. Estructura organizativa - flexible

A través de los años siempre ha existido una preocupación por crear una estructura organizacional adecuada para las organizaciones, teniendo en cuenta los factores que influyen en ella, es así como al pasar los años se han creado diferentes estructuras a las conocidas en la teoría clásica, con el fin de abarcar todos los cambios que se han presentado en las organizaciones al pasar el tiempo, ya sean en cuanto a entorno, tamaño, personal entre otras.

Sin embargo cabe resaltar, que el punto de partida esencial en el estudio de la estructura organizacional lo establecerá la teoría clásica, dentro de la cual empezaremos por mencionar a Frederick Taylor (1911), en su libro los Principios de la administración científica el cual da los primeros pasos del pensamiento administrativo, estableciendo que la organización se debe basar en una división de trabajo, y la consecuente especialización de operarios, con el objetivo de aumentar la producción y productividad en el entorno de la época.

Esa propuesta contribuyó a destruir las habilidades de los obreros cuando se estableció la separación del diseño y la operación con el argumento de la necesidad de eliminar la flojera sistemática mediante la organización científica del trabajo. Esta tarea, desde la perspectiva de Taylor, era imposible de ser realizada por los propios obreros. Para ello era necesario contar con los conocimientos científicos de los ingenieros, por lo que Taylor propuso la incorporación en la estructura organizacional de un departamento de diseño para planear y organizar el trabajo. Con esta propuesta tanto los obreros como los supervisores se limitan exclusivamente a ejecutar las tareas planeadas en el departamento de diseño. (Barba, 2010, P.22)

Más adelante Henri Fayol (1916) define las funciones básicas que debe tener una empresa como parte de su estructura organizacional y las divide en: funciones técnicas, que comprenden la producción de bienes y servicios, las funciones comerciales relacionadas con la compra y venta, las financieras que implican la búsqueda y manejo del capital, las funciones de seguridad con el fin de prestar protección a los bienes y a las personas, las contables; relacionadas con los balances y registros de todos los movimientos de la organización en temas financieros y por

ultimo las funciones administrativas, las cuales cumplen una función muy importante dado que es la integración de las cinco funciones anteriores (Mendoza, I. 2013).

A partir de estos enfoques, fueron muchos los autores que se dedicaron a reconstruir y dar más puntos de vista en cuanto a las organizaciones y sus factores, sin embargo no fue sino hasta el año 1984 en el que Mintzberg realiza un aporte esencial dando su concepto sobre estructura organizacional definiéndolo como “ El conjunto de todas las formas en que se divide el trabajo en tareas distintas, consiguiendo luego la coordinación de las mismas” (Mintzberg, 1984, pág. 26). Generando una nueva preocupación por conseguir la división adecuada de trabajo dentro de la organización y así mismo la integración de ellas.

En este punto lo que la teoría clásica nos ha brindado, es un panorama de la importancia que es la división de un trabajo, seguida por una especialización de tareas en las diferentes áreas de la organización, para finalmente crear un mecanismo de integración de las mismas y así lograr los objetivos propuestos de cada organización.

Es por esto que más adelante en 1988 Mintzberg destaca cinco componentes que se encuentran en toda estructura organizacional, entre ellos: El núcleo de operaciones, el cual comprende a los miembros de la organización que desarrollan tareas de carácter básico relacionado con la producción de bienes y servicios. Ello implica la producción, elaboración y distribución de bienes. Por otro lado el Ápice estratégico, considerado como el órgano encargado de supervisar el funcionamiento y del cumplimiento de los objetivos de la organización, el tercero de ellos la línea media que abarca a los administradores intermedios, su función principal consiste en enlazar el núcleo de operaciones con el ápice estratégico, para que la comunicación fluya de manera vertical y horizontal. El personal de apoyo, también conocido como Staff cuya función es proporcionar asistencia en operaciones que no hacen parte del trabajo principal de la organización, como relaciones públicas, investigación y desarrollo en re otras, y como último componente se encuentra la estructura técnica o tecno estructura, que son los encargados de diseñar y de planificar las actividades formales y el control de trabajo de cada miembro de la organización (Mintzberg, 1988).

Después de considerar los componentes, funciones y los demás aportes de cada uno de los autores dados al término de organización, se encuentran elementos comunes en cuanto a los tipos de organización, ya que la mayoría de ellos realiza una clasificación de 5 tipos de estructuras las cuales se pueden catalogar de la siguiente manera: Equipo Vértice [EVR] (2007)

- “Estructura Simple: la coordinación la lleva la cúspide estratégica mediante supervisión directa. Mínimo de personal y de línea media.
- Burocracia Mecánica: coordinación a través de la estandarización del trabajo lo que hace que sea creada toda la estructura administrativa.
- Burocracia Profesional: coordinación a través del conocimiento de los empleados, por lo que se necesitan profesionales altamente entrenados en el centro operativo y considerable personal de apoyo. La estructura y línea media no soy muy elaborados.
- Estructura divisionalizada: coordinación se lleva a cabo mediante la estandarización de productos de distintas unidades de producción. La línea media de cada una de estas unidades o divisiones tiene gran autonomía.
- Adhocracia: organizaciones más complejas, en que se requiere la combinación de trabajos a través de equipos y coordinados mediante el compromiso común. Tienden a desaparecer la línea y el personal de apoyo (staff)” (p.10)

Al realizar la revisión de las concepciones que se tiene sobre la organización se encuentra también Strategor (1988) el cual, la definió como el conjunto de funciones y de relaciones que determinan de manera formal los objetivos que cada unidad de la organización debe llevar acabo y el modo de cooperación entre estas unidades. En esta definición vemos una nueva preocupación que es el alcance de los objetivos no como organización en general, sino como unidad, esto con

el fin de poder evidenciar los problemas de una manera más específica, para así mismo tomar medidas puntuales dentro de los puntos que están fallando y no sobre toda la organización

Así, para Rodríguez (2010) "para alcanzar los objetivos organizacionales es necesario estructurar la organización adecuándola a esos objetivos y a la situación de las condiciones específicas en que se encuentre" (p.16). Esta autora, reconoce que no solo existen factores internos, sino también externos que influyen en la obtención de los objetivos, Similar postura se encuentra en lo expuesto en la Enciclopedia Colaborativa Cubana en Red [ECURED] (2012) cuando plantea que organizar "consiste en determinar la estructura interna del sistema, las relaciones funcionales y de subordinación del mismo, los flujos de comunicación e información entre sus subsistemas y asegurar la comunicación con el medio externo". En este mismo sentido encontramos la postura de Stoner (1998) cuando considera que organizar es el proceso de establecer el trabajo, autoridad y los recursos entre las diferentes personas de la organización de una manera óptima de tal forma que pueden lograr los objetivos propuestos.

Así las cosas es importante considerar que además de las definiciones, funciones y componentes, evidenciados por los diferentes autores, se encuentra un factor esencial y es el entorno externo, quien como ya se señaló anteriormente tiene un papel fundamental en la consecución de los objetivos, y por ende en la configuración de cualquier estructura organizativa, de este modo podemos percibir que tanto el factor interno como externo son esenciales al momento de definir una estructura organizacional. Por lo anterior se encuentra que en la revisión de la literatura las organizaciones pueden ser configuradas teniendo en cuenta tanto elementos estructurales dentro de los cuales encontramos la especialización del trabajo, agrupamiento de unidades o departamentalización, tamaño de la unidad, mecanismos de integración, sistemas de planificación y control, y por el otro lado elementos situacionales como edad y tamaño de la organización, sistema tecnológico de la organización, medio ambiente y poder, las cuales tienen un rol diferente en cada una de los tipos de organizaciones. En el libro "Estructuras Organizativas" por [EVR] 2007, realizan una relación de los diferentes elementos y tipos de estructuras mencionadas anteriormente.

En la Ilustración 1, se incluye un gráfico que demuestra la relación de los elementos estructurales con los tipos de estructura y en la Ilustración 2 la relación de los elementos situaciones con los tipos de estructura.

ELEMENTOS ESTRUCTURALES

	TAMAÑO UNIDADES (ÁMBITO DE CONTROL)	SISTEMAS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL	MECANISMOS DE INTEGRACIÓN	CENTRALIZACIÓN / DESCENTRALIZACIÓN
Estructura simple	Amplio	Poca planificación y control	Pocos	Centralizada
Burocracia Mecánica	Amplio en la base Estrecho en el resto	Activa	Pocos	Descentralización horizontal limitada
Burocracia Profesional	Amplio en la base Estrecho en el resto	Poca planificación y control	En la administración	Descentralización horizontal vertical
Estructura Divisionalizada	Amplio en la base superior	Mucho control de desempeño	Pocos	Descentralización vertical limitada
Adhocracia	Estrecho en toda la estructura	Planificación limitada	Muchos y a través de toda la estructura	Descentralización selectiva

Ilustración 1. Relación de elementos estructurales y tipos de estructura

Fuente: [EVR] 2007 “Estructuras Organizativas” (p.14)

ELEMENTOS SITUACIONALES

	EDAD Y TAMAÑO	SISTEMA TECNOLÓGICO	MEDIO AMBIENTE	PODER
Estructura simple	Jóvenes y pequeños	Simple y no regulable	Simple y dinámico	Control por el máximo ejecutivo
Burocracia Mecánica	Maduras y grandes	Regulable; no muy complejo	Simple y estable	Control tecnocrático y externo
Burocracia Profesional	Variado	No regulable ni complejo	Complejo y estable	Control profesional y operativo
Estructura Divisionalizada	Maduras y muy grandes	Divisible Igual a la burocracia mecánica	Relativamente simple y estable Mercados diversificados	Control de línea media
Adhocracia	Generalmente jóvenes	Muy complejo y automatizado (En la Ad. Administrativa) No regulable ni complejo (Operativa)	Complejos y dinámicos	Control de expertos

Ilustración 2. Relación de elementos situacionales y tipos de estructura

Fuente: [EVR] 2007 “*Estructuras Organizativas*” (p.14)

Con este análisis, al incorporar los factores externos nos enfrentamos a un panorama impredecible ya que este factor es variable, lo cual implica constantes cambios dentro de la estructura organizativa, a partir de este concepto se crea una nueva preocupación, y es la de crear estructuras organizacionales flexibles, en el sentido que tengan una respuesta rápida ante los cambios externos o los factores influyentes que no sean internos de la organización, en este punto Fayol realizó una contribución única y ejemplar al precisar que era muy importante realizar un análisis del futuro y el desarrollo de un plan de acción; ya que esta sería la única forma de mitigar los cambios externos influyentes ya que se estaba preparado para cualquier situación, para él; esta actividad era clave ya que señalaba que todo plan debería ser continuo, flexible y preciso (Fayol, 1916).

Tan influyente fue este aporte que son muchos las aproximaciones que presentan varios autores con el fin de presentar una estructura organizativa flexible no solo para las actuaciones internas sino también externas ya que hoy en día, las empresas se tienen que enfrentar entornos cambiantes y complejos, y de esta manera necesitan hacer frente a estas situaciones con una estructura que pueda prevenir y planificar las actuaciones a tomar en escenarios difíciles, presentados por los cambios del entorno mencionados anteriormente.

Allied Consultants Europe [ACE] (2013) expresa que el nuevo escenario de las organizaciones exige reaccionar de forma rápida y adecuada a las condiciones en constante cambio. La flexibilidad organizativa se consigue estando alerta a los cambios internos y del entorno, tanto a las oportunidades como a los desafíos, convirtiéndose en la capacidad para usar los recursos disponibles de la empresa de manera oportuna, flexible, asequible y relevante con el propósito de responder a dichos cambios de manera efectiva. Así mismo [ACE] (2013), establece que una organización flexible se aprovecha del cambio moviéndose de forma rápida y decisiva para adelantarse y aprovecharse del cambio manteniéndose, al mismo tiempo, lo suficientemente fuerte para absorber cualquier contratiempo. Motivada por la necesidad de competitividad, explota las oportunidades con éxito y mantiene un buen desempeño a lo largo del tiempo, a

medida que el entorno cambia, absorbiendo y reaccionando ante los problemas serios simultáneamente, evitando confrontaciones mayores dentro de la organización.

Aunque en los estudios realizados por diferentes autores no se evidencia la forma de determinar el grado de flexibilidad de una organización en el año 2013 [ACE] e Improven diseñaron un índice que permite determinar el grado de flexibilidad de una organización. Dicho índice se basa en seis dimensiones que son esenciales para conseguir que las organizaciones sean flexibles. Estas serían: Agilidad, Liderazgo y gestión, Innovación, Estrategia, Cultura, Aprendizaje y cambio, y finalmente Estructura, del análisis de estas dimensiones se concluyeron que lo importante para mejorar la flexibilidad de la organización será principalmente: Acelerar de manera espectacular el ritmo de renovación estratégica, Hacer que la innovación sea el trabajo diario de todos, y finalmente crear un entorno de trabajo muy comprometido que inspire a los empleados a dar lo mejor de sí mismos dentro de la organización.

Partiendo desde este punto de vista, y entrelazando lo expuesto durante la historia en cuanto las definiciones, componentes, funciones, tipos y demás factores que componen una estructura se evidencia que la creación perfecta de la misma para una organización no es algo fácil de alcanzar, sin embargo se puede llegar a construir una estructura adecuada que pueda abarcar cada uno de los elementos mencionados anteriormente, con el fin de cumplir no solo los objetivos propuestos sino que además se tenga una integración y coordinación casi perfecta entre los factores internos y externos que pueden influir en ella.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

El curso del presente trabajo se desarrolla a partir de una metodología de estudio de caso con un enfoque analítico. Según los planteamientos de Crespo (2000) sostiene que a través de un análisis organizado sobre una situación real, el método utiliza la experiencia para la transmisión del conocimiento, igualmente que la discusión del caso es una mezcla de retórica, diálogo, inducción, intuición y razonamiento: la recreación, en suma, de la metodología de la ciencia práctica.

De esta manera, un estudio de caso debe basarse en la selección de una serie de cuestiones, a través de la información recopilada, los datos y las referencias, las cuales se analizaron encontrando las relaciones precisas que se dieron entre ellas y la manera en que se complementaron y se vincularon dentro del marco general del estudio. El propósito de un estudio

de caso es adoptar una perspectiva integradora, es decir a partir de una serie de teorías lograr enlazar y/o hallar una correlación entre el caso de estudio y dicha teoría.

De esta manera un estudio de caso es, según la definición de Yin (1994,)

(...) una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto de la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. (...) Una investigación de estudio de caso trata exitosamente con una situación técnicamente distintiva en la cual hay muchas más variables de interés que datos observacionales; y, como resultado, se basa en múltiples fuentes de evidencia, con datos que deben converger en un estilo de triangulación; y, también como resultado, se beneficia del desarrollo previo de proposiciones teóricas que guían la recolección y el análisis de datos (...) p. 13

La metodología de estudio de caso permite identificar los elementos y relaciones que se establecen en los lugares de estudios, con el fin de obtener información que derive en proyectos que mejoren la calidad y el bienestar de dichas comunidades. Cabe resaltar que en la presente investigación el fundamento básico del trabajo ha sido la recolección de información documental, para poder analizar los elementos relacionados con la estructura organizacional del CENAC, y para recolectar información útil con el fin de generar alternativas de cambio.

Conforme al tipo de investigación, el marco teórico es vital para desarrollar un estudio pertinente, ya que ofrece un análisis detallado sobre los conceptos relevantes que se involucran dentro de la pregunta que se ha formulado.

