

**Plan Prospectivo Estratégico para la Central Administrativa y Contable Regional
Bucaramanga**

Paola Andrea Gallego Medina

Mary Sol León Angarita

Informe académico para optar el título de Diplomado en Planeación Estratégica Aplicada
a Entidades Públicas

Director:

Dr. Darío Alfonso Sierra Arias

PhD en Administración Estratégica de Empresas

Universidad Santo Tomás, Bucaramanga

División de Ciencias Económicas, Administrativas y Contables

Diplomado en Planeación Estratégica Aplicada a Entidades

Públicas

2021

Contenido

Resumen.....	9
Introducción	11
1. Objetivos	13
1.1 Objetivo General	13
1.2 Objetivos Específicos	13
2. Marco Referencial.....	14
2.1 Plan Prospectivo Estratégico	14
2.2 Proceso de Planeación Prospectiva Estratégica	15
2.3 Herramientas de Planeación Prospectiva	16
2.3.1 Micmac.....	16
2.3.2 Smic	17
2.4 Actores Sociales	17
2.5 Árboles de Competencia	18
2.6 Matriz MEFI	19
2.7 PESTEL	19
2.8 Escenario Apuesta.....	20
2.9 Cuadro de Mando Integral.....	21
3. Planeación Estratégica	21
3.1 Reseña Histórica del Sistema	21
3.1.1 Misión	22
3.1.2 Visión	24
3.1.3 Filosofía	25

3.1.4	Competencias Esenciales	27
3.1.5	Matriz de Macro Segmentación	28
3.1.6	Postura Ética.....	29
3.2	Análisis Interno	30
3.2.1	Árbol de Competencias	30
3.2.2	Evaluación de Factores Internos y Análisis del Resultado	40
3.2.3	Listado de Variables Internas.....	41
3.2.4	Análisis Tendencial de Variables Endógenas	42
3.3	Análisis del Sector: Entorno Inmediato	47
3.4	Análisis del Macro Entorno	48
3.5	Evaluación de Factores Externos	55
3.6	Matriz Interna-Externa	56
3.7	Formulación de la Estrategia.....	57
4.	Prospectiva.....	62
4.1	Planteamiento del Problema.....	63
4.2	Objetivo Prospectivo	64
4.3	Justificación.....	64
4.4	Análisis Estructural	65
4.4.1	Influencias Directas.....	67
4.4.2	Estabilidad de la Matriz MDI.....	67
4.4.3	Potencial de Influencias Directas	68
4.5	Diseño y Construcción de Escenarios	72
4.5.1	Expertos.....	72

4.5.2	Hipótesis.....	74
4.5.3	Escenarios	74
4.6	Descripción de los Escenarios por Experto.....	76
4.6.1	Escenario Deseable y probable	81
4.6.2	Escenario Pesimista.....	83
4.6.3	Escenario Alterno1	84
4.6.4	Escenario Alterno2.....	86
4.7	Análisis de Actores Sociales	87
4.7.1	Construcción de Cuadro de Interés	88
4.7.2	Localizar y Valorar las Convergencias entre Actores	91
4.7.3	Localizar y Valorar las Divergencias entre Actores.....	92
4.7.4	Objetivos Conflictivos.....	93
4.8	Negociación de los Objetivos.....	95
4.8.1	Plan de Acción de la negociación de los Objetivos Conflictivos	100
5.	Construcción Escenario Apuesta.....	102
5.1	Análisis RICE.....	102
5.2	Árbol de Pertinencia.....	104
5.3	Matriz de Importancia y Gobernabilidad	107
5.3.1	Acciones de Ejecución Inmediata	110
5.3.2	Acciones de Ejecución de Mediano Plazo	111
5.3.3	Acciones de Ejecución de Largo Plazo	112
5.4	Cuadro de Mando Integral.....	113
6.	Conclusiones	118

Referencias.....	120
------------------	-----

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Matriz sobre la misión</i>	23
Tabla 2. <i>Matriz sobre la visión</i>	24
Tabla 3. <i>Matriz sobre la filosofía</i>	26
Tabla 4. <i>Matriz sobre las competencias esenciales</i>	28
Tabla 5. <i>Matriz sobre la postura ética</i>	30
Tabla 6. <i>Árbol de competencias</i>	32
Tabla 7. <i>Matriz MEFI de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga</i>	40
Tabla 8. <i>Listado de variables internas</i>	41
Tabla 9. <i>Análisis de variables endógenas</i>	43
Tabla 10. <i>PESTEL</i>	49
Tabla 11. <i>Matriz MEFE</i>	55
Tabla 12. <i>Matriz MPEC</i>	58
Tabla 13. <i>Listado de variables internas</i>	63
Tabla 14. <i>Listado de variables externas</i>	64
Tabla 15. <i>Influencias directas</i>	67
Tabla 16. <i>Influencias MDI</i>	67
Tabla 17. <i>Sumas MDI</i>	67
Tabla 18. <i>Potencial de influencias directas</i>	68
Tabla 19. <i>Potencial de influencias directas</i>	69
Tabla 20. <i>Expertos</i>	73
Tabla 21. <i>Matriz de variable -hipótesis-objetivo</i>	74
Tabla 22. <i>Escenario deseable y probable</i>	82