6.1. Contexto de investigación

El contexto de la investigación es el Ejército Nacional de Colombia (EJC), cuya finalidad es la de defender la soberanía, independencia e integridad del territorio nacional. Específicamente, el desarrollo de la investigación se aplica en la Central Contable y Administrativa INGENIEROS

creada con el fin de contar con unidades especializadas para las tareas administrativas al interior del EJC, a través de un proceso de centralización administrativa. CENAC empieza su funcionamiento en el año 2013 a través de una prueba piloto en zonas como Bogotá y Larandia Caquetá. Para el presente año la unidad cuenta con el funcionamiento de 21 centrales, ubicadas en Bogotá, Armenia, Cali, Medellín, Neiva, Ibagué, Popayán, Caquetá, Villavicencio, Tolomaida, Ibagué, Valledupar, Pasto entre otros, con el fin de tener una amplia cobertura en todo el país.

6.2. Población y muestra

La población y muestra de la investigación se constituye por la CENAC INGENIEROS, pues a través del desarrollo de cada una de las fases se realiza un diagnóstico de esta central en cuanto a la estructura organizacional empleada para su función, identificando los perfiles, cargos y funciones existentes, recogiendo una serie de elementos que permitan definir los aspectos negativos y positivos de esta estructura, y proponiendo una estructura óptima que integre todos los aspectos tanto internos como externos para el correcto funcionamiento de los CENAC.

6.3. Instrumentos de investigación

Para la elaboración de la presente investigación se consultan varios documentos, trabajos y libros que brindan un panorama en cuanto al tema de la estructura organizacional, no sólo en lo relacionado a su implementación, sino también en lo que tiene que ver con elementos, funciones, componentes y demás factores que puedan influir en una organización. Por otro lado, se aplica un proceso de recolección y análisis de la documentación, que permite identificar los perfiles, cargos y funciones que se llevan a cabo dentro de CENAC.

Para ser eficaz, el análisis documental debe realizarse de forma sistemática, y las conclusiones a los cuales se llegue mediante su aplicación deben estar respaldadas por pruebas e instrumentos que den cuenta de manera precisa de los problemas que se pretenden mejorar. De acuerdo con la anterior, se utilizará como instrumento una ficha de recolección de datos, que se muestra en el

anexo No. 1, en la cual se registra la información bibliográfica de cada referencia o documento, el resumen y su aporte específico en el desarrollo de las categorías de análisis que hacen parte de la investigación.

6.4. Variables de análisis

A continuación, en la tabla No. 1 se muestran las variables que orientan el diseño y el desarrollo de la investigación.

Tabla 1. *Variables y descripción*

Variable	Descripción
Estructura organizacional	Una buena manera de comprender el funcionamiento de un tipo de organización específica, es analizar su estructura, pues en éste se plantea la representación orgánica de las funciones y responsabilidades, reflejando, de manera esquemática, la posición de las áreas que la integran, sus niveles jerárquicos, y las líneas de autoridad. Principalmente, por medio del análisis de la estructura organizativa, es posible identificar y clasificar las funciones del personal de trabajo en la CENAC.
Estructura jerárquica y flexible	En la estructura jerárquica existen líneas directas y únicas de autoridad, en medio de las cuales se definen los niveles jerárquicos y el grado de responsabilidad que existe entre el

	<p>superior y los subordinados. Por otro lado, en la estructura flexible se aplica un principio funcional mediante el cual se especializan las funciones de cada área o dependencia, haciendo énfasis en la interrelación que existe entre cada una de ellas. Esta variable es útil para descripción cuál es el tipo de estructura del CENAC INGENIEROS; así como las diferentes unidades la Cadena de mando y Procesos para la toma de decisiones en la entidad.</p>
<p>Cargos y perfiles de la estructura organizacional flexible</p>	<p>En lugar en enfocarse en jerarquizar y en definir la línea de mando, la estructura flexible se centra en determinar las relaciones que existen entre los funcionarios, los superiores, las dependencias y los procesos, para tener así una perspectiva más amplia y detallada de la empresa que permita conocer las obligaciones, responsabilidades y funciones de todo el personal. Esta variable permite desarrollar la propuesta que se pretende generar para el CENAC INGENIEROS, realizando una identificación clara y precisa de las responsabilidades en cada cargo.</p>

Fuente: Propia

6.5. Fases de investigación

Para el desarrollo de la investigación se contemplan cuatro fases, que se explican a continuación:

- **Fase I: Realización de un diagnóstico sobre la estructura organizacional actual de la central administrativa y contable de ingenieros del Ejército Nacional de Colombia en la ciudad de Bogotá:** De acuerdo al objetivo planteado se busca realizar un diagnóstico de la estructura organizacional, teniendo en cuenta la situación administrativa, con el fin de conocer los puntos críticos de cada uno de los procesos. En esta fase se realiza la descripción del proceso administrativo analizando las diferentes unidades la Cadena de mando y Procesos para la toma de decisiones del CENAC. Por otro parte, en esta fase se realiza una comparación con las teorías existentes sobre la estructura organizacional, evidenciando los vacíos que puedan presentarse de acuerdo con el análisis. La primera fase permite brindar una orientación para la implementación de una estructura flexible, estableciendo las estrategias que deben tenerse en cuenta para su realización.
- **Fase II: Identificación de las fortalezas y debilidades de los cargos, perfiles y funciones en la población objeto de estudio:** En esta fase se efectúa la revisión de los cargos perfiles y funciones, con el fin de determinar el nivel de capacitación de los funcionarios y los canales de comunicación existentes, así como las normas, políticas y procedimientos formales que existen en el CENAC, con el fin de crear un panorama amplio e integral sobre sus debilidades y fortalezas. Para esta fase la recopilación de información se obtendrá a partir de los documentos oficiales relacionados con los procesos que se desarrollan, teniendo como resultado la caracterización de cada uno los elementos que se espera desarrollar en esta etapa.

Partiendo de la información recopilada, se realiza la aplicación de la matriz de debilidades y fortalezas, mediante la cual es posible realizar un análisis detallado de cada una de ellas, de la posición en que se encuentra una empresa con respecto a cierto concepto o teoría, y de los factores de riesgo que es preciso eliminar por medio del desarrollo de cambios que promuevan una mejor estructura. En cuanto su aplicación, se realiza en el CENAC

por medio de análisis de datos, que se organizan de manera lógica y estructurada, con el fin de comprender los problemas, presentar las soluciones y tomar decisiones adecuadas con respecto a la estructura de la entidad.

- **Fase III: Definición de cargos complementarios y perfiles para una estructura organizacional flexible en el CENAC:** Una vez que se han recogido y recopilado los datos de la investigación, deben someterse a un proceso de análisis crítico que permita establecer y generar posibles alternativas de acción. En sentido, en esta fase se determinan los fundamentos para desarrollar estrategias de solución al factor que se estudia, especificando las actividades de mejoramiento que se deben aplicar. En este caso, la actividad de mejoramiento que se genera, partiendo de los resultados obtenidos en la fase anterior, es la identificación de los cargos complementarios y de los perfiles para una estructura organizacional flexible. Así mismo, en esta fase se establece la dimensión de la unidad en cuanto a tamaño y cantidad, con el fin de optimizar los procesos generando resultados significativos en las actividades de tipo administrativo.
- **Fase IV: Elaboración de un manual de funciones y competencias laborales de cada uno de los cargos propuestos:** En la última fase se presentan un manual de funciones para cada una de las actividades que se deben llevar a cabo en una estructura organizacional flexible, teniendo en cuenta los resultados de los análisis desarrollados en las dos primeras fases, y de la definición de los cargos complementarios generada en la tercera fase. Además de mostrar y explicar todas las funciones que se deben realizar al interior del CENAC en una estructura flexible, se plantea la identificación clara y precisa de las responsabilidades en cada cargo. Por medio de un diagnóstico de la estructura actual utilizada y de una identificación de las fortalezas y debilidades del personal, en cuanto a perfiles cargos y funciones, se realiza la presentación de la propuesta de una estructura organizacional flexible adecuada para los CENAC de la ciudad de Bogotá, que abarca no solo el organigrama apropiado, sino el personal con sus respectivos perfiles, cargos y funciones para el correcto funcionamiento de dicha estructura.

7. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

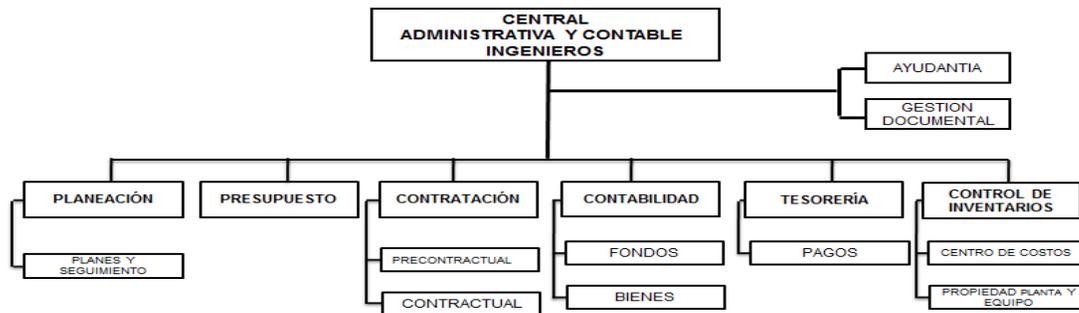
7.1 DIAGNOSTICO ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL CENAC INGENIEROS

Para realizar el diagnostico de una estructura organizacional se deben tener en cuenta, factores como el tipo de organización, tamaño, especialización del trabajo, cadena de mando, y los procedimientos que se llevan a cabo al interior para la toma de decisiones (Garcia, Velásquez, y Navarrete s.f) . De tal manera que se pueda tener un panorama sobre la estructuración que determina las diferentes relaciones entre los individuos y grupos que forman parte de las organizaciones.

Por lo anterior, el punto de partida será identificar el CENAC INGENIEROS como una organización perteneciente al Ejército Nacional, para realizar los quehaceres administrativos, enmarcados en la adquisición de bienes y servicios para satisfacer las necesidades de las unidades que esta centraliza. Esta Cenac está conformada por 43 personas, que según el rango establecido

por el artículo 2° de la Ley 590 de 2000, modificado por el artículo 2° de la Ley 905 de 2004 se podría catalogar en mediana empresa, no obstante esta catalogación es solo un referente, teniendo en cuenta que esta organización no cumple fines lucrativos. Actualmente la Cenac, considerando que es una organización militar, presenta una estructura jerárquica así:

Ilustración 3. Organigrama Cenac Ingenieros



Fuente: Cr. Barbosa Fontecha Director DOPRI 2013 (Dirección de organización, planes y relaciones internacionales).

En este sentido es importante realizar el análisis de los factores más relevantes para la estructura organizacional de la Cenac de ingenieros.

7.1.1 Especialización de trabajo

La especialización es el proceso en el cual se identifican unas tareas, y se asignan a individuos, departamentos, y divisiones; es decir el grado en el cual se distribuyen las tareas dentro de la organización, Hellriegel (2002). Partiendo de este concepto, la Cenac tiene sus actividades divididas de tal manera que cada una de las áreas y de las personas tanto militares, personal civil y prestación de servicios, realiza una tarea específica dentro del proceso administrativo.

Sin embargo, se evidencia que en cuanto al personal militar el Ejército Nacional realiza traslados a cargos sin el cumplimiento de conocimientos, competencias y habilidades para desempeñarlo, de tal manera que el desenvolvimiento de las actividades es realizado por una persona, que en la gran mayoría, no cumple con el total de requisitos laborales necesarios para ejercer dichas funciones. De otra parte, el personal de planta se encuentra desempeñando cargos para los cuales

no fueron nombrados; por ejemplo, personal que fue nombrado como meseros (as), camareros (as), y personal de servicios generales, realizan quehaceres administrativos. Finalmente, el personal militar y de planta civil que suministra el Ejército, es insuficiente para llevar a cabo todas las actividades que esta unidad requiere, por tal motivo la Cenac realiza un proceso de contratación anual para adquirir un grupo de personas por orden de prestación de servicios, con unas competencias y conocimientos específicos.

Es preciso mencionar, que la división del trabajo conlleva a un alto grado de especialización, y experticia, dado que si una persona se ocupa de una sola actividad, hace que se genere un conocimiento específico, y amplio, incluso sobre las dificultades y así mismo las soluciones que se puedan presentar dentro de la misma, Fayol (1916). De lo anterior se puede establecer, que la Cenac, además de no tener en cuenta las competencias del personal militar objeto de traslado, tampoco la experiencia que se posea para la realización de dichas actividades, de igual forma con el personal de planta, el cual debe utilizar un tiempo para el proceso de acoplamiento mientras adquiere la experiencia que demanda el cargo.

Diagnóstico 1:

- En la Cenac aunque existe una especialización de trabajo, no está conforme a las competencias laborales de cada persona, generando traumatismos dentro de la organización, ya sea por pérdida de tiempo, falta de eficiencia y eficacia.
- Las tareas realizadas en la Cenac, por el personal que no posee experiencia, crea un proceso lento y poco significativo, mientras la adquiere.
- Se evidencia que las fallas de cada una de las actividades realizadas por las personas, perjudican el proceso administrativo de la Cenac generando un impacto negativo y retroceso dentro de la organización, considerando que el proceso de especialización genera un alto grado de dependencia, puesto que el conjunto de actividades realizado por

cada persona constituye el producto final o el propósito final al cual se pretende llegar (Chiavenato, 2000),

7.1.2 Departamentalización

La departamentalización puede definirse como el proceso en el cual una organización es dividida estructuralmente combinando trabajos en departamentos de acuerdo a alguna base o característica compartida. Gibson (2003) p 374. La estructura organizacional del Cenac se encuentra dividida en nueve departamentos, esta departamentalización según Chiavenato (2012) es funcional, la cual consiste en agrupar actividades y tareas de acuerdo con las funciones principales desarrolladas en la organización, sin embargo existen sub áreas, las cuales no se representan en dicha estructura, dentro de las más relevantes se puede evidenciar a la sub dirección, evaluación y seguimiento, la sección técnica, el proceso de liquidación y la oficina de asesoría, así mismo estos departamentos no cuentan con un manual de funciones ni procedimientos, y los existentes de las áreas plasmadas en la estructura son obsoletos.

Diagnostico 2:

- La estructura organizacional se encuentra incompleta al no incorporar la totalidad de los departamentos, por lo tanto no se puede definir claramente, la responsabilidad, las funciones y los aportes de las actividades administrativas, en este sentido Barcos (2012) afirma, que una administración eficiente necesita que la estructura este equilibrada y acorde con los objetivos, decisiones, actividades, distribución de recursos y una red de comunicación con la organización, resultante de la delegación de operaciones, -departamentalización- y de decisiones –descentralización de la misma.
- No se cuenta con un manual de funciones y procedimientos completos, acorde con las actividades realizadas por cada uno de los departamentos, reflejando falta de organización en cuanto a la división, asignación de tareas, líneas de autoridad y redes de comunicación.

- El manual de funciones existente, deja de ser una herramienta útil, pues no obedece al contexto actual de la organización, lo cual dificulta el desarrollo de la misma, en el sentido que no se puede establecer claramente, si el manual está acorde con la misión, visión, objetivos y cargos existentes de la Cenac

7.1.3 Cadena de mando – Conducto regular

La cadena de mando es la línea de autoridad que existe en la organización desde el primer nivel hasta el último. En este sentido, la estructura organizacional de la Cenac es jerárquica, afianzada en una relación netamente subordinada, generando así la existencia de una cadena de mando.

La Cenac refleja claramente una relación de autoridad en su estructura, ejerciendo así un control directo e inmediato sobre toda la organización, sin embargo, aunque las líneas de mando y el conducto regular están definidos, de modo que los subordinados deben informarle al jefe de área los diferentes acontecimientos de la misma, y este a su vez recibe y trasmite lo que pasa al interior de su área al nivel máximo, no sucede; pues hay una dependencia directa entre la línea máxima de autoridad y la mínima, eliminando una red de comunicación.

Diagnóstico 3:

- Las líneas de comunicación no se llevan a cabo como lo representa la estructura organizacional.
- La información no es unificada por lo que la línea máxima de autoridad no puede saber con veracidad cual de la información allegada tiene valor para la organización.
- la información allegada al director como máxima autoridad, es simplemente una carga de información de cada una de las áreas, que terminan siendo depurada y resuelta por el mismo, efectuando así, una responsabilidad, que es de la competencias de los jefes de área, puesto que la departamentalización pretende especializar cada uno de los procesos,

para así mismo generar un conocimiento amplio y conciso para la creación de soluciones a los diferentes escenarios que se puedan presentar dentro de la organización.

- Al presentarse canales de comunicación directos con el director no se evidencia un proceso de análisis con cada uno de las situaciones, sino una información la cual termina siendo interpretada y analizada por el director.
- El incumplimiento del conducto regular, genera un ambiente organizacional desarticulado, y poco favorable para la Cenac ingenieros, puesto que esto evidencia, debilidad de las relaciones que se presentan en cada departamento.
- A pesar de las debilidades existentes en comunicación, la línea de mando sigue existiendo, ya que de una u otra forma la información se allega a la máxima autoridad, manteniendo así, el control general de la organización.

7.1.4 Procesos para la toma de decisiones

Para analizar el proceso para la toma de decisiones que se lleva a cabo dentro de la organización objeto de estudio es indispensable tener en cuenta dos elementos que son la centralización y descentralización, para Hellriegel (2002) la centralización se refiere

(...) Al grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto en la organización, es decir, consiste en concentrar la autoridad en la cúspide de una organización o departamento. Se dice que si la gerencia toma decisiones con poca o ninguna contribución del personal de bajo nivel, la organización es centralizada (...) (p. 285)

Y para la descentralización

... Constituye una distribución de la autoridad de un nivel superior de autoridad a niveles inferiores en una organización o departamento. La descentralización es un modelo que

exige a los gerentes que decidan qué y cuándo delegar, elegir y capacitar al personal y formular controles adecuados... (p. 285)

Partiendo de esta conceptualización, se demuestra la ausencia de algunas de las líneas de comunicación, dado que la información suministrada por cada una de las personas y áreas se concentran en la máxima autoridad, siendo este el que tome las decisiones frente a las problemáticas y hechos presentados en la Cenac, generando un proceso de toma de decisiones centralizado.

Diagnóstico 4:

- La Cenac presenta un proceso de toma de decisiones, diferente al planteado en la estructura organizacional, puesto que el proceso de respuesta, ante las disposiciones que se deben tomar en cada departamento, liderado por el jefe de área, no existe, dado que la forma en que se desarrolla, es a nivel informativo; es decir se está limitando el proceso a transmitir información, mas no a proporcionar criterios claros y uniformes sobre las decisiones que se puedan realizar ante los diferentes contextos, lo que conlleva al director a tomar las decisiones basado en información mas no en alternativas generadas por los jefes de área.
- Al estar concentradas las decisiones a potestad del director, se produce incertidumbre, sobre si el suficiente un único criterio que se convierte en subjetivo y particular para dar respuesta a los diferentes requerimientos de la organización. No obstante, al no tener un sistema participativo e incluyente de cada una de las áreas para la toma de decisiones, la estructura planteada para la Cenac cambia, pues no se cumple el objetivo de la departamentalización, dejando entre dicho si la estructura actual es útil para dar respuesta a las necesidades de la Cenac, o si es el proceso interno, mal desarrollado, que hace que se presenten fallas en la organización, en este sentido; es importante mencionar, que según el concepto de Gibson (2003) la estructura afecta el

comportamiento y el funcionamiento de cada uno de los individuos que hacen parte de la organización, puesto que dependiendo de las configuraciones específicas que existan para los departamentos, las personas pueden tener menores o mayores niveles de comunicación. Por lo anterior, las estructuras organizacionales no contribuyen positivamente hacia el desempeño organizacional, porque los directivos no cuentan con las herramientas necesarias para diseñar una estructura que guíe el comportamiento de las personas, para lograr altos niveles de producción, eficiencia, satisfacción y calidad dentro del proceso que realiza cada una de ellas.

- El proceso de toma de decisiones, al estar concentrado en un solo individuo, se convierte en una orden, más no, en proceso constructivo de alternativas de solución o decisiones dentro de la organización.

7.2 DEBILIDADES Y FORTALEZAS DE CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES

Para establecer las debilidades y fortalezas de los cargos, perfiles y funciones existentes en la Cenac de ingenieros, es necesario realizar en primera instancia una descripción general de estos, posteriormente un análisis sobre las normas, políticas, procedimientos de la organización y la determinación del nivel de capacitación de los funcionarios, generando así, un panorama amplio e integral de los diferentes factores que afectan o fortalecen a la organización, que finalizaran en la creación de una matriz de debilidades y fortalezas, que será la herramienta de análisis para la definición de cargos, perfiles y funciones en la propuesta de una estructura flexible.

7.2.1 Descripción de los cargos existentes en el CENAC

En el Cenac se pueden evidenciar 16 departamentos, representados en la estructura organizacional, liderados por ocho (8) jefes de área, y ocho (8) sub áreas. No obstante, como se mencionaba anteriormente dentro de esta estructura, no se contemplan varios departamentos que también hacen parte integral del funcionamiento de esta organización.

Dentro de la jerarquía estructural del Cenac existen tres niveles; el primero la dirección, en segundo lugar los jefes de área, y finalmente el tercer nivel considerado, como el personal de apoyo, de tal manera que:

Nivel 1- DIRECTOR CENAC: Es el líder de todos los procesos y REPRESENTANTE LEGAL de la Cenac de ingenieros.

Nivel 2- LÍDERES DE PROCESOS- JEFE DE AREA: Son los responsables del desempeño del proceso específico en el que se desenvuelven.

Nivel 3 -: PERSONAL DE APOYO: Son el personal que deben conocer y manejar los temas que demandan cada proceso al que pertenece.

Conceptualizando los niveles de jerarquía se realiza la descripción de cada cargo, función y perfil en forma ascendente, no obstante cabe aclarar que esta unidad no cuenta con una caracterización de perfiles ni un manual de funciones, por lo que la presente descripción obedece al análisis de la situación actual del Cenac.

De lo anterior, para la realización de la especificación de los factores mencionados anteriormente, se tomara en cuenta la postura de Chruden y Sherman (1993), los cuales establecen que la descripción de cargos, no solo se debe limitar a incluir las funciones, y perfiles, sino que además se debe tener en cuenta, los objetivos de cada uno, por consiguiente se desarrolla la descripción así:

- **Nivel 1- DIRECTOR DE LA CENTRAL ADMINISTRATIVA:**

Función: Es el encargado de coordinar, organizar y controlar todas las actividades que se generan en la organización, estableciendo así tres funciones principales, que son las de administrar, transmitir información y tomar decisiones.

Objetivo: lograr la realización de todas las actividades y necesidades que el Cenac requiera para cumplir con los propósitos planteados de la organización

Perfil: Militar, grado Teniente coronel, profesional en contabilidad, con alta experiencia en actividades administrativas.

- **Nivel 2 –AYUDANTÍA**

Función: Es el encargado de realizar cada una de las comunicaciones ya sean verbales o escritas que genera el director, reflejados en la preparación de documentos, la organización de la oficina o demás actividades que requiera realizar para cumplir lo expresado por la máxima autoridad, este cargo es similar al del secretario (a) ejecutivo.

Objetivo: lograr la realización con calidad de todas las actividades y necesidades emitidas por el director.

Perfil: Militar, grado Sargento segundo, Profesional en ciencias militares.

- **Nivel 2- GESTIÓN DOCUMENTAL**

Función: Es el encargado de Organizar la documentación por años de acuerdo con la ley de archivo, con el fin de dar claridad, organización y rapidez en la consulta de los documentos, así mismo responder por la custodia de las carpetas maestras de los procesos, según lo estipulado en la Ley de archivo, con el fin de disponer de la información en el momento que se requiera, teniendo en cuenta los lineamientos del Comando Superior

Objetivo: Responder por la organización, custodia y conservación del archivo de la dirección, que le haya sido entregado, con el fin de facilitar su consulta, teniendo en cuenta la normatividad vigente

Perfil: Militar, grado Cabo primero, seminarios y capacitación en temas de gestión documental.

- **Nivel 2- PLANEACIÓN**

Función: Es el encargado de plantear las diferentes necesidades que tiene la organización, de igual manera esta área debe realizar la proyección de las necesidades a futuro de la central con el fin de ser tenidas en cuenta en el presupuesto general de la nación de la próxima vigencia.

Objetivo: Garantizar una adecuada planeación de las necesidades con el fin de que todas sean cubiertas, organizar, coordinar y controlar para que todas las necesidades y objetivos propuestos se cumplan.

Perfil: Militar, Grado Capitán, profesional en ciencias militares, experiencia en procesos administrativos.

- **Nivel 2- PRESUPUESTO**

Función: Es el encargado de planear y distribuir los recursos, pasando por la asesoría del alto mando para la toma de decisiones y el seguimiento presupuestal permanente a la gestión de recursos del Cenac.

Objetivo: Garantizar una adecuada programación y seguimiento a la ejecución presupuestal de los recursos asignados al Cenac para el cumplimiento de la misión, a través de una visión integral del presupuesto sustentado en información consistente para la toma de decisiones y para la optimización de los recursos asignados.

Perfil: Militar, Sargento primero, técnico en ciencias militares, sin experiencia.

- **Nivel 2- CONTABILIDAD:**

Función: Es el encargado de presentar los estados financieros ante el ministerio de defensa y los entes de control como la Contraloría General de la Republica y Contaduría General de la Nación, además de realizar las demás actividades contables que requiere la unidad.

Objetivo: Administrar sistemas de información contable y presupuestal bajos los principios de confiabilidad, oportunidad y razonabilidad de acuerdo a la normatividad vigente, que coadyuve para la toma de decisiones al interior del Cenac, cumpliendo con los lineamientos establecidos por los entes de control del estado.

Perfil: Militar, grado teniente, profesional en contaduría, con alta experiencia en el área contable.

- **Nivel 2- TESORERÍA**

Función: Administrar todos los ingresos y egresos de los diferentes fondos cumpliendo con las Leyes, Normas y Procedimientos administrativos que se manejan en la organización, así mismo es el encargado de presentar y dar seguimiento a las cuentas contra el Tesoro Nacional.

Objetivo: Garantizar de manera eficiente las actividades de custodia, control, manejo y desembolso de fondos, valores y documentos negociables de la organización.

Perfil: Militar, grado Capitán, profesional en ciencias militares, poca experiencia en el área de tesorería.

- **Nivel 2- CONTROL DE INVENTARIOS**

Función: Afirmar la existencia real de las cantidades y valores registrados de los inventarios, las existencias de la propiedad planta y equipo de la unidad, así mismo conocer y separar los bienes anticuados o defectuosos de la unidad, para generar el proceso de mejora o renovación.

Objetivo: Garantizar el control de la propiedad planta y equipo del Cenac

Perfil: Militar, cabo primero, profesional en ciencias militares, poca experiencia en el área de control de inventarios

- **Nivel 3- PERSONAL DE APOYO**

En el personal de apoyo se pueden evidenciar tres tipos; el primero compuesto por un pequeño grupo de militares, en segundo lugar se encuentran los civiles de planta, y por último el personal de prestación de servicios, todo este personal, no cuenta con un manual de funciones ni con perfiles definidos, lo que imposibilitan la descripción de los mismos.

En síntesis, de lo expuesto anteriormente, se pueden definir las siguientes debilidades y fortalezas.

Debilidades:

- Ausencia de departamentos de la estructura organizacional, impidiendo la identificación de la totalidad de los cargos, así como sus funciones y perfiles.
- No se evidencia una caracterización de los perfiles, ni cargos, tampoco un manual de funciones claro y actualizado de los cargos existentes dentro de la organización, lo que impide la evaluación de desempeño y competencias para el personal.
- La mayoría de los jefes de área no cuentan con estudios profesionales, específicos en el proceso que están desarrollando.
- El proceso de selección de personal será de baja calidad, Si no cuentan con una caracterización de perfiles del personal de apoyo donde se encuentra personal de prestación de servicios

- Los traslados no dependen de la Cenac, sino de Ejército Nacional, por lo tanto no se tiene el control del personal que se requiera tener dentro de la organización.

Fortalezas:

- Tener una estructura jerárquica, contribuye a la división de funciones para cada proceso, por lo tanto se facilitara el dominio de las operaciones que se realicen dentro de la organización.

7.2.2 Política organizacional.

La política organizacional del Cenac, se rige por los mismos lineamientos del Ejército Nacional, en consecuencia, dicha política en muchos casos no está ajustada a las actividades que realiza la organización, dado que no se han ajustado a la misión de las centrales administrativas y contables. No obstante, la Cenac ha realizado políticas y normas internas sobre las diferentes reglas y guías que debe tener cada funcionario, de manera específica en su actuar, y de manera general en el proceso al que hace parte.

Solo se tendrán encuentra las normas y políticas, que ayuden a determinar en este sentido las debilidades y fortalezas de los cargos, perfiles y funciones, de tal manera que para ello se encuentran las normas y políticas, en tabla No 2, se puede evidenciar que los lineamientos y reglas establecidos, son encaminados al actuar de la persona en su entorno laborar, es decir, se le atribuye de manera general unas características de comportamiento y ética para el personal, de igual manera se refleja que las políticas funcionan como guía para orientar acciones que deben tener en cuenta en la toma de decisiones dentro de cada proceso en general.

Ahora, no menos importante, cabe resaltar que de esta política organizacional, no solo se estipulan lineamientos y normas, también establece un flujo grama de actividades Ilustración 4, donde especifica la actividad a realizar y el responsable.

De este flujo grama y realizando un recuento de lo expuesto, se evidencia que se le asigna responsabilidades a cargos que no existen en la estructura, y que no se encuentran definidos dentro de la organización, además no incorpora las actividades de procesos como contabilidad, tesorería, ni control de inventarios.

De la política organizacional se pueden encontrar las siguientes debilidades y fortalezas:

Debilidades:

- Políticas, normas y asignación de responsabilidades a cargos que no existen
- Al estar ligados a la política organizacional del Ejército Nacional, dicha política no está ajustada a los lineamientos necesidades de la Cenac de ingenieros.

Fortalezas:

- La determinación de reglas y lineamientos sobre el comportamiento del personal genera un buen ambiente laboral

7.2.3 Capacitación y adoctrinamiento

El proceso de capacitación en una empresa es fundamental, teniendo en cuenta todos los beneficios que se puedan obtener de ello, pues un personal capacitado, genera mejores resultados ya que el proceso constructivo ante la realización de las actividades y la solución de problemas serán más rápidos y efectivos. Para analizar el nivel de capacitación que posee el Cenac, se examina el nivel académico, y las necesidades de capacitación que presenta el personal orgánico, de tal manera que se establezcan los aspectos positivos y negativos de este proceso.