Tabla 23. <i>Escenario pesimista</i>	83
Tabla 24. <i>Escenario alterno 1</i>	85
Tabla 25. <i>Escenario alterno 2</i>	86
Tabla 26. <i>Listado de objetivos</i>	88
Tabla 27. <i>Valoración de convergencias</i>	91
Tabla 28. <i>Valoración de divergencias</i>	92
Tabla 29. <i>Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto</i>	96
Tabla 30. <i>Valoración de poder de los diferentes actores</i>	98
Tabla 31. <i>Plan de acción de objetivos conflictivos</i>	101
Tabla 32. <i>RICE objetivo priorizado 1</i>	102
Tabla 33. <i>RICE objetivo priorizado 2</i>	103
Tabla 34. <i>RICE objetivo priorizado 3</i>	103
Tabla 35. <i>RICE objetivo priorizado 4</i>	103
Tabla 36. <i>RICE objetivo priorizado 5</i>	104
Tabla 37. <i>RICE objetivo priorizado 6</i>	104
Tabla 38. <i>Árbol de pertinencia</i>	105
Tabla 39. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad</i>	108
Tabla 40. <i>Listado de acciones – Matriz IGO</i>	110
Tabla 41. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución inmediata</i>	111
Tabla 42. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a mediano plazo</i>	111
Tabla 43. <i>Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a largo plazo</i> ..	113
Tabla 44. <i>Cuadro de mando</i>	114

Lista de figuras

Figura 1. <i>Matriz de macro segmentación Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga</i>	29
Figura 2. <i>Matriz IE</i>	56
Figura 3. <i>Mapa Estratégico Ejército Nacional</i>	61
Figura 4. <i>Mapa de potencial de influencias directas</i>	70
Figura 5. <i>Mapa de dependencia de influencias indirectas</i>	70
Figura 6. <i>Mapa de desplazamientos</i>	71
Figura 7. <i>Presentación de los escenarios en forma de histograma</i>	75
Figura 8. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 1</i>	77
Figura 9. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 2</i>	78
Figura 10. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 3</i>	79
Figura 11. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 4</i>	79
Figura 12. <i>Histograma de probabilidad de los escenarios experto 5</i>	80
Figura 13. <i>Gráfico de conflictividad de objetivos</i>	94
Figura 14. <i>Relación de poder entre actores</i>	99
Figura 15. <i>Matriz IGO</i>	110

Resumen

El presente trabajo busca realizar una planeación prospectiva que permita evaluar y propiciar mejoras, a partir del análisis sobre la situación actual de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga (CENAC Bucaramanga), adscrita al Ejército Nacional, determinando las variables que influyen directa e indirectamente sobre el desarrollo estratégico del horizonte de la CENAC, con lo cual es posible la recreación de escenarios que permitan a ésta, evidenciar el comportamiento del entorno en relación con los intereses y poder de los actores sociales, que hacen parte del ámbito nacional y que le posibilitarán consolidarse como una organización sistémica, con índices de 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.

Palabras clave: Prospectiva, escenarios, horizonte, desarrollo estratégico, actores sociales.

Abstract

The present work seeks to carry out a prospective planning that allows evaluating and promoting improvements, based on the analysis of the current situation of the Bucaramanga Regional Administrative and Accounting Center, attached to the National Army, determining the variables that directly and indirectly influence the strategic development of the CENAC's horizon, with which it is possible to recreate scenarios that achieve this, show the behavior of the environment in relation to the interests and power of the social actors, who are part of the national scope and that will allow it to consolidate as a systemic organization, with highly effective and competitive rates, with consolidated human and technical capacities, to take on the challenges, future trends and the demand of the National Army's Operational and Tactical Units in budgetary, administrative and financial matters, under certified quality standards and development of knowledge management.

Keywords: Prospective, scenarios, horizon, strategic development, social actors.

Introducción

La estrategia es una palabra que se originó desde el ámbito militar, la cual, implicaba la planificación y el uso eficiente de los recursos, con el objetivo de ganar en el campo de batalla y vencer al enemigo. Actualmente, es utilizada en diversos campos de acción y direcciona la toma de decisiones, para cumplir con objetivos específicos. El planteamiento de estos objetivos es fundamental, ya que, los mismos direccionan el norte y horizonte que se busca, permitiendo el desarrollo de directrices y políticas que guíen la consecución de las metas; esto, se logra a través de la planeación estratégica.

La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo. De ahí la importancia de elaborar en conjunto, considerando el contexto en el que está sumergida la organización, el rumbo y la filosofía que deberá seguir la empresa para alcanzar los resultados planteados (Bojórquez Zapata, 2013, pág. 1).

Las Entidades públicas no se encuentran exentas de la formulación de planes estratégicos, por el contrario, deben focalizar sus esfuerzos por plantear objetivos coherentes y funcionales para todos los actores sociales con los que interactúa, ya que, sus decisiones tienden a afectar a un considerable grupo de actores y a impactar el desarrollo normal de la sociedad y del país en general, para el caso específico de algunas Entidades.

Una herramienta útil en el desarrollo del planeamiento estratégico es la *prospectiva*, de acuerdo con la Corporación Universitaria del Caribe (2016),

La prospectiva es la disciplina que se encarga de propiciar las condiciones necesarias para

formar un mejor mañana. Su aplicación se basa en el análisis de las condiciones internas y externas, las tendencias locales, regionales, nacionales e internacionales, el juicio de expertos y la formulación de escenarios que representen la imagen de un futuro deseado de la mejor manera posible.

En este orden de ideas, esta herramienta no solo permite generar un diagnóstico sino identificar las variables estratégicas y visualizar las acciones pertinentes para lograr el escenario más deseado.

El presente trabajo busca realizar una planeación prospectiva que permita evaluar y propiciar mejoras, a partir del análisis sobre la situación actual de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga (CENAC Bucaramanga), adscrita al Ejército Nacional, determinando las variables que influyen directa e indirectamente sobre el desarrollo estratégico del horizonte de la CENAC.

Con la ayuda de diversas herramientas el objetivo principal de este estudio consiste en construir escenarios alternativos del futuro posible que promuevan un mejoramiento de la capacidad administrativa, técnica y operacional de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga.