Para iniciar con el presente análisis, es preciso mencionar, que los directivos y jefe de cada procesos siempre son personal militar y/o de planta, el personal militar inicia un proceso de capacitación y adoctrinamiento al inicio de la incorporación de la fuerza, durante este tiempo,

los conocimientos adquiridos son en su mayoría temas militares, posteriormente a medida que van realizando su escalonamiento, realizan cursos sobre los conocimientos que el Ejército considera que son los necesarios para el grado al que van ascender, sin embargo dentro de esta formación ya se evidencian contenidos administrativos.

En consecuencia se evidencia que, en un factor determinante para la asignación de un cargo el grado en el que se encuentre el personal militar, dado que se está adquiriendo un conocimiento sobre temas que están relacionados con la realización de una actividad específica. De allí también se desprende el hecho de que este personal sea trasladado, según las disposiciones que tenga el alto mando del Ejército Nacional.

Ahora bien, recordar que el Ejército Nacional anualmente integra personal militar y de planta con conocimientos y estudios académicos específicos, con el fin de incorporar este personal a las diferentes unidades que lo requieran, para ejercer cargos que por su complejidad requieran de estos conocimientos y estudios. No obstante se evidencia que este proceso no tiene el impacto que se espera en la organización, dado que este personal en varias ocasiones son empleados para actividades logísticas y operativas, desvirtuando totalmente la esencia de su incorporación.

De lo anterior se genera la inquietud, si dentro del personal que compone al EJC, existen personas con los conocimientos suficientes, para poder ejercer algunos cargos, porque no son estos individuos los que ejercen dichas funciones, y así no generar falencias, traumatismos y un sin número de problemas en la organización.

Así mismo, de lo expuesto anteriormente se desprenden varias situaciones que son importantes mencionar, en primer lugar, se tiene la problemática de la falta de una caracterización de factores importantes en los cargos, que conlleva a la no identificación del personal idóneo dentro de la organización, por otro lado, se tiene la responsabilidad que genera el cargo, pues el Cenac ejerce actividades administrativas, ejecuta y administra recursos de la nación, lo que conlleva que los errores cometidos por algún funcionario ocasionan consecuencias disciplinarias, administrativas y hasta penales ante los entes de control y la entidad misma; lo que en efecto constituye la

situación más crítica, que se genera por las falencias existentes en los cargos, perfiles y funciones, pues esta falta de personal idóneo, falta de conocimiento, genera que en la actualidad, no solo incidencias en la administración, sino también en la vida de las personas.

Según la Contraloría General de la Nación, en el año 2014 el 35% del personal militar que ejerció actividades administrativas, están inmersas en situaciones jurídicas de responsabilidad ante la ley, sin esto querer decir, que la única razón por la que existe este escenario, es porque el Ejército Nacional presente un sin número de fallas en su estructura organizacional, lo que conlleva a que personas a ejerzan cargos con un alto grado de responsabilidad sin el cumplimiento de unos requisitos mínimos, pero si es claro, que de no existir estas fallas, el porcentaje sería menor, no solo por el conocimiento de la persona, sino por el nivel de conciencia que este obtiene, al configurar las actividades con el nivel de responsabilidad.

Ejercer un cargo, sin conocimiento ni experiencia, aun teniendo toda la disposición y entrega para realizarlo de la mejor manera, en la elaboración de sus actividades, conlleva a errores, que en el caso particular de una empresa privada, los resultados negativos perjudican a la organización, a diferencia del Ejército nacional – Cenac ingenieros en donde dichos resultados, también generan graves consecuencias a la persona, por consiguiente, el mismo sistema que permite que una persona ejecute actividades sin el cumplimiento mínimo de condiciones, es el mismo que termina juzgándolo por los malos procedimientos realizados.

En consecuencia se evidencia un panorama difícil, ante los efectos a los que esta entidad en particular está expuesta, por no presentar el nivel de capacitación adecuado, para el desarrollo de los objetivos de esta organización. De lo anterior se pueden evidenciar estas debilidades, y fortalezas.

Debilidades:

- La capacitación no va acorde con las necesidades actuales de la organización.

- La capacitación obedece a un grado, así como un grado obedece a un cargo, dejando como único factor de asignación de cargos el grado que presente la persona.
- Las consecuencias de la ejecución de un cargo sin los conocimientos, competencias y habilidades necesarias, generan no solo impactos negativos para la organización, sino para la persona, ya que por desconocimiento termina incurriendo faltas ante la ley colombiana.

Fortalezas:

- Actitud del personal asignado a los cargo, para la ejecución del mismo.

7.2.4 Matriz de Fortalezas y debilidades

Con el análisis de cada uno de los factores que pueden determinar las fortalezas y debilidades de cargos, perfiles y funciones así:

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
ANÁLISIS CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES	<p>Presencia de una estructura jerárquica</p> <p>Determinación de reglas y procedimientos generan buen ambiente laboral</p> <p>Disposición del personal por ejercer los cargos asignados</p>	<p>Ausencia de departamentos en la estructura organizacional</p> <p>Inexistencia de perfiles, cargos y funciones de algunas actividades desarrolladas</p> <p>Nivel de estudios profesionales bajos</p> <p>Proceso de selección del personal de apoyo de baja calidad</p> <p>Asignación de políticas y normas a cargos inexistentes</p> <p>Los contenidos del proceso de capacitación no son suficientes.</p> <p>La asignación de cargos obedece al grado de la persona</p>

		<p>Impactos negativos en la organización y persona</p> <p>Traslados realizados por el Ejército Nacional</p> <p>La política organizacional está determinada por el Ejército nacional, mas no por el Cenac ingenieros.</p>
--	--	--

Fuente: propia

OPORTUNIDADES CARGOS, PERFILES Y FUNCIONES

El Ejército Nacional de Colombia se encuentra en un proceso de renovación y actualización, lo que conlleva a realizar alianzas con otros Ejércitos de Latinoamérica, y Estados Unidos, los cuales pueden brindarle al Ejército Nacional nuevos enfoques y estrategias administrativas que puedan lograr el mejoramiento de los procesos de selección del personal, capacitación, y organización, los cuales se verán reflejados en los quehaceres administrativos.

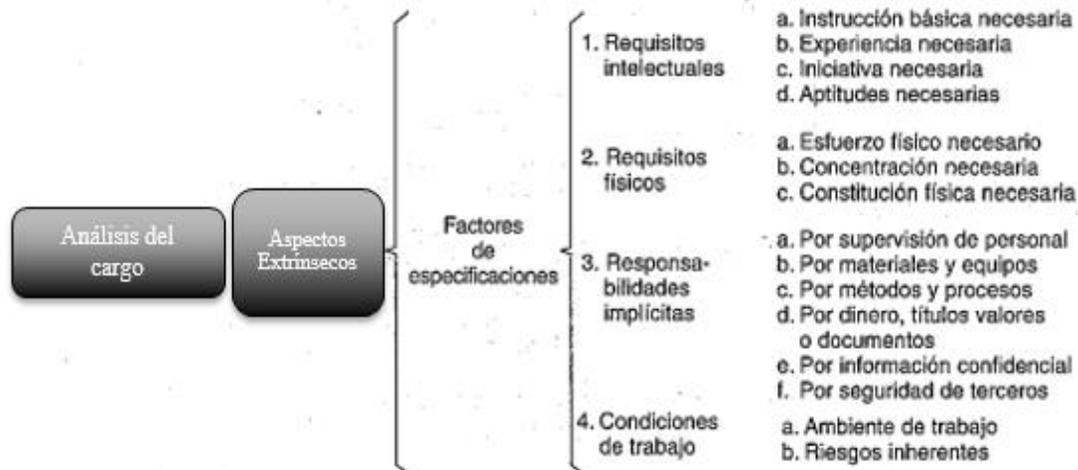
Así mismo la creación de una política organizacional para la central administrativa y contable que permita tener en cuenta los aspectos particulares de esta unidad y no los generales del Ejército Nacional, es decir; aunque la CENAC DE INGENIEROS haga parte de la organización del Ejército, este debe comprender que son unidades con actividades diferentes, que por ende, demandan nuevos enfoques y procesos organizacionales, los cuales deben diseñarse e implementarse con el fin de conseguir mayor eficiencia, eficacia, celeridad, y economía en las actuaciones administrativas.

7.3. DEFINICIÓN CARGOS Y PERFILES PARA LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE.

Para realizar la definición de cargos es importante tener en cuenta los aspectos intrínsecos y extrínsecos, con el fin de determinar los requisitos de calificación, las responsabilidades y las

condiciones que el cargo exige para ser desempeñado de manera adecuada. Esta definición de cargos se realizara teniendo en cuenta la siguiente Ilustración:

Ilustración 5. Análisis de cargos



Fuente: Chiavenato 2000, Administración de recursos Humanos, 5ta Ed.

De lo anterior se analizara cada uno de los factores de especificaciones los cuales son puntos de referencia que permiten examinar los cargos de manera objetiva, son herramientas de medición, ya que tiene en cuenta la naturaleza de los cargos existentes en la empresa. **(Chiavenato 2000)**

Para identificar cada uno de estos factores en los cargos, se realiza una breve definición de cada uno, basados en los conceptos encontrados en el libro “administración *de los recursos humanos*” (Chiavenato, 2000) así:

- **Requisitos intelectuales:** tiene que ver con los requerimientos intelectuales que debe poseer el empleado para desempeñar el cargo de manera adecuada.
- **Requisitos físicos:** se refiere a la cantidad de esfuerzo y energía física y mental que demanda el cargo.

- **Responsabilidades implícitas:** Son las responsabilidades que se generan además del trabajo normal y sus funciones por la supervisión directa o indirecta del trabajo de sus subordinados, por el material o herramientas que utiliza, por el patrimonio de la empresa, dinero, documentos y por la información confidencial que le demanda el cargo.
- **Condiciones de trabajo:** Se refiere al lugar donde se desarrolla el trabajo, que pueden hacerlo molesto o agradable, lo cual exige que el empleado del cargo se adapte perfectamente para mantener su productividad y rendimiento en las funciones.

Así mismo dentro de cada uno de estos factores se encuentran elementos, los cuales son relevantes para la descripción y análisis de cargos de la central, dentro de ellos encontramos:

Formación Académica: Es la educación que tiene como objetivo preparar y formar a la persona para que desarrolle actividades en un determinado campo laboral, de igual forma esta formación puede ser de dos tipos: la formación académica profesional o tecnológica, la cual establece que se adquiere en una institución universitaria, en un tiempo de 5 años como mínimo a nivel profesional y tres años a nivel tecnológico. Por otro lado se encuentra la formación académica técnica, la cual es brindada por una institución que forma personal de apoyo para las organizaciones.

Desarrollo Profesional: Es el conocimiento que adquiere una persona que tiene como objetivo ampliar y perfeccionar su desarrollo profesional en determinado campo con el fin de aumentar la eficiencia y productividad que desempeña en un cargo determinado, este desarrollo es brindado por instituciones universitarias entre ellas se pueden encontrar las especializaciones, magister, doctorados etc.

Educación Continuada: Esta formación pretende ampliar el conocimiento y las técnicas en algún campo que el aspirante quiera adquirir, este conocimiento es brindado por instituciones universitarias y/o académicas obteniendo certificaciones como diplomados, talleres, cursos entre otros.

Finalmente la definición de las habilidades que debe presentar cada uno de los cargos en los diferentes niveles, se analizan desde la perspectiva de aguilara (2005) donde determina tres tipos de habilidades así:

Habilidades técnicas: Es la capacidad de utilizar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas, y los medios necesarios para realizar tareas específicas, este tipo de habilidad puede obtenerse mediante educación formar o a través de la experiencia

Habilidades humanas: Es la capacidad de trabajar en equipo, la sensibilidad de interactuar efectivamente con las personas, ya sea con los empleados, con los clientes o proveedores.

Habilidades conceptuales: Es la capacidad que tiene la persona de formular ideas y desarrollar nuevos conceptos, de resolver problemas en forma creativa, es decir; se trata de percibir la organización con todos sus elementos, las interrelaciones que se da en ella y los posibles cambios que puedan afectar a la misma.

Cada una de estas habilidades son importantes según los niveles en los que se encuentre el cargo de tal manera que las habilidades conceptuales son las más indispensables en el Nivel 1, mientras que las habilidades técnicas son las que deben resaltar en el nivel 3, la definición de cargos y perfil se verá reflejado en el anexo No 2.

7.4 MANUAL DE FUNCIONES

El manual de funciones como herramienta esencial para determinar el perfil, las funciones y competencias laborales que debe presentar cada empleado para tener éxito en el desempeño del cargo, es fundamental en este análisis detallado sobre la situación de la estructura organizacional del Cenac de ingenieros, pues este será el documento que posibilita conocer las necesidades de la organización en cuanto a los de traslados de personal, tanto militar como civil, de igual manera

la selección de personal de prestación de servicios, además del proceso de la inducción y capacitación que debe presentar cada empleado de acuerdo a las actividades a desempeñar.

Así mismo determina la ubicación del cargo dentro de la estructura organizacional de la CENAC, proporcionando un panorama claro, no solo para el ejercicio de las funciones sino, para la implementación de medidas de mejoramiento en las actividades administrativas.

De igual manera este manual le permite verificar a cada servidor público, lo que debe hacer, según el nivel jerárquico en que se encuentra ubicado dentro de la organización. Formalizándose como una herramienta que pretende mejorar la calidad, eficacia y productividad del Talento Humano del CENAC, y su principal objetivo es propiciar en la Institución la dinámica del cambio para cumplir los objetivos y misión de la misma.

En el anexo No 3 se refleja el manual de funciones para la Cenac de ingenieros, para la elaboración de este, se tuvieron en cuenta factores esenciales tales como, la denominación del cargo, el nivel de jerarquía, las funciones, los criterios de desempeño, además de esto se determinaron las competencias laborales necesarias, que debe presentar cada persona, para el éxito del desarrollo de las actividades, estas competencias se definieron de acuerdo al diccionario de competencias laborales por Martha Alles (2009), quien establece que una competencia es una característica subyacente, es decir que la competencia hace parte de la personalidad, lo cual puede predecir el comportamiento de un individuo, por tal motivo las competencias están relacionadas a un estándar de efectividad en un trabajo.

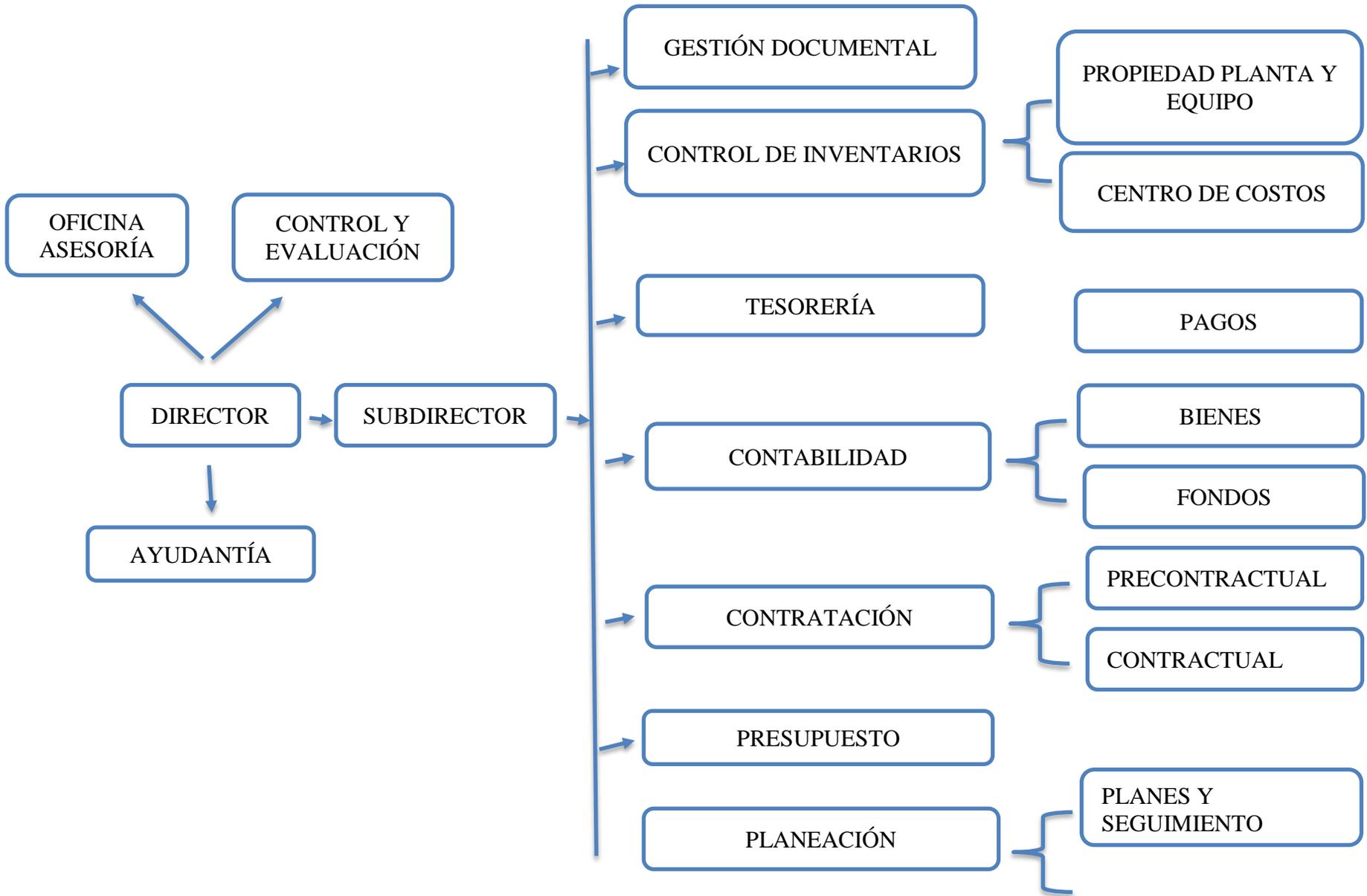
8. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FLEXIBLE.

Considerando los elementos que afectan a la Cenac de ingenieros en cuanto a su estructura organizacional, es indispensable proponer una estructura flexible que se acople a cada una de las necesidades y propósitos de esta organización, con el fin de poder dar solución de una manera rápida y apropiada a los diferentes cambios a los que se enfrenta, en este sentido RHM grupo de

comunicaciones afirma que: la flexibilidad de una organización es la capacidad de adaptación que posee ante los cambios tanto internos como externos, conseguida a partir de estrategias, una estructura organizativa y trabajo flexibles, que le da el poder de reaccionar con la agilidad necesaria, permitiéndole a la institución hacer frente y controlar tales fluctuaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior se presenta una estructura para la Cenac, que incorpora todos los departamentos y subáreas necesarias para el funcionamiento adecuado de esta organización, la cual será el complemento final para la propuesta de una estructura organizacional flexible que le permita a la Cenac dar respuesta y reaccionar de la mejor manera a los múltiples cambios a los que está expuesta. Así mismo se utiliza una estructura horizontal, teniendo en cuenta que según Ostroff (1999), toda organización horizontal está construida sobre dos elementos esenciales, el primero el trabajo mediante equipos con atribuciones, capacidades y responsabilidad y el segundo una dirección orientada hacia procesos., de igual manera afirma que esta estructura no significa que sea a un único nivel ni des jerarquizada, por tal motivo, la estructura propuesta elimina algunas niveles de jerarquía con el fin de proporcionar canales de comunicación más directos y así crear un proceso de toma de decisiones más ágil.

La estructura organizacional propuesta es la siguiente:





SECCIÓN TÉCNICA

9. CONCLUSIONES

Dentro del desarrollo del capítulo del diagnóstico de la estructura organizacional del presente trabajo se presentan las siguientes conclusiones:

El Ejército Nacional efectúa traslados de personas a cargos, sin analizar las capacidades, competencias laborales, ni experiencia que se posean para desempeñar las funciones que demandan los diferentes cargos, de tal manera que el desenvolvimiento dentro de estos quehaceres, sería en estos casos, por una persona sin experiencia, ni las características necesarias que demandan los mismos, retardando los procesos ejecutados en la organización, pues aunque con el tiempo pueda acoplarse y tener un proceso de aprendizaje y lograr desarrollar de la mejor manera dichas actividades, ya se han generado traumatismos dentro de la organización, ya sea por pérdida de tiempo, falta de eficiencia y calidad.

El personal de la Cenac no cuenta con la experiencia para ejercer los cargos a los cuales fueron asignados, por lo tanto el beneficio de la experticia de una actividad, como el ahorro en tiempo, no se verá reflejado, pues así el trabajador este dedicado permanentemente en una sola actividad, no conoce y carece de las capacidades para poder ejercerlas, así que el tiempo será utilizado, por un lado para empezar el proceso de aprendizaje de cómo hacerlo y por el otro, intentar ajustar sus capacidades a dichas tareas.

Los problemas ocasionados por la falta de conocimiento y cumplimiento de las líneas de comunicación, están generando un colapso para la organización, dado que así, las actividades estén definidas, el producto final depende y está a cargo de un solo individuo, generando un proceso subjetivo y particular ante toda una organización.

El proceso de toma de decisiones, no solo conlleva a la selección de una decisión, sino al desarrollo de la misma, por consiguiente, el éxito de este proceso es verificar el resultado final,

si se cumplió con el propósito que se quería lograr, por consiguiente si en la Cenac las decisiones tomadas por un solo individuo, se convierte en una orden, mas no, en proceso constructivo de alternativas de solución o decisiones dentro de la organización.

La ausencia de un manual de funciones completo y actualizado, proporciona en la entidad un desconocimiento sobre los aportes, actividades y responsabilidades de cada uno de los cargos existentes dentro del Cenac.

En síntesis, compilando cada uno de los factores que influyen en la estructura organizacional de Cenac ingenieros, se evidencian fallas en cuanto al comportamiento que se despliega no solo del personal sino de la ordenación en general; es decir los impactos de la implementación de un esquema jerárquico en esta organización son poco significativos en la generación de eficiencia, calidad y valor agregado, debido a la ausencia de un análisis particular que se debe realizar internamente dentro de esta organización, ya que esta posee condiciones específicas diferentes a las de una empresa del mercado, en primer lugar porque es una unidad perteneciente al Ejército nacional, es decir entidad pública, segundo porque su fin no es la producción sino la adquisición de bienes y servicios, en tercer lugar porque tiene unas condiciones especiales en el personal, el cual cumple y se desenvuelve en un contexto diferente al ser personal militar, de tal manera que según (Vásquez 2002) las organizaciones deben contar, con una estructura acorde con todos y cada uno de los propósitos que pretende realizar, mediante la implementación de una correcta estructura, que le permita determinar las funciones claras de cada departamento, mediante un orden adecuado, para así cumplir con cada uno de los objetivos y metas.

Solo así se llegara a desarrollar una estructura “correcta” que genere resultados significativos reflejados en el cumplimiento no solo de las metas y propósitos de la organización sino de la integración del personal con sus capacidades y actividades realizadas al interior de la misma.

10. RECOMENDACIONES

En cuanto al diagnóstico de la estructura organizacional, se hace necesario realizar las siguientes recomendaciones:

Los traslados del personal militar deben obedecer a un perfil en donde se tengan en cuenta las competencias laborales, la experiencia, el nivel académico, y demás aspectos que permitan la generación de impactos significativos en la entidad.

El personal de planta debe realizar las actividades para las cuales fueron nombrados, de no ser así, debe realizarse una reclasificación del personal para empezar a generar un panorama claro sobre el recurso humano, que se encuentra en la organización y así mismo, ser aprovechado de la mejor manera teniendo en cuenta las metas de la organización.

Implementar un manual de funciones acorde con la realidad de la organización que contemple cada una de las dependencias que se encuentran dentro del Cenac, para así mejorar las líneas de mando, los canales de comunicación, y el proceso de toma de decisiones el cual debe ser incluyente y participativo.

Realizar un proceso de capacitación acorde con las exigencias de las actividades que se vaya a desempeñar, así mismo realizar un proceso de inducción en cada uno de los cargos para dar un espacio de acoplamiento a los mismos.

Aplicar la estructura organizacional planteada con el fin de obtener un panorama claro sobre los departamentos, los canales de comunicación y la jerarquía de cada uno de ellos, generando procesos y resultados más claros en la organización.

Bibliografía

- ACE (Allied Consultants Europe) (2013). Organizaciones flexibles. la clave para tener éxito. área de estudios de improven.
- Alles. Martha Alicia. (2009) Diccionario de competencias la trilogía. Ediciones garnica S.A. Buenos Aires.
- Barba Á. (2010)Frederick Winslow Taylor y la administración científica: contexto. realidad y mitos gestión y estrategia. División de Ciencias Sociales y Humanidades de la UAM-Iztapalapa.
- Casado J. (2011) Estructuras Orgánicas y Orientación al Mercado. UNIVERSIDAD DE MALAGA. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Málaga.
- Castro, Felipe Competencias (o Habilidades) Gerenciales: Una Herramienta Indispensable para el Desarrollo Organizacional. Recuperado de <http://eumed.net/libros/2005/lmr/7.htm>
- Chiavenato. Idalberto. (2000). Administración de recursos Humanos. 5ta Ed. McGraw Hill. Colombia.
- Chiavenato. Idalberto. (2010). Innovaciones de la Administración. 5ta Ed. McGraw Hill. Colombia.
- Chruden.H. Y Sherman. A. (1992) Administración de personal. México.
- Constitución política de Colombia 1991. (2007) primera edición. Bogotá. editorial de la universidad del Rosario. P.109

- Corpac SA. 2012 manual de perfiles de puestos gerenciales. Área de organización y métodos
- Crespo. Ricardo F. (2000). “The Epistemological Status of Managerial Knowledge and the Case Method.” en Second ISBEE World Congress “The Ethical Challenges of Globalization”. Proceedings Latin America. P. 8.
- Enciclopedia Colaborativa Cubana en Red [ECURED] (2012) recuperado de [http://www.ecured.cu/Funciones de la direcci%C3%B3n](http://www.ecured.cu/Funciones_de_la_direcci%C3%B3n).
- Equipo Vértice [EVR] (2007) Dirección estratégica. editorial Vértice.
- Guerras L. y García J.. 1995 La importancia de la estructura organizativa en la implantación de la estrategia. Departamento de Organización de Empresas. Universidad Complutense de Madrid.
- Hellriegel. Don. (2002) “Administración “Un enfoque basado en competencias. México Editorial Thomson. Novena Edición. Pág. 269.
- Mendoza Iván (2013) Las funciones básicas de la empresa según Henry Fayol. Editorial UTEL.
- Mintzberg. Henry 1984. La estructuración de las organizaciones. Barcelona. editorial Ariel.
- Mintzberg. Henry. (2001) Diseño de las organizaciones eficientes Buenos aires. editorial el ateneo.
- Ostroff, Frank (1999).The Horizontal Organization. Oxford University Press. New York.
- RHM GRUPO DE COMUNICACIÓN, sf. Definición de Organización flexible. Recuperado de <http://www.rhmagazine.com/definiciones.asp?d=152>.

- Rodríguez Lau (2010) Diseño de un modelo de gestión de los recursos humanos.
- Strategor (1988) Estrategia. Estructura. Decisión. Identidad: Política General de la Empresa. Barcelona. España: Editorial BIBLIO Empresa.
- Taylor. Fayol. (1911). Principios de la administración científica edición 2. editorial edigrama. P 13. 19.
- WANG. C. L. y AHMED. P. K. (2003): “Estructura y dimensiones estructurales para organizaciones basadas en conocimientos”. Measuring Business Excellence. Bradford: Tomo 7. N° 1; P. 51.
- Yin. Robert K. (1994). Case Study Research: Design and Methods. Sage Publications. Thousand Oaks. CA. P 13.

Anexos**Anexo 1. Ficha de recolección de datos**

TEMA	AUTOR	FUENTE	AÑO
Resumen:			
Categoría de análisis:			

Anexo No 2. Descripción cargos y perfiles Cenac

DIRECTOR

Objetivo: Orientar el cumplimiento de las políticas y normas impartidas por el comando del ejército, con el fin de asegurar la debida realización de los procedimientos administrativos institucionales y la ejecución eficiente y transparente de los recursos presupuestales asignados a la unidad especial Cenac ingenieros, actuando como el representante legal y ordenador del gasto ante los entes de control y vigilancia fiscal, teniendo en cuenta la normatividad vigente.

DIRECTOR	Requisitos intelectuales.	<p>Formación Académica: Abogado, administrador de empresas, economista o contador.</p> <p>Desarrollo profesional: Especialización, magister o doctorado en contratación estatal, administración pública o finanzas públicas.</p> <p>Experiencia: 5 años mínimos de experiencia en áreas administrativas., con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p>Habilidades: Pensamiento crítico, planificación. Trabajo en equipo.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones
	Responsabilidades intrínsecas	<p>Información confidencial.</p> <p>Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa.</p>
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

SUBDIRECTOR

Objetivo: Orientar el cumplimiento de las políticas y normas impartidas por el director del Cenac, con el fin de asegurar la debida realización de los procedimientos a cargo del tren administrativo institucional y la ejecución eficiente y transparente de los recursos presupuestales asignados a la unidad ingenieros, actuando también como ordenador del gasto ante los entes de control y vigilancia fiscal, teniendo en cuenta la normatividad vigente.

SUBDIRECTOR	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Abogado, administrador de empresas, economista o contador.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister o doctorado en contratación estatal, administración pública o finanzas públicas.</p> <p><u>Experiencia:</u> 3 años mínimos de experiencia en áreas administrativas., con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Pensamiento crítico, planificación. Trabajo en equipo.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones
	Responsabilidades intrínsecas	<p>Información confidencial.</p> <p>Toma de decisiones a nivel de conducción general de la empresa.</p>
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

AYUDANTÍA

Objetivo: Servir de enlace con el director y el personal de la central, con el fin de difundir las órdenes a seguir, teniendo en cuenta los lineamientos del comando superior

AYUDANTÍA	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación Académica:</u> Tecnología en Administración, contabilidad o secretarial</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Curso, seminario, taller, diplomado y/o instrucción en auxiliar administrativo, Curso en manejo de sistemas informáticos.</p> <p><u>Experiencia:</u> 3 años mínimos de experiencia en áreas administrativas, con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Comunicación, Aprendizaje activo, Organización de la información.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones.
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

CONTROL Y EVALUACIÓN

Objetivo: Verificar que el Sistema de Control Interno se esté llevando dentro de la organización y que su ejercicio se vea reflejado en el desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.

CONTROL Y EVALUACIÓN	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Título profesional en Contaduría, Administración Pública o de Empresas, o ingeniero industrial.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister, en sistemas de gestión de calidad</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años mínimos de experiencia en áreas de control interno, con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> pensamiento analítico, organización, toma de decisiones.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones.
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

Objetivo: Asesorar el proceso de planeación y decisión de la ejecución de las políticas del Cenac ingenieros, acorde con su misión y visión logrando los objetivos y metas institucionales.