1. Objetivos

1.1. Objetivo general

Construir escenarios alternativos del futuro posible que promuevan un mejoramiento de la capacidad administrativa, técnica y operacional de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga.

1.2. Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico de la situación actual de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, en referencia a la misión y filosofía organizacional.
2. Determinar las variables que impactan el desarrollo estratégico de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga.
3. Formular posibles escenarios en el horizonte de tiempo que pueda afrontar la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga de manera prospectiva estratégica, a partir del estudio de la población objeto y el entorno cambiante en el que se desenvuelve.
4. Reconocer los diferentes intereses y grado de poder de los actores sociales con los cuales tiene relación directa e indirecta, la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga.
5. Construir un escenario apuesta para la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga y todo su sistema de planeación estratégica del direccionamiento, a partir del análisis prospectivo realizado.

2. Marco referencial

De acuerdo con el objetivo del presente proyecto, se debe tener en cuenta el enfoque teórico que permite la apropiación de metodologías, para la posterior implementación de herramientas y procesos, con el fin de obtener una perspectiva completa del escenario en el cual se desarrolla y encuentra inmersa la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga.

2.1 Plan prospectivo estratégico

La prospectiva es una disciplina que permite determinar y prever cuáles son las condiciones y situaciones que enfrentará la organización, en la búsqueda del desarrollo y logro de sus objetivos hacia la mejora de sus actividades o procesos. Para la construcción de un plan prospectivo estratégico, tal como lo expresa (Hernández, 2019) “la consecución de la visión es lo primordial. Por lo tanto, el análisis de la competitividad de la organización y la generación de valor son aspectos fundamentales en el proceso”.

Es necesario articular la prospectiva con la estrategia, pues para prever el accionar de las condiciones y tendencias regionales, nacionales e internacionales, se necesita anticiparse a éstas. Si bien el análisis estratégico y la preparación de un plan de desarrollo, constituyen unas oportunidades excepcionales para favorecer la comunicación y estimular la movilización interna alrededor de unos objetivos comunes, de acuerdo a como lo expresa (Godet M. , 1993, pág. 191), se requiere mantener sus resultados de manera discreta, pues la divulgación de los mismos antes de lograr alcanzar sus objetivos, podría ser considerada como un movimiento inoportuno a menos de que sea premeditado, dentro del sistema competitivo.

2.2 Proceso de planeación prospectiva estratégica

Al momento de desarrollar una planeación estratégica a partir de un estudio prospectivo, es necesario tener en cuenta que este método no tiende a análisis cuantitativos exactos con una única o un conjunto finito de soluciones. No se trata de que desemboque siempre en un mismo lugar sin importar la vertiente que se tome, como es el caso de la planeación clásica a partir de pronósticos. Por el contrario, implica tratar de tomar una posición objetiva al momento de presentar opiniones subjetivas que depende de la experiencia y raciocinio del experto involucrado. Por lo tanto, no es conveniente desligar los procedimientos utilizados en prospectiva del sentido común, ni de la reflexión o la libre elección. La idea es combinar la intuición subjetiva con la experiencia objetiva y el reto de una visión ambiciosa a futuro (Peña Camacho & Arango Alzate, 2011, pág. 7).

Existen diferentes modelos para el desarrollo de una planeación prospectiva estratégica, basándose en el modelo básico o complejo, sin embargo, como lo expresa Mojica (2008), “lo fundamental de cualquier estudio prospectivo es su capacidad de señalar rupturas con respecto al presente y de permitir la construcción colectiva del futuro”.

Para llevar a cabo el proceso de planeación, se requiere seleccionar un grupo de expertos que tengan conocimiento sobre las áreas a trabajar, posterior a esto se requiere realizar una identificación de los factores de cambio, determinando su nivel de influencia e impacto sobre la ejecución de los objetivos requeridos, definir las variables estratégicas que determinaran los escenarios apuesta del proceso y su probabilidad de ocurrencia.

La diferencia entre el modelo básico y el avanzado, radica en la inclusión de actores sociales que representen alianzas o conflictos sobre el desarrollo de los objetivos estratégicos, con lo cual se determinara el plan de acción a desarrollar, para alcanzar el escenario más probable, que

se espera conseguir luego del análisis realizado.

2.3 Herramientas de planeación prospectiva

Con el objetivo de generar un análisis prospectivo para la Central Administrativa y Contable de Bucaramanga, se hará uso de algunas herramientas que contribuyen a sintetizar la información con el fin de lograr un manejo más sencillo de la información. Los softwares MICMAC y SMIC, se utilizarán en este estudio con objetivos específicos y complementarios, “cada herramienta puede servir como insumo a la otra, lo cual hace del método una herramienta secuencial y que requiere de una reflexión colectiva por etapas” (Pinto, 2008, pág. 48).

2.3.1 MICMAC

El acrónimo MICMAC se deriva de las palabras *Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación*, de acuerdo con Arango Morales (2014), es una herramienta del análisis estructural que permite analizar de manera cualitativa las relaciones entre las variables que componen un sistema, que para el caso de este estudio se referirá a la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga del Ejército Nacional. Este método se realiza a través de la elaboración de una matriz que conecta los componentes del sistema. La relación que se analiza entre las variables, se refiere a la influencia y dependencia que existe entre cada una de ellas, así mismo, se busca identificar las variables esenciales para la evolución del sistema.