OFICINA DE ASESORÍA	Requisitos intelectuales.	<p>Formación académica: Título profesional en Contaduría, Derecho, Economista, Administración Pública o de Empresas.</p> <p>Desarrollo profesional: Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas y/o contratación estatal.</p> <p>Experiencia: 5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de contratación estatal con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p>Habilidades: Comprensión de información, identificación de problemas, pensamiento conceptual.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones.
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

PLANEACIÓN

Objetivo: consolidar los planes de necesidades de las unidades, con el fin de elaborar los planes de adquisiciones del Cenac e iniciar el proceso de adquisición de bienes y servicios, de acuerdo con los protocolos establecidos.

PLANEACIÓN	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Título profesional en Contaduría, Economista, Administración Pública o de Empresas.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas y/o contratación estatal.</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Diplomados presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de planeación con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

PRESUPUESTO

Objetivo: Responder por el manejo del componente presupuestal del Cenac, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional, de acuerdo con los protocolos y directrices impartidas a través de la jefatura financiera haciendo uso del sistema de información financiera ordenado según el marco normativo vigente.

PRESUPUESTO	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Título profesional en Contaduría, Economista, Administración Pública o de Empresas.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas y/o contratación estatal.</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG-SAP.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas presupuestales con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

CONTRATACIÓN

Objetivo: Proponer, implementar y desarrollar de manera oportuna los procedimientos e instrumentos requeridos en materia de contratación estatal en cada una de sus distintas etapas, con el fin de dar cumplimiento a los parámetros establecidos por la fuerza, teniendo en cuenta los lineamientos del comando superior.

CONTRATACIÓN	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Título profesional en Derecho, Contaduría, Economista, Administración Pública o de Empresas.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas, y/o contratación estatal.</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Diplomados en contratación estatal, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de contratación estatal con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Manejo de recursos financieros, trabajo en equipo, pensamiento conceptual.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones
	Responsabilidades intrínsecas	Información confidencial. Discreción en las relaciones con los posibles contratistas.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

CONTABILIDAD

Objetivo: Analizar e interpretar la información contable y financiera de la unidad, con el fin de verificar que los registros contables sean veraces, coherentes y estén de acuerdo con la normatividad vigente.

CONTABILIDAD	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Título profesional en Contaduría.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas, y/o contratación estatal.</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas contables con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones.
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

TESORERÍA

Objetivo: Efectuar de manera oportuna la gestión de pagos de la central administrativa y contable, con el fin de controlar los saldos para la correcta ejecución del presupuesto, teniendo en cuenta la normatividad vigente.

TESORERIA	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Título Profesional en Contaduría, Ciencias Económicas y Administrativas.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas.</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.</p> <p><u>Experiencia:</u> 5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas contables con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones.
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

CONTROL DE INVENTARIO

Objetivo: Responder ante la dirección del Cenac por la normalización de inventarios de acuerdo con los cargos registrados en la plataforma SAP- SILOG en coordinación con las direcciones técnicas, con el fin de asegurar su plena utilización por parte de los almacenistas de las unidades, en cumplimiento de las órdenes impartidas.

CONTROL DE INVENTARIOS	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Título profesional en Contaduría.</p> <p><u>Desarrollo profesional:</u> Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas, y/o contratación estatal.</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.</p> <p><u>Experiencia:</u> 3 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas contables con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones.
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

GESTION DOCUMENTAL

Objetivo: Administrar, organizar, preservar y gestionar el patrimonio documental del Cenac, con el fin de facilitar la consulta de la diferente información, teniendo en cuenta la normatividad vigente

GESTION DOCUMENTAL	Requisitos intelectuales.	<p><u>Formación académica:</u> Técnico o tecnológico en Gestión documental o Archivo.</p> <p><u>Educación Continuada:</u> Curso, seminario, taller, diplomado y/o instrucción en DD.HH Y DIH. Curso básico en gestión documental.</p> <p><u>Experiencia:</u> 3 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de gestión documental archivo con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.</p> <p><u>Habilidades:</u> Organización de la información, Comunicación, Aprendizaje activo.</p>
	Requisitos Físicos.	Hombre o Mujer, debe tener atención auditiva y visual, en general estar sentado para realizar los trabajos sea en la oficina o sala de reuniones.
	Responsabilidades intrínsecas	Discreción en asuntos confidenciales Información confidencial.
	Condiciones de trabajo.	Ambiente de oficina, con temperatura adecuada, características de higiene normales, iluminación apta y una buena estructura.

**MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES PARA
LA CENTRAL ADMINISTRATIVA Y CONTABLE DE INGENIEROS MILITARES**

**EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA
BOGOTA 2016.**

PRESENTACIÓN

El manual de funciones y de competencias laborales para la Cenac, constituye el documento como herramienta esencial para determinar el perfil, las funciones y competencias laborales que debe presentar cada empleado para tener éxito en el desempeño del cargo, de igual forma este manual posibilita conocer las necesidades de la organización en cuanto a los de traslados de personal, tanto militar como civil, de igual manera la selección de personal de prestación de servicios.

Así mismo determina la ubicación del cargo dentro de la estructura organizacional de la CENAC, proporcionando un panorama claro, no solo para el ejercicio de las funciones sino, para la implementación de medidas de mejoramiento en las actividades administrativas.

Misión.

Concentrar la Función Administrativa de las Unidades Centralizadas a través de la ordenación del gasto, la ejecución de la cadena presupuestal y de los procesos contractuales, contables, de tesorería y de control de inventarios, inherentes a la operación y funcionamiento de las unidades dependientes administrativamente, dentro del marco normativo vigente, bajo premisos de mejora continua a través de una centralización competitiva y efectiva.

Visión.

En el año 2022, la Central Administrativa y Contable CENAC será reconocida como Unidad especial distinguida por su organización sistémica y alta efectividad y competitividad, con capacidades humanas y técnicas consolidadas para asumir los retos, las tendencias del futuro y la demanda de las unidades Operativas y Tácticas del Ejército Nacional en materia presupuestal, administrativa y financiera, bajo estándares certificados de calidad y desarrollo de la gestión del conocimiento.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: DIRECTOR CENAC
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO
Orientar el cumplimiento de las políticas y normas impartidas por el comando del ejército, con el fin de asegurar la debida realización de los procedimientos a cargo del tren administrativo institucional y la ejecución eficiente y transparente de los recursos presupuestales asignados a la unidad especial Cenac ingenieros, actuando como el representante legal y ordenador del gasto ante los entes de control y vigilancia fiscal, teniendo en cuenta la normatividad vigente.
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dirigir el planeamiento y control de los procedimientos adelantados por las diferentes Áreas, con el fin de asegurar el cumplimiento de la normatividad vigente. 2. Responder como Ordenador del Gasto, con el fin de adelantar procesos de selección, celebrar contratos y verificar su ejecución con las implicaciones procedimentales hasta su liquidación y recepción de bienes y servicios, en el marco normativo establecido. 3. Coordinar en forma efectiva la ejecución de los recursos asignados, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el Ejército Nacional. 4. Tomar decisiones que por su competencia sean necesarias para el cumplimiento de los objetivos de la CENAC 5. Responder por la optimización y pleno empleo de los aplicativos informáticos dispuestos, con el fin de facilitar el cumplimiento de la misión del CENAC, de acuerdo a la normatividad vigente. 6. Ordenar el cumplimiento de los protocolos de gestión documental, su organización y actualización, con el fin de facilitar la información en el momento requerido, de acuerdo con la normatividad vigente. 7. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Abogado, administrador de empresas, economista o contador.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en contratación estatal, administración pública o finanzas públicas.
<u>EXPERIENCIA</u>

5 años mínimos de experiencia en áreas administrativas., con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.

HABILIDADES

Pensamiento crítico, planificación. Trabajo en equipo.

5. COMPETENCIAS

Adaptabilidad: Capacidad de buscar y aplicar respuesta ágiles y eficaces frente a situaciones, entornos, personas, responsabilidades y tareas cambiantes, integrando el cambio de manera positiva y constructiva

Comunicación: Capacidad de interactuar (expresar y entender) mediante el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito, con buena gestión de la diversidad de lenguas requeridas, con el uso de distintos soportes, con el dominio de las normas sociolingüísticas y la adecuación a las diferentes funciones y al contexto laboral.

Relación interpersonal Capacidad y habilidades para relacionarse con los/las compañeros/as de trabajo y otros profesionales del entorno laboral de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Denominación del cargo:	SUBDIRECTOR CENAC
Número de cargos:	UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO	
Orientar el cumplimiento de las políticas y normas impartidas por el director del Cenac, con el fin de asegurar la debida realización de los procedimientos a cargo del tren administrativo institucional y la ejecución eficiente y transparente de los recursos presupuestales asignados a la unidad ingenieros, actuando también como ordenador del gasto ante los entes de control y vigilancia fiscal, teniendo en cuenta la normatividad vigente.	
3. FUNCIONES ESENCIALES	
<ol style="list-style-type: none"> 4. Tramitar y distribuir las decisiones impartidas del director, con el fin de difundir la información contenida de forma oportuna, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el Comando Superior. 5. Facilitar la comunicación entre las áreas y el director. 6. Recibir, registrar y tramitar la correspondencia oficial que llega y sale del CENAC, con el fin de garantizar que el personal reciba y entregue la documentación necesaria y oportuna de acuerdo con las disposiciones del Director. 7. Coordinar en forma efectiva la ejecución de los recursos asignados, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el Ejército Nacional. 8. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo. Con la naturaleza y el área de desempeño del cargo. 	
9. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO	

<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Abogado, administrador de empresas, economista o contador.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en contratación estatal, administración pública o finanzas públicas.
<u>EXPERIENCIA</u>
3 años mínimos de experiencia en áreas administrativas., con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Pensamiento crítico, planificación. Trabajo en equipo.
5. COMPETENCIAS
Adaptabilidad: Capacidad de buscar y aplicar respuesta ágiles y eficaces frente a situaciones, entornos, personas, responsabilidades y tareas cambiantes, integrando el cambio de manera positiva y constructiva.
Comunicación: Capacidad de interactuar (expresar y entender) mediante el lenguaje verbal, el no verbal y el escrito, con buena gestión de la diversidad de lenguas requeridas, con el uso de distintos soportes, con el dominio de las normas sociolingüísticas y la adecuación a las diferentes funciones y al contexto laboral.
Relación interpersonal Capacidad y habilidades para relacionarse con los/las compañeros/as de trabajo y otros profesionales del entorno laboral de forma satisfactoria, manteniendo una actitud asertiva y constructiva.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: AYUDANTE
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO
Servir de enlace con el director y el personal de la central, con el fin de difundir las órdenes a seguir, teniendo en cuenta los lineamientos del comando superior.
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar y mantener actualizada la agenda de trabajo del Director del CENAC, con el fin de dar cumplimiento oportuno a las diferentes actividades, compromisos adquiridos y plazos, de acuerdo a los lineamientos del Comando Superior. 2. Recibir y registrar la correspondencia oficial que llega al director, con el fin de garantizar que el personal reciba y entregue la documentación necesaria y oportuna de acuerdo con las disposiciones del Director.

<ol style="list-style-type: none"> 3. Atender y orientar al público que solicite o requiera alguna información sobre el director de una manera cortés y amable para que la información sea más fluida y clara. 4. Hacer y recibir llamadas telefónicas para tener informado al Director 5. Obedecer y realizar instrucciones que le sean asignadas por su jefe. 6. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Tecnología en Administración, contabilidad o secretarial.
<u>EDUCACION CONTINUADA</u>
Curso, seminario, taller, diplomado y/o instrucción en auxiliar administrativo, Curso en manejo de sistemas informáticos.
<u>EXPERIENCIA</u>
3 años mínimos de experiencia en áreas administrativas, con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Comunicación, Aprendizaje activo, Organización de la información.
5. COMPETENCIAS
<p>Organización: Tener una visión clara de las funciones y tareas del puesto de trabajo y ejecutarlas con eficacia y eficiencia. Planificar, priorizar y llevarlas a cabo de manera autónoma previendo posibles obstáculos.</p> <p>Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.</p> <p>Responsabilidad: Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.</p>

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: JEFE DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO

Verificar que el Sistema de Control Interno se esté llevando dentro de la organización y que su ejercicio se vea reflejado en el desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear, dirigir y organizar la verificación y evolución del Sistema de Control Interno; 2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido dentro de la cenac 3. Verificar que los controles definidos para los procesos y actividades de la organización, se cumplan por los responsables de cada departamento 4. Verificar que los controles asociados con todas y cada una de las actividades de la organización, estén adecuadamente definidos, sean apropiados y se mejoren permanentemente, de acuerdo con los cambios presentados en la cenac. 5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios. 6. Mantener permanentemente informados a los directivos acerca del estado de control interno dentro de la entidad, dando cuenta de las debilidades detectadas y de las fallas en su cumplimiento; 7. Las demás que le asigne el Jefe del organismo o entidad, de acuerdo con el carácter de sus funciones. 8. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Título profesional en Contaduría, Administración Pública o de Empresas, o ingeniero industrial.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister, en sistemas de gestión de calidad.
<u>EXPERIENCIA</u>
5 años mínimos de experiencia en áreas de control interno, con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Pensamiento analítico, organización, toma de decisiones.
5. COMPETENCIAS
Capacidad de análisis: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.

Capacidad de decisión: Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.

Control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Denominación del cargo: ASESOR

Número de cargos: UNO (01)

2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO

Asesorar el proceso de planeación y decisión de la ejecución de las políticas del Cenac ingenieros, acorde con su misión y visión logrando los objetivos y metas institucionales.

3. FUNCIONES ESENCIALES

1. Asesorar y apoyar al director en la toma de decisiones y solución de problemas en la organización.
2. Hacer seguimiento y formular observaciones, cuando haya lugar, a los proyectos y actividades que se estén desarrollando en la Cenac.
3. Establecer, desarrollar, evaluar y aplicar pautas y directrices para el desarrollo normativo que le corresponde a la Dirección
4. Emitir conceptos, resolver consultas y responder observaciones que se originen de la dirección en cuento a los procesos administrativos que se llevan al interior de la organización
5. Unificar, recopilar y estandarizar conceptos relevantes sobre las diferentes normas en materia administrativa u otros temas relacionados con los asuntos de competencia de la dirección
6. Formular propuestas de desarrollo del marco jurídico distrital y nacional, en coordinación Dirigir, orientar y vigilar la aplicación de normas y políticas en materia de contratación administrativa en todas las etapas del proceso;
7. Asesorar a las distintas dependencias de la dirección coordinar la participación de ellas en las diferentes etapas del trámite contractual, de conformidad con el Plan Anual de Contratación.
8. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA

Título profesional en Contaduría, Derecho, Economista, Administración Pública o de Empresas.

<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas y/o contratación estatal
<u>EXPERIENCIA</u>
5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de contratación estatal con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Comprensión de información, identificación de problemas, pensamiento conceptual.
5. COMPETENCIAS
Capacidad de análisis: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.
Capacidad de decisión: Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.
Responsabilidad: Capacidad de tomar decisiones y ejecutar las funciones del puesto de trabajo desde la implicación y el compromiso, teniendo en cuenta los requerimientos y las indicaciones recibidas y los criterios propios de actuación.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: JEFE DE PLANEACION
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO
Consolidar los planes de necesidades de las unidades, con el fin de elaborar los planes de adquisiciones del Cenac e iniciar el proceso de adquisición de bienes y servicios, de acuerdo con los protocolos establecidos.
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Planear cada una de las necesidades que tiene la Cenac en la realización de los quehaceres administrativos. 2. Consolidar los planes de necesidades que envía cada una de las Unidades apoyadas administrativamente, con el fin de elaborar el Plan Consolidado de Necesidades del CENAC, de acuerdo a los formatos establecidos. 3. Elaborar, ajustar y actualizar el plan administrativo de partidas fijas y el plan de adquisiciones del CENAC, con el fin de dar inicio al proceso de adquisición de bienes y servicios, teniendo en cuenta la normatividad vigente.

<ol style="list-style-type: none"> 4. Elaborar y actualizar bases de datos con la información de los contratos efectuados en las vigencias anteriores. 5. Hacer seguimiento al cubrimiento de las necesidades de la cenac y las Unidades apoyadas administrativamente, verificando el estado de los procesos presupuestales, contractuales y contables a través de estadísticas y reportes, con el fin de facilitar la toma de decisiones, de acuerdo a los lineamientos del Comando Superior. 6. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Título profesional en Contaduría, Economista, Administración Pública o de Empresas.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas y/o contratación estatal.
<u>EDUCACIÓN CONTINUADA</u>
Diplomados presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.
<u>EXPERIENCIA</u>
5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de planeación con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.
5. COMPETENCIAS
<p>Conocimiento del entorno: Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.</p> <p>Orientación estratégica: Es la habilidad de vincular visiones a largo plazo y diseñar acciones tendientes al diseño de planes estratégicos que consoliden la misión y la visión de la organización a corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.</p>

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: JEFE DE PRESUPUESTO
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO
Responder por el manejo del componente presupuestal del Cenac, con el fin de coadyuvar al cumplimiento de la misión institucional, de acuerdo con los protocolos y directrices impartidas a través de la jefatura financiera haciendo uso del sistema de información financiera ordenado según el marco normativo vigente.
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tomar decisiones en los temas de competencia presupuestal, de acuerdo con los lineamientos de la Cenac. 2. Realizar el seguimiento del presupuesto asignado a la organización. 3. Desagregar la apropiación disponible en el Sistema de Información Financiera, con el fin de dar inicio a la cadena presupuestal, teniendo en cuenta los lineamientos la Cenac 4. Ejecutar la cadena presupuestal, de los dineros de la organización, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales, en el marco de las políticas de eficiencia de la Fuerza. 5. Monitorear la ejecución presupuestal elaborando reportes y estadísticas, con el fin de permitir hacer seguimiento a la actividad del CENAC, de acuerdo a la normatividad vigente. 6. Mantener actualizado y organizado la información y documentación del departamento de presupuesto 7. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Título profesional en Contaduría, Economista, Administración Pública o de Empresas.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas y/o contratación estatal.
<u>EDUCACIÓN CONTINUADA</u>
Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.
<u>EXPERIENCIA</u>

5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas presupuestales con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.

HABILIDADES

Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.

5. COMPETENCIAS

Conocimiento del entorno: Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.

Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.

Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Denominación del cargo: JEFE DE CONTRATACIÓN

Número de cargos: UNO (01)

2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO

Proponer, implementar y desarrollar de manera oportuna los procedimientos e instrumentos requeridos en materia de contratación estatal en cada una de sus distintas etapas, con el fin de dar cumplimiento a los parámetros establecidos por la fuerza, teniendo en cuenta los lineamientos del comando superior.

3. FUNCIONES ESENCIALES

1. Realizar el proceso de contratación necesario para suplir todas las necesidades del Cenac y las demás unidades a las que le brinda apoyo administrativo.
2. Realizar seguimiento de los procesos de contratación, con el fin de facilitar el desarrollo oportuno y transparente de la adquisición de bienes y servicios, teniendo en cuenta la normatividad legal vigente.
3. Realizar asesoría permanente en todo lo relacionado con los procedimientos contractuales para adquisición de los bienes y/o servicios, con el fin de orientar los diferentes requerimientos, teniendo en cuenta aplicación de la normatividad vigente.

<p>4. Consolidar la información estadística necesaria para elaborar informes y estudios, con el fin de facilitar la toma de decisiones, de acuerdo con la política institucional en materia contractual.</p> <p>5. Recopilar la información de todos y cada uno de los procesos en las diferentes etapas para dar cumplimiento con lo exigido en la ley, en cuanto a los plazos, valores y tiempo de ejecución.</p> <p>6. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.</p>
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Título profesional en Derecho, Contaduría, Economista, Administración Pública o de Empresas.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas, y/o contratación estatal.
<u>EDUCACIÓN CONTINUADA</u>
Diplomados en contratación estatal, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.
<u>EXPERIENCIA</u>
5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de contratación estatal con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Manejo de recursos financieros, trabajo en equipo, pensamiento conceptual
5. COMPETENCIAS
<p>Conocimiento del entorno: Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.</p> <p>Capacidad de análisis: Capacidad para identificar, comprender y evaluar las diferentes variables que inciden en la consecución de un objetivo, determinando las posibles alternativas de viabilidad, teniendo en cuenta su repercusión en los niveles de calidad y eficiencia esperados.</p> <p>Capacidad de decisión: Disposición y habilidad para tomar decisiones acertadas basadas en análisis propios de la situación, logrando asumir con responsabilidad y madurez los riesgos del caso.</p>

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: JEFE DE CONTABILIDAD
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO
Analizar e interpretar la información contable y financiera de la unidad, con el fin de verificar que los registros contables sean veraces, coherentes y estén de acuerdo con la normatividad vigente.
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar todas las actividades contables que requiere el proceso administrativo que se lleva en la Cenac. 2. Responder por la rendición de la cuenta fiscal aplicando las normas vigentes en materia contable, presupuestal, tributaria y financiera, con el fin de dar cumplimiento a la normatividad vigente. 3. Atender las visitas y requerimientos de los Entes de Control suministrando toda la información pertinente, con el fin de asegurar el buen estado financiero de la Unidad, teniendo en cuenta la normatividad vigente. 4. Aplicar los procesos y procedimientos contables establecidos para el manejo de las propiedades, planta y equipo, con el fin de dar cumplimiento a los diferentes procesos, teniendo en cuenta los lineamientos de la organización. 5. Verificar el cruce de cuentas entre las Áreas de Presupuesto, Contabilidad y Tesorería, con el fin de realizar los informes mensuales de acuerdo a la normatividad vigente. 6. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Título profesional en Contaduría.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas, y/o contratación estatal.
<u>EDUCACIÓN CONTINUADA</u>
Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.
<u>EXPERIENCIA</u>
5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas contables con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>

Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual
5. COMPETENCIAS
<p>Conocimiento del entorno: Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.</p> <p>Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.</p> <p>Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.</p>

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: JEFE DE TESORERÍA
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO
Efectuar de manera oportuna la gestión de pagos de la central administrativa y contable, con el fin de controlar los saldos para la correcta ejecución del presupuesto, teniendo en cuenta la normatividad vigente.
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Verificar la documentación por diferentes conceptos del gasto, con el fin de iniciar el proceso de pago, teniendo en cuenta los lineamientos establecidos por el Comando Superior. 2. Validar y verificar en el Sistema de Información Financiera las diferentes obligaciones de acuerdo con la programación, con el fin de hacer efectivos los pagos al beneficiario final. 3. Verificar los recaudos que ingresan a la cuenta de la Unidad, con el fin de establecer su procedencia e identificarlos para darle ingreso en el sistema de información financiera elaborando boletín consolidado de ingresos mensual y hacer el análisis respectivo para la constitución de los valores en Títulos de Tesorería TES, teniendo en cuenta la normatividad vigente. 4. Presentar la información exógena de las entidades competentes, así como la declaración y pago de las deducciones a la DIAN, entidades distritales y municipales utilizando los programas necesarios, con el fin de mantener actualizada la información, de acuerdo al calendario tributario establecido por cada entidad.

5. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Título Profesional en Contaduría, Ciencias Económicas y Administrativas.
<u>DESARROLLO PROFESIONAL</u>
Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas.
<u>EDUCACIÓN CONTINUADA</u>
Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.
<u>EXPERIENCIA</u>
5 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas contables con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual.
5. COMPETENCIAS
Conocimiento del entorno: Es la competencia que posee el líder para incluir en la toma de decisiones, aquellas variables que afectan directa e indirectamente el normal desempeño de la organización que permitan una ventaja competitiva de la misma en el sector siendo congruentes con la misión, visión y el proyecto de empresa.
Análisis numérico: Capacidad para analizar, organizar y presentar datos numéricos de manera exacta. Competencia propia de quienes tienen que desempeñar cargos relacionados con el área contable y/o financiera de una organización.
Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: JEFE DE CONTROL DE INVENTARIOS
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO

Responder ante la dirección del Cenac por la normalización de inventarios de acuerdo con los cargos registrados en la plataforma SAP- SILOG en coordinación con las direcciones técnicas, con el fin de asegurar su plena utilización por parte de los almacenistas de las unidades, en cumplimiento de las órdenes impartidas.

3. FUNCIONES ESENCIALES

1. Coordinar la verificación de inventarios y actas de actualización de cargos mensuales de la organización, cruzando la información reportada por las Direcciones Técnicas con la registrada por los almacenistas en el aplicativo SAP-SILOG, con el fin de elaborar los informes y reportes correspondientes en coordinación con el Área de Contabilidad del CENAC, teniendo en cuenta la normatividad vigente.
2. Efectuar seguimiento y coordinar la rendición de informes bimestrales correspondientes a la situación de utilización de los equipos y elementos asignados a los almacenes, con el fin de sistematizar los inventarios y las novedades en la organización del material por la técnica, de acuerdo con los instructivos emitidos por la Dirección Financiera.
3. Establecer mecanismos de coordinación, control, seguimiento y verificación de los bienes que hacen parte de las Propiedades, Planta y Equipo del CENAC.
4. Coordinar la verificación mensual del reintegro de bienes (devolutivos y de consumo) que no fueron utilizados, con el fin de sanear la gestión de inventarios.
5. Recibir de los diferentes departamentos el estado de las Investigaciones Administrativas por pérdida y/o daño de bienes que se adelantan al interior de cada una de ellas con el fin de actualizar los registros contables, de acuerdo a la normatividad vigente.
6. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.

4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO

FORMACIÓN ACADÉMICA

Título profesional en Contaduría.

DESARROLLO PROFESIONAL

Especialización, magister o doctorado en temas relacionados con administración pública, finanzas públicas, y/o contratación estatal.

EDUCACIÓN CONTINUADA

Diplomados en normas contables y de presupuesto, cursos en Sistema Integrado de Información Financiera SIIF2 y SILOG- SAP.

EXPERIENCIA

3 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas contables con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.

<u>HABILIDADES</u>
Manejo de recursos financieros, identificación de problemas, pensamiento conceptual
5. COMPETENCIAS
Control: Capacidad para diseñar estrategias que conlleven a controlar los métodos, personas y asuntos que requieran de medidas de seguimiento, implica la toma de decisiones que aseguren este control.
Responsabilidad: Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.
Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.

1. DESCRIPCIÓN DEL CARGO
Denominación del cargo: JEFE DE GESTION DOCUMENTAL
Número de cargos: UNO (01)
2. PROPOSITO PRINCIPAL DEL CARGO
Administrar, organizar, preservar y gestionar el patrimonio documental del Cenac, con el fin de facilitar la consulta de la diferente información, teniendo en cuenta la normatividad vigente
3. FUNCIONES ESENCIALES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar la organización y clasificación de la documentación del archivo para la conservación y manteniendo utilizando las técnicas establecidas en la ley vigente. 2. Actualizar y adelantar el inventario del archivo respondiendo por su seguridad y custodia. 3. Realizar el proceso de archivo de toda la documentación allegada por parte de todas las dependencias de acuerdo a la ley. 4. Adelantar las transferencias documentales para el envío y ubicación de la documentación al archivo central de acuerdo a la normatividad vigente. 5. Las demás funciones que sean asignadas por la autoridad competente, de acuerdo con la naturaleza y el área de desempeño del cargo.
4. PERFIL REQUERIDO PARA EL CARGO
<u>FORMACIÓN ACADÉMICA</u>
Técnico o tecnológico en Gestión documental o Archivo.

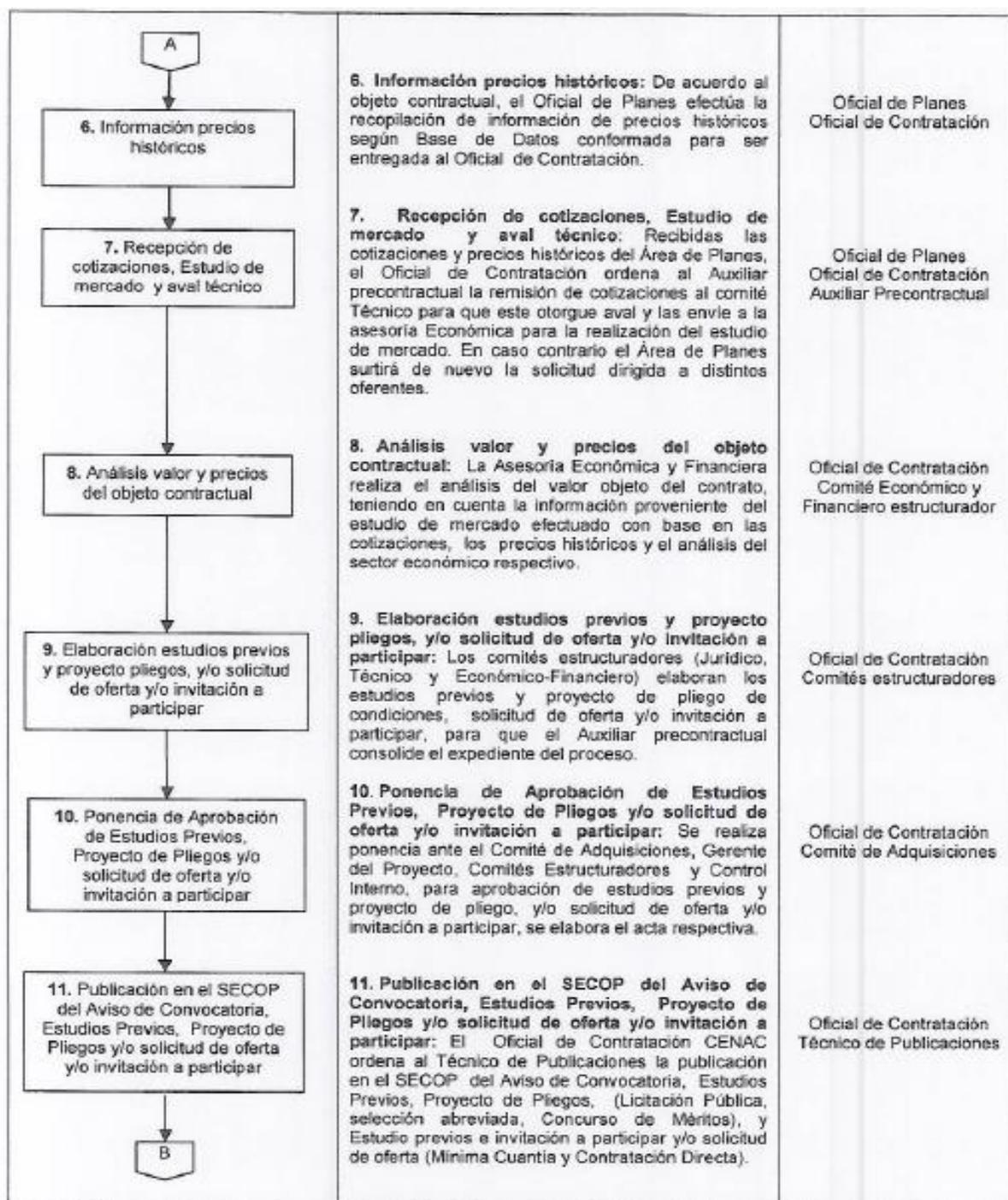
<u>EDUCACIÓN CONTINUADA</u>
Curso, seminario, taller, diplomado y/o instrucción en DD.HH Y DIH. Curso básico en gestión documental.
<u>EXPERIENCIA</u>
3 años mínimos de experiencia en Asesoría en temas de gestión documental archivo con responsabilidades y funciones similares a las del cargo.
<u>HABILIDADES</u>
Organización de la información, Comunicación, Aprendizaje activo.
5. COMPETENCIAS
<p>Responsabilidad: Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber, al cumplimiento de las obligaciones en las diferentes situaciones de la vida.</p> <p>Organización: Tener una visión clara de las funciones y tareas del puesto de trabajo y ejecutarlas con eficacia y eficiencia. Planificar, priorizar y llevarlas a cabo de manera autónoma previendo posibles obstáculos.</p> <p>Capacidad de gestión: Es la habilidad que tiene la persona para gestionar las tareas y procesos a su cargo en forma rápida y confiable; haciendo uso de la recursividad y dinamismo que requiere el hacer que las cosas resulten.</p>