Para llevar a cabo el análisis estructural como herramienta de reflexión, se necesita tener identificadas las variables que serán utilizadas en la matriz estructural; partiendo de esta postura, el objetivo del análisis estructural es identificar a través del sistema MICMAC las variables influyentes y dependientes, pero prioritariamente las variables clave y aquellas

que la integran. (Arango Morales, 2014, pág. 5)

2.3.2 SMIC

El *Método de impactos cruzados* (SMIC), al igual que el MICMAC es una herramienta que contribuye al análisis prospectivo. El SMIC por su parte, logra analizar dentro de un horizonte de tiempo la ocurrencia de una serie de hipótesis teniendo en cuenta la evaluación de un conjunto de expertos. “Este método se basa en la evaluación de los cambios en las probabilidades de ocurrencia de un conjunto de hipótesis (escenarios), como consecuencia de la aparición de una de ellas” (Cely B., 1999, pág. 34). De acuerdo con Pinto (2008), el proceso consiste en analizar la interacción de un conjunto de variables claves tomando en cuenta el impacto que tendría la aparición o no de una de ellas sobre la aparición del resto.

Es importante una correcta identificación de las preguntas, problemas y variables que se analizaran, así mismo, es importante el conocimiento y experiencia en el tema en cuestión de los expertos. En general, el objetivo es identificar los escenarios más probables y examinar la combinación de las hipótesis que resultan de acuerdo a la perspectiva de los expertos.

2.4 Actores sociales

De acuerdo con Rauber (2006) los actores sociales son todos aquellos grupos, sectores, clases, organizaciones o movimientos que intervienen en la vida social en aras de conseguir determinados objetivos particulares, sectoriales, propios sin que ello suponga necesariamente una continuidad de su actividad como actor social, ya sea respecto a sus propios intereses como a apoyar las intervenciones de otros actores sociales.

Es importante identificar no solo los actores que hacen parte del sistema sino la

interrelación que existe entre cada uno de ellos. La participación y las decisiones de cada uno podrían alterar el horizonte planteado, por todo el sistema, o por cada uno de los actores sociales.

La interacción de los actores sociales y sus decisiones impulsadas por la búsqueda de sus propios intereses podría ocasionar la aparición de conflictos que eventualmente conducirían a un escenario de negociación, en este punto, la influencia y el poder de cada actor, así como la información con la que cada uno pudiera contar, entre otros factores; entran a jugar un papel fundamental en la negociación. El resultado de esta negociación podría influir en el desarrollo normal del sistema y de algunos o todos los actores involucrados.

En este orden de ideas, es importante reconocer a cada uno de los actores que intervienen o pudieran tener intereses particulares sobre específicos sistemas y decisiones cuando se intenta construir un plan prospectivo y los diversos proyectos o estrategias que del mismo se pudieran derivar. El análisis de los actores sociales para el presente estudio, contribuirá a la identificación de aliados que pudieran apoyar la realización de las estrategias que la Entidad podría aplicar para lograr sus objetivos estratégicos. Así mismo, la identificación de los actores que pudieran tener algún tipo de conflicto, permite también generar estrategias de negociación y mitigar el impacto negativo que las acciones pudieran tener en algunos actores sociales.

2.5 Árboles de competencia

El árbol de competencia es un instrumento que permite analizar en conjunto las capacidades que tienen los procesos a cargo de una Entidad, de manera que no se establezca solo la relación entre sus productos y la interacción de éstos en el mercado. Según Godet & Durance (2009) “en estos árboles, las raíces (las competencias técnicas y el saber hacer) y el tronco (la capacidad de implementación) son tan importantes como las ramas (las líneas de productos y

mercados)”.

Para la construcción del árbol de competencias es necesario establecer las debilidades de cada proceso, las cuales requieren la identificación de factores que retrasan el desarrollo competitivo de la Entidad, así como las fortalezas que posibilitan acelerar la dinámica de los procesos. De igual manera, también es posible representar el árbol de competencias, realizando un ejercicio de tiempo, en el cual se sitúe la Entidad en relación a su pasado, presente y como proyecta su futuro, en términos de sus factores endógenos, los que se producen en su entorno y sobre los cuales ejerce algún tipo de control.

2.6 Matriz MEFI

La Matriz de Factores Internos (MEFI) permite realizar un análisis del contexto de la Entidad considerando las fortalezas y debilidades más importantes, identificados en cada proceso, posterior a éste, se evalúan las relaciones que existe entre ellas. Con los resultados obtenidos se pueden identificar las fuerzas y los factores críticos de la Entidad.

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (Ríos García & Sotelo Naranjo, 2014, pág. 23).

2.7 PESTEL

Es un instrumento que facilita la realización de un análisis estratégico del macro entorno, tomando en cuenta las variables externas, factores Políticos, Económicos, Socio-culturales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales, que pudieran afectar positiva o negativamente, el

funcionamiento de la Entidad. Este análisis es fundamental, ya que, el reconocimiento de estas variables y posteriormente el análisis de su nivel de influencia, podría contribuir a mitigar las amenazas o aprovechar las oportunidades, que las mismas pudieran proporcionar.

De acuerdo con Yüksel (2012), el análisis PESTEL tiene dos funciones básicas para una empresa. La primera es que permite la identificación de entorno en el que opera la empresa. La segunda función básica es que proporciona datos e información que permitirá a la empresa predecir situaciones y circunstancias que podría encontrar en el futuro.

2.8 Escenario apuesta

El proceso de construcción del escenario apuesta resulta de la identificación de las tendencias de cada una de las variables estratégicas y las “intenciones” de los actores sociales (Unión temporal estudios ambientales y planificación territorial río guarinó, 2015, pág. 37). Para conseguir lo propuesto en el escenario apuesta, es necesario que los diferentes actores realicen una serie de estrategias y acciones asociadas a los retos o hipótesis propuestos, en el horizonte de tiempo que darían lugar a la consecución del escenario apuesta, así las cosas, la estrategia se fundamenta en las decisiones y acciones que logren los objetivos estratégicos para la construcción del futuro deseado.

Una herramienta oportuna es la técnica IGO que establece la importancia y gobernabilidad de las acciones asociadas a los actores sociales y la estrategia planteada. Esta matriz utiliza la prospectiva para decidir qué factores se deben priorizar, en este orden de ideas, al entrelazar la importancia y la gobernabilidad de cada objetivo o variables, se logra determinar la priorización de las acciones a evaluar.

2.9 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) es una herramienta que permite reconocer la importancia de priorizar, al establecer la relación entre las acciones requeridas para dar cumplimiento a cada objetivo estratégico, situando el desarrollo de cada iniciativa sobre el corto, mediano o largo plazo, permitiendo así articular la operación de la Entidad. Para darle un mayor seguimiento a cada proceso, es necesario contar con un indicador que sea medible y permita describir el comportamiento de cada variable, que integra el objetivo estratégico.

La idea del CMI es sencilla y transparente. Reconoce que la finalidad de la actividad empresarial, conseguir beneficios, es el resultado de una cadena de causas y efectos que suceden en cuatro ámbitos: financiero, marketing (comercialización), procesos internos, preparación y desarrollo del personal (Carvajal, Velásquez, & Almeida, 2018, pág. 13).

3. Planeación estratégica

A partir de la realización de un diagnóstico inicial, la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, evalúa el nivel de desempeño en el cual se sitúan sus procesos, reconociendo los factores internos y externos que afectan de manera particular su operación, encaminando sus esfuerzos al cumplimiento de su misión institucional.

3.1 Reseña histórica del sistema

La función administrativa del Ejército Nacional de Colombia se ha ido fortaleciendo y organizando a través del tiempo. A partir del año 2002 se ordenó la centralización administrativa de los Cantones de Brigada, esto con el objetivo de separar la función administrativa de la función logística, operacional y de control militar del área. Previo a esta organización existía una menor

trazabilidad de los procesos administrativos, menor poder de negociación, mayores costos de operación y una baja estandarización de los procesos (COADE - DICRE, 2020, pág. 2)

De conformidad con la Resolución 004 del 26 de febrero de 2016, se crea la Central Administrativa y Contable CENAC – BUCARAMANGA, en concordancia con la Directiva Transitoria No. 0086 del 2015 - Activación Centrales Administrativas y Contables “CENAC” y Centralización Administrativa Unidades Ejecutoras de Presupuesto, modificada por la 033 del 29 de octubre de 2019.

La Central Administrativa y Contable Bucaramanga, es una de las casi 43 Unidades Ordenadoras del Gasto del Ejército Nacional. En el transcurso de su existencia ha tenido cinco (05) Directores quienes han logrado posicionar a esta Central como una de las más reconocidas a nivel institucional, por su organización, efectividad en el seguimiento administrativo, optimización de recursos, sus altos estándares de calidad, transparencia, eficiencia y competitividad.

3.1.1 Misión

El Ejército Nacional conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia y la integridad territorial y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación. Sin embargo, la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, se enfoca en:

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 inventarios, inherentes a la operación y funcionamiento de las Unidades dependientes administrativamente, dentro del marco

normativo vigente, bajo premisas de mejora continua a través de una centralización competitiva y efectiva (COADE - DICRE, 2020, pág. 1).

Tabla 1. Matriz sobre la misión

¿Qué necesidades satisface?	Satisface la necesidad de control administrativo y contable de todas las unidades militares contenidas en el Departamento de Santander, inherentes a la operación y funcionamiento de las mismas, dentro del marco normativo vigente.
¿Cómo se satisfacen las necesidades?	Las necesidades de centralización administrativa y contable se satisfacen a través de la ordenación del gasto, la ejecución de la cadena presupuestal y de los procesos contractuales, contables, de tesorería y de control inventarios; de una manera competitiva y efectiva.
¿A quién se satisfacen las necesidades?	Los beneficiarios directos son todas las unidades militares contenidas en el Departamento de Santander, que transfieren la responsabilidad de control sobre los procesos administrativos y contables a la Central. Mientras que los beneficiarios indirectos, corresponden a la comunidad que interviene en la adquisición de bienes y servicios, en su rol de proveedores. Así mismo, la comunidad en general se beneficia indirectamente, debido a que la Central garantiza el funcionamiento de las unidades militares y a su vez el cumplimiento de la misión constitucional del Ejército Nacional.
¿En dónde satisfacemos necesidades?	Las necesidades se satisfacen a partir de la gestión, ejecución y control de los recursos, llevada a cabo por la Central Administrativa y Contable, que realiza las acciones pertinentes para cumplir con las premisas de mejora continua y control efectivo, sobre el manejo y disposición de los mismos.

Análisis: De acuerdo a la Organización del Ejército Nacional, las funciones de control de las unidades ordenadoras del gasto se encuentran a cargo del Comando de Adquisiciones (COADE) y a su vez de su Dirección de Contratación Regional y Especializada (DICRE). A partir del Boletín 009 del 2020, emitido por la DICRE, las Unidades Ordenadoras del Gasto entre estas la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, están constituidas por núcleos especializados, que concretan las funciones administrativas inherentes a la ejecución de los recursos asignados, a través de una estructura organizacional que agrega las Áreas de: Planes, Presupuesto, Contratación, Contabilidad, Tesorería y Control de Inventarios, integradas para responder por los procesos y procedimientos conducentes a la adquisición de bienes y servicios, posibilitando el cumplimiento de la misión encomendada a todas la Unidades militares en su jurisdicción.

Fuente: (COADE - DICRE, 2020, pág. 1).

3.1.2 Visión

En el año 2030, el Ejército Nacional continuará siendo la fuerza de acción decisiva de la Nación, con capacidad de conducir operaciones autónomas, conjuntas, coordinadas y combinadas, en forma simultánea en dos teatros de operaciones, uno externo y/o uno interno.

Mientras que para el año 2030, la Central Administrativa y Contable CENAC será reconocida como Unidad Especial distinguida por su organización sistémica, 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.

Tabla 2. Matriz sobre la visión

¿Cómo se imagina su empresa en el futuro?	La Central se distinguirá por su organización sistémica, alta efectividad y competitividad, en las áreas de manejo presupuestal, administrativo y financiero.
¿En cuales campos de acción le gustaría incursionar en el futuro?	Se ha planteado la incursión en las compras públicas sostenibles, que permitan contribuir con el cuidado del entorno ambiental.
¿En cuales campos de acción nose debería continuar?	La Central se encuentra especializada en campos de vital importancia, a los cuales se debe dar continuidad, para garantizar el cumplimiento de las funciones administrativas inherentes a la ejecución de los recursos asignados, a través de la estructura organizacional.
¿Cómo queremos que nos vean los clientes?	Los clientes internos, hacen referencia a las unidades militares, a quienes la Central realiza control sobre los procesos administrativos y contables; buscando mantener la imagen de transparencia, a partir del modelo de ética pública y respeto a la Constitución Nacional.
¿Cómo queremos que nos vea nuestro talento humano?	El talento humano se encuentra conformado por personal militar, civil con vinculación directa y contratistas, que prestan sus servicios técnicos y profesionales a la Entidad; propiciando su capacitación personal y profesional, buscando mantener un clima organizacional que incentive el sentido de pertenencia.

Análisis: La calidad y desarrollo de la gestión de conocimientos, es la premisa con la que trabaja la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, pues el principal elemento de la organización es el capital humano, motor del funcionamiento de las actividades en las que es líder. El ambiente institucional, se caracteriza por ser altamente competitivo al interior de sus dependencias, exigiendo a cada una de ellas, alinear sus acciones para lograr el cumplimiento de sus metas; el aprovechamiento de las capacidades cognitivas de sus colaboradores, permite el despliegue de grupos de trabajo, que garantizan aumentar el desempeño y la productividad de la Central.

Fuente: Autores.

3.1.3 Filosofía

Los principios y valores son las normas o reglas de conducta que se encuentran en la base de la actuación del Ejército y que animan y dan sentido moral y ética institucional a sus actos. Son el soporte de la visión, la misión, la estrategia y los objetivos estratégicos. Estos principios y valores se manifiestan y se hacen realidad en la cultura, en la forma de ser, pensar y conducirse las personas (Ciro Gómez & Correa Henao, 2014).

Principios

- Respeto por la Constitución y la ley: Acatar y aplicar la Constitución, defenderla y respetarla.
- Honor Militar: Obligación que tiene el militar de obrar siempre en forma recta e irreproachable. Asumir con orgullo y respeto la Investidura Militar.
- Disciplina: Condición esencial para la existencia de la fuerza militar. Mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno.
- Respeto por los Derechos Humanos y acatamiento del DIH: Es obligación respetar y acatar las normas y preceptos que rigen los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.
- Ética en todas las actuaciones: El comportamiento militar se caracteriza por el ejercicio de la sana moral, acompañada de los valores y virtudes militares.

- Compromiso: Decisión, motivación, deseo y responsabilidad de actuar conforme con el juramento patrio.

Valores:

- Honestidad: Actuar con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con nuestra conciencia.
- Lealtad: Ser fiel y seguro con la Patria, la Institución y con el cumplimiento de la ley, los superiores, los compañeros y la misión.
- Respeto: Profunda consideración por la dignidad de todas las personas, los compañeros, los superiores, por uno mismo y nuestra familia.
- Valor: Coraje y osadía para enfrentar los desafíos y retos que la misión impone, para reconocer los errores y decidirse a rectificar.
- Prudencia: Sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones.
- Constancia: Actitud y hábito permanente de persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener los objetivos.

Fuente: Ejército Nacional, 2021.

Tabla 3. *Matriz sobre la filosofía*

¿Cuáles son los principios y valores principales hoy en día?	La Central Administrativa y Contable cuenta con principios y valores establecidos a partir de la ética institucional, representando sus actuaciones en acciones de disciplina, compromiso, lealtad, prudencia y constancia.
¿Cuáles son los valores y principios deseables?	Dentro del actuar con el cual se quiere visualizar la Central Administrativa y Contable, es el reconocimiento de sus prácticas enmarcadas en la transparencia de sus acciones, en donde no sea posible la materialización de hechos de corrupción, que afecten la legitimidad institucional.

Análisis: La imagen del Ejército Nacional se ha visto afectada por hechos aislados de corrupción, que colocan en tela de juicio el actuar en cada una de sus dependencias, apartando a la comunidad de lo que realmente representa la institución. Pese a estas situaciones, la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, se ha caracterizado desde su conformación, por su gran desempeño en las labores que realiza, contando con un personal humano altamente calificado, que cumple fielmente con la ética impartida en la institución.

Fuente: Autores.

3.1.4 Competencias esenciales

La Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, tiene a cargo el desarrollo de varios procesos de las unidades militares, entre los que se encuentran:

1. Ejercer el rol administrativo como unidad ordenadora de gastos en los rubros presupuestales que se le han asignado durante la vigencia.
2. Consolidar los planes de necesidades de las unidades centralizadas y responder por la ejecución de los mismos, dentro de los escenarios de disponibilidad presupuestal, establecidos por el mando superior.
3. Cumplir con los procesos y cumplimientos correspondientes de Bienes y Servicios, para las unidades centralizadas, ejerciendo el debido control de ejecución presupuestal.
4. Desarrollar la cadena presupuestal inherente a la ejecución de los recursos, asignados a la unidad centralizadora, de conformidad con el estatuto orgánico de presupuesto y las normas vigentes.
5. Responder por el cabal cumplimiento de los procesos contractuales, correspondientes al plan de necesidades de las unidades centralizadas, cumpliendo con la normatividad legal vigente.

Tabla 4. *Matriz sobre las competencias esenciales*

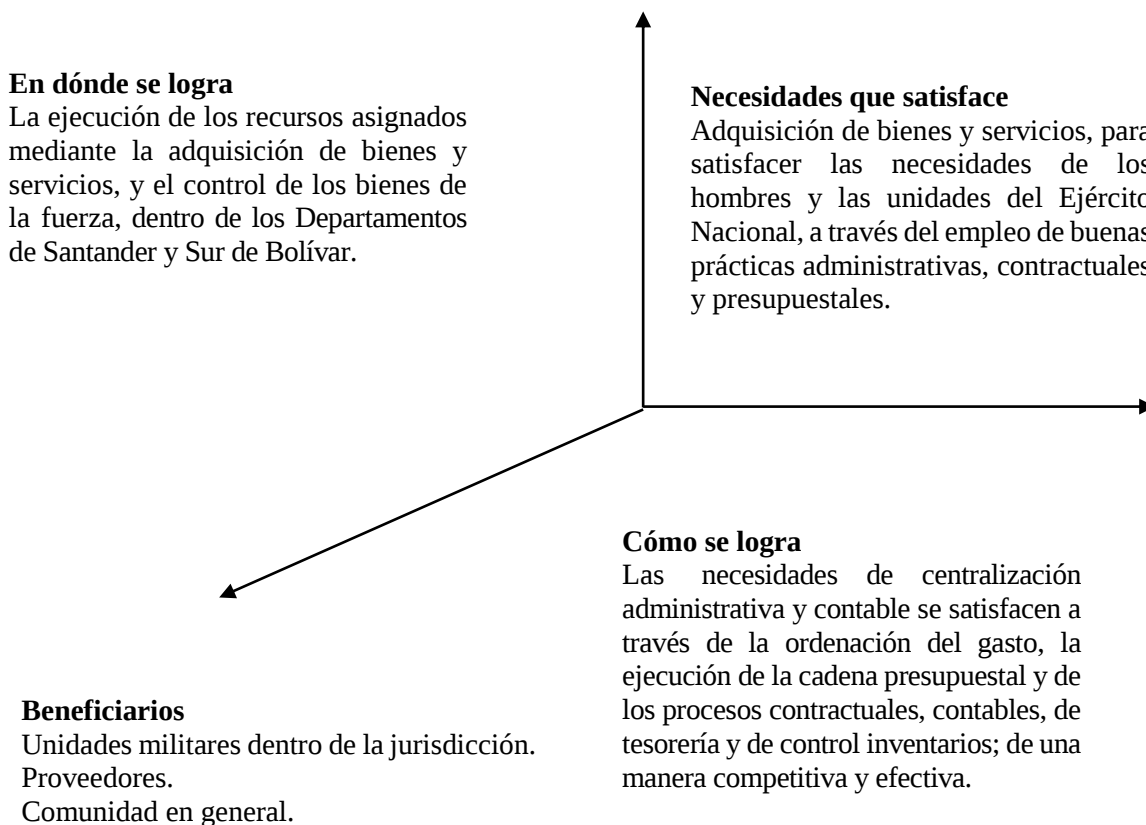
¿Por qué somos reconocidos en nuestro negocio?	El proceso administrativo para la adquisición de bienes y servicios, es la principal competencia que representa el buen desempeño de la Central, por su gestión sustentable en el mejoramiento continuo y mejores prácticas, para la optimización de recursos y el sostenimiento de niveles sobresalientes, de contratación estatal y ejecución presupuestal.
¿Qué hacemos mejor que nuestros competidores?	Basándonos en la transparencia, eficiencia y competitividad de los procesos a cargo de las Centrales, la Regional Bucaramanga es la más representativa en el cumplimiento de estos parámetros, haciendo que varias unidades militares adscritas a otras Centrales, vean la necesidad de transferir sus procesos a ésta.
¿Porque nos escogen los clientes?	El desarrollo de las actividades como la ordenación del gasto, la ejecución de la cadena presupuestal y de los procesos contractuales, contables, de tesorería y de control inventarios; evidencian la destreza y gran capacidad analítica de la Central, para administrar y organizar.
Análisis: El Comando de Adquisiciones (COADE) por intermedio de la Dirección de Contratación Regional Especializada (DICRE), realiza seguimiento y evaluación de todas las Centrales Administrativas y demás Unidades Ordenadoras del Gasto del Ejército, donde la Central Regional Bucaramanga, se ha destacado por siempre cumplir a satisfacción las metas propuestas.	

Fuente: Autores.

3.1.5 Matriz de macro segmentación

Esta herramienta permite determinar el campo de acción en el cual va a interactuar la Entidad, determinando el alcance de sus necesidades, para cumplir con el propósito de su gestión.

Figura 1. *Matriz de macro segmentación Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga*



Fuente: Autores.

Análisis: La matriz presentada, establece el alcance de las necesidades, que satisface la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, para dar cumplimiento a su propósito de creación; permitiendo llevar a cabo el control de procesos administrativos, contractuales y presupuestales, posibilitando el cumplimiento de la misión encomendada a todas las unidades militares en su jurisdicción.

3.1.6 Postura ética

A partir del PEI 2020 – 2022 del Ejército Nacional, se puede establecer que la participación de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, apoya el cumplimiento del

objetivo estratégico de optimizar el sostenimiento de las operaciones militares. Este objetivo, se enfoca en satisfacción de las necesidades del personal y unidades militares, en pro de apoyar el cumplimiento de su misión constitucional, este objetivo se relaciona con la perspectiva de apoyo, la cual está enfocada a la optimización de los procesos y el mejoramiento de la gestión y el desempeño para que los recursos económicos, elementos de dotación y de infraestructura sean empleados y destinados de tal manera que, permitan el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva misional y de valor público (Ejército Nacional de Colombia, 2020).

Tabla 5. *Matriz sobre la postura ética*

Conformadora de la sociedad	La Central orienta todos sus esfuerzos a vincular sus objetivos e iniciativas al valor público, bajo la estrategia de optimización de recursos, con el fin de dar cumplimiento al buen manejo de los mismos, en beneficio de la comunidad.
Análisis: Bajo las premisas de ética, integridad y transparencia, contenidas en la perspectiva de apoyo, que rigen a esta Central, se encuentra el desarrollo de los objetivos de la perspectiva misional y de valor público. En este orden de ideas, el apoyo que brinda la Central por medio del desarrollo de sus funciones administrativas, contribuye al cumplimiento de la misión institucional, de las unidades militares dentro de su jurisdicción, mejorando así la percepción de la defensa y seguridad de la nación, enmarcada en la defensa de la soberanía, de la integridad de los territorios, los intereses nacionales y el orden constitucional.	

Fuente: Autores y PEI.

3.2 Análisis interno

3.2.1 Árbol de Competencias

Dentro del diagnóstico interno realizado a la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, se tuvo en cuenta para la elaboración del árbol de competencias, el análisis de las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales, que hacen parte de la CENAC BUC:

1. Grupo de Dirección.

2. Grupo de Ayudantía.
3. Grupo de Evaluación y Seguimiento.
4. Grupo de Planeación.
5. Grupo de Presupuesto.
6. Grupo de Contratación.
7. Grupo de Contabilidad.
8. Grupo de Tesorería.
9. Grupo de Inventarios.

Tabla 6. Árbol de competencias

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Dirección	Sistema toma de decisiones	La toma de decisiones de la Dirección se realiza a partir de la experiencia, lecciones aprendidas y cuenta con el asesoramiento y acompañamiento de personal idóneo en cada temática.	Las decisiones están muy limitadas, por los lineamientos específicos de comandos superiores del Ejército Nacional.	Antes de tomar una decisión, se evalúa previamente el alcance de acciones anteriores y futuras, no solo de la Entidad sino de otras; adicional a esto se requiere la valoración de personas calificadas, para obtener su percepción sobre el tema a tratar.	A veces no se encuentran antecedentes o los conceptos se demoran en su emisión o no llegan oportunamente.	Se logra tomar buenas decisiones, frente a las situaciones que las requieren.	Los procesos se pueden ver retrasados, por los lineamientos impartidos por los mandos superiores.
	Atención a situaciones	El Director de la CENAC cuenta con aptitudes de liderazgo, comunicación asertiva, lo que le permite dar atención a la resolución de conflictos y demás situaciones que se le presenten.	Hay periodos de tiempo, en los cuales puede presentarse demoras, debido a que existe una línea de mando marcada a cargo del Director, lo que genera que solo él esté a cargo de la toma de decisiones, afectando la atención de situaciones, dado el volumen de solicitudes recibidas.	Se da prioridad a las situaciones que tienen mayor impacto, en el funcionamiento de la CENAC	Se puede relegar la atención de algunas situaciones, que pueden afectar el funcionamiento indirectamente, al verse comprometido, por ejemplo: el bienestar del personal.	Se logran atender un alto porcentaje de requerimientos	En algunas ocasiones las respuestas dadas no son entregadas oportunamente.
Evaluación y Seguimiento	Satisfacción del cliente interno	El actuar de la CENAC se orienta a la satisfacción de las necesidades de	Existen falencias en la comunicación, ocasionando que la información requerida no sea transmitida	A través del cumplimiento de los criterios de transparencia, eficiencia y competitividad, se	De acuerdo a lineamientos específicos dentro de la Institución, se requiere conservar y	En la mayoría de casos, se logra obtener una satisfacción adecuada de las necesidades	Existen casos mínimos en los cuales no se logra alcanzar, la satisfacción de las

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
		las unidades militares.	correctamente al usuario final.	logra el desarrollo de los procesos y procedimientos contractuales y administrativos, que logran dar satisfacción a las necesidades de las unidades militares.	respetar una línea de mando, que en ocasiones genera ruptura en los canales de comunicaciones, que impiden que se transmita de manera adecuada la necesidad a la CENAC.	requeridas por las unidades militares.	necesidades solicitadas.
	Sistema Integrado de Gestión de Calidad	El compromiso de todas las áreas involucradas, ha permitido la consecución de los objetivos del Sistema Integrado de Gestión de Calidad.	Falencias en la capacidad de planeamiento para el desarrollo de las actividades exigidas, dentro del Sistema Integrado de Gestión de Calidad.	Las actividades realizadas para dar cumplimiento al SIGC son socializadas con el personal, involucrado directamente en el proceso.	Aunque se da cumplimiento a lo reglamentado en el SIGC, las actividades no pueden ser llevadas a cabalidad por la disponibilidad de tiempo.	Se da cumplimiento a lo estipulado en el SIGC.	Las actividades realizadas pueden no ser desarrolladas de manera eficiente, por dar cumplimiento en los tiempos establecidos.
	Planes de Mejoramiento	Con la experiencia y compromiso del personal involucrado, se desarrollan las actividades que se requieran, para dar cumplimiento a los planes de Mejoramiento.	La falta de continuidad del personal, ocasiona que los hallazgos se puedan volver a presentar, por desconocimiento de la trazabilidad de planes anteriores.	Se realizan las actividades requeridas para dar cumplimiento al plan de mejora.	Si se brinda atención a los planes