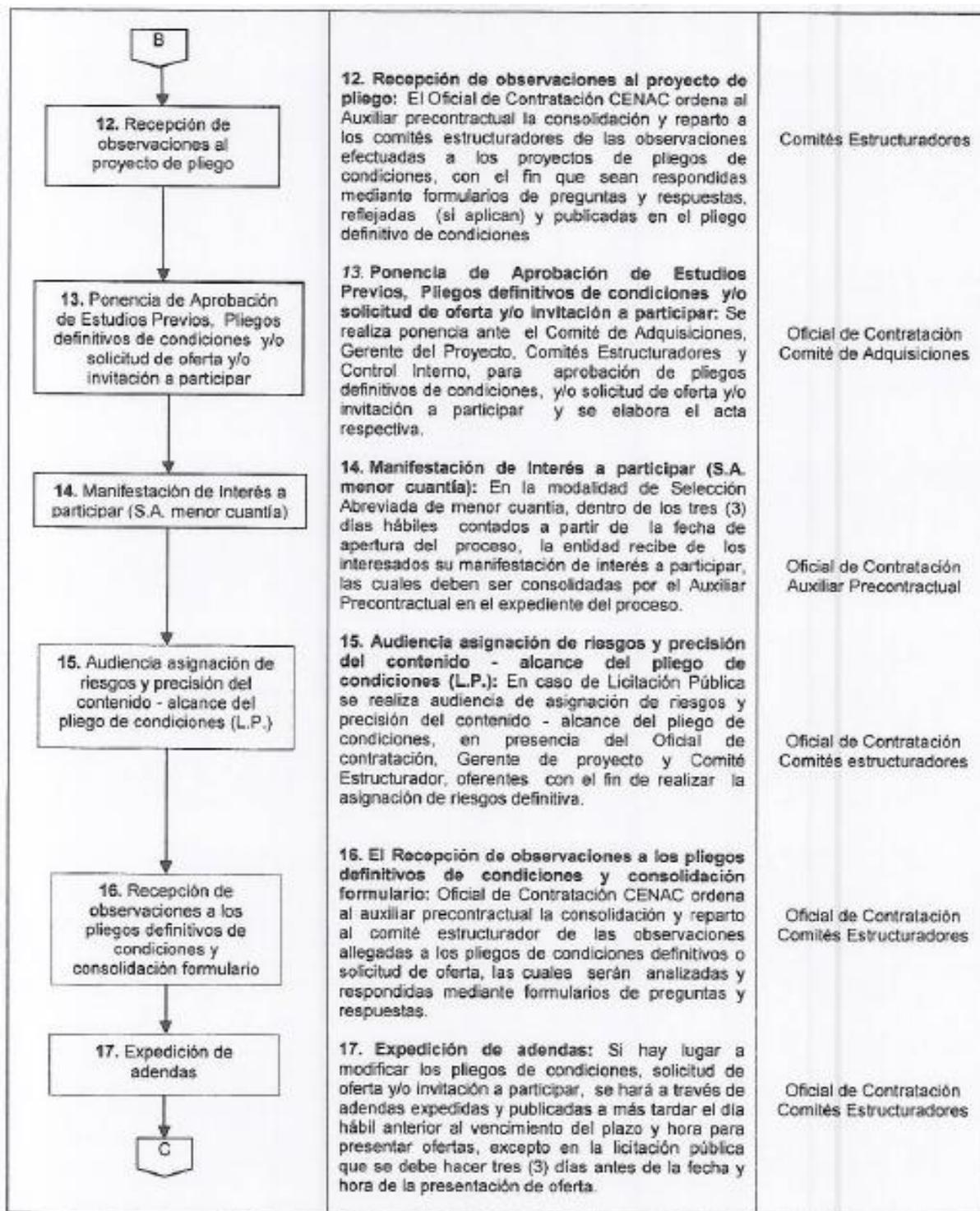
Tabla No 2**NORMAS CENAC INGENIEROS**

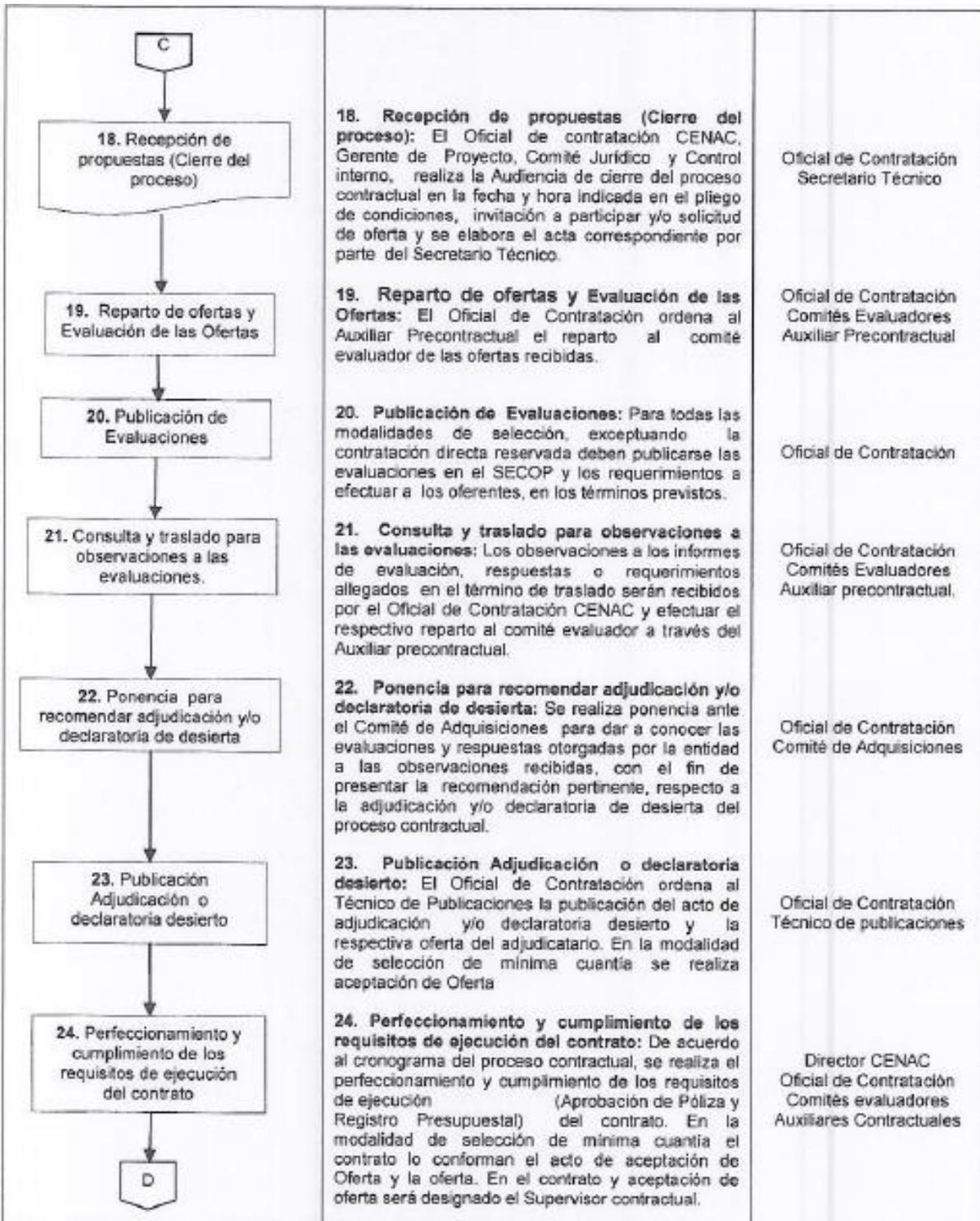
1. Actuar íntegramente, desarrollando la responsabilidad que se tiene en la prevención de la corrupción y en la construcción de una sociedad más justa y equitativa, en la que el interés público este sobre el interés personal.
2. Respetar la normatividad vigente, así como las políticas y buenas prácticas establecidas por la institución y la CENAC INGENIEROS.
3. Dirigir esfuerzos para lograr el cumplimiento de la misión institucional desde la CENAC INGENIEROS.
4. Prestar un servicio ágil y efectivo a la población civil en todas nuestras actuaciones.
5. Respetar y valorar a mis compañeros de trabajo, a la población civil y a los grupos de interés con quienes interactuó, sin importar la raza, sexo tendencias sexuales, religión ideología política nacionalidad o condición social.
6. Dar a conocer de forma clara, precisa, oportuna y actualizada las actuaciones de mi institución y no utilizar la información confidencial o privilegiada para beneficio propio o de terceros.
7. No realizar prácticas de fraude, corrupción o violatorias de la ley.
8. No aceptar ninguna clase de soborno y dádiva, u otros favores ofrecidos o concebidos de manera directa o a través de terceros, para obtener un beneficio particular.
9. Promover y adelantar las actuaciones administrativas, disciplinarias y dar traslado a la Justicia Penal Militar cuando a ello de lugar.
10. Denunciar ante las autoridades competentes todo acto del que tenga conocimiento y que pueda constituirse en un hecho de corrupción o infracción a la Ley.
11. Contribuir a generar un ambiente propicio para la construcción de un país integro, libre de corrupción y en paz.

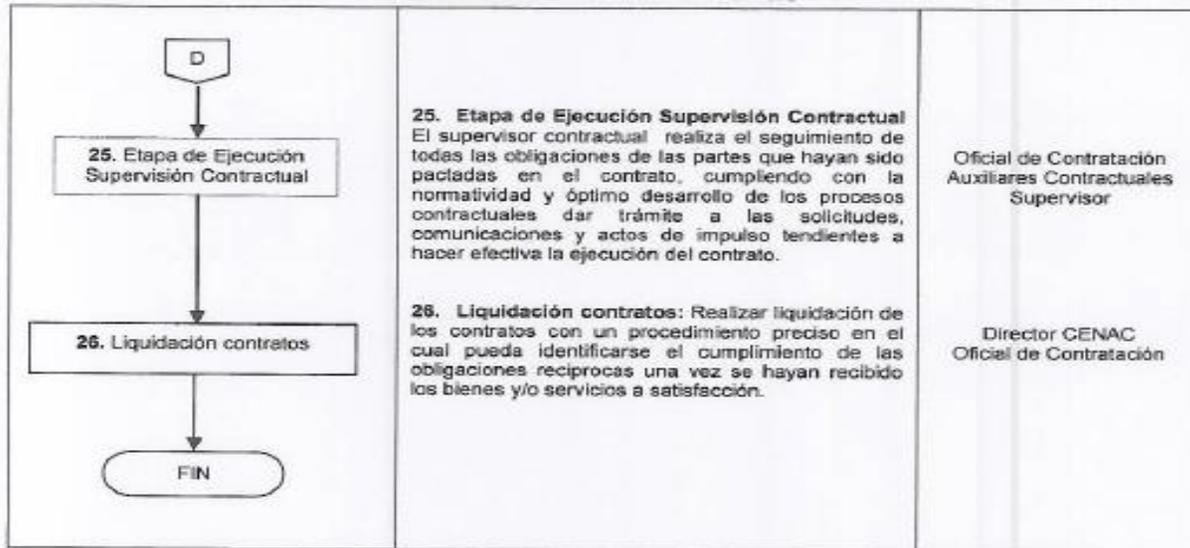
Ilustración 4. Flujo grama de actividades

Flujograma	Descripción de la Actividad	Responsable
<pre> graph TD INICIO([INICIO]) --> S1[1. Planeamiento contractual] S1 --> D2{2. Modificaciones al planeamiento contractual} D2 -- SI --> S1 D2 -- NO --> S3[3. Nombramiento Gerente de Proyecto, Comités estructuradores / evaluadores y supervisor] S3 --> S4[4. Expedición Certificado de Disponibilidad Presupuestal] S4 --> S5[5. Solicitud de cotización para estudios de mercado] S5 --> A{{A}} </pre>	<p>1. Planeamiento contractual: De conformidad con el Plan Anual de Adquisiciones definitivo se realiza el planeamiento contractual con el fin de establecer los procesos de contratación a ser ejecutados durante la vigencia y se proyecta cronograma de contratación.</p> <p>2. Modificaciones al planeamiento contractual: Teniendo en cuenta las asignaciones presupuestales se realiza las respectivas modificaciones al planeamiento contractual y son presentadas al Director CENAC para revisión y aprobación.</p> <p>3. Nombramiento Gerente de Proyecto, Comités estructuradores / evaluadores y supervisor: Definidos por el Director CENAC y Oficial de Planes, los Gerentes de Proyecto, Comités Técnicos y Supervisor de las unidades apoyadas administrativamente, se procede a la elaboración del acto administrativo donde se nombra al Gerente de Proyecto, Comités estructuradores / evaluadores y supervisor de los procesos contractuales de manera concordante con el planeamiento contractual.</p> <p>4. Expedición Certificado de Disponibilidad Presupuestal: El Oficial de Contratación ordena la elaboración de la solicitud de CDP para la firma del Ordenador del Gasto y posterior expedición del Certificado de Disponibilidad presupuestal que respalda el proceso contractual por parte del Oficial de Presupuesto.</p> <p>5. Solicitud de cotización para estudios de mercado: Definidos el objeto contractual y condiciones -especificaciones técnicas por parte del Comité Técnico, el Oficial del Área de Planes responde por la realización y envío de solicitud de cotizaciones a los proveedores incluidos en las bases de datos constituidas, para lo cual debe interactuar con el Auxiliar Precontractual designado para el proceso.</p>	<p>Director CENAC Oficial de Contratación Oficial de Presupuesto Oficial de Planes</p> <p>Oficial de Contratación CENAC</p> <p>Director CENAC Oficial de Contratación</p> <p>Director CENAC Oficial de Contratación Oficial de Presupuesto</p> <p>Oficial de Planes Auxiliar Precontractual</p>









Fuente: Dirección de planeación Ejército Nacional 2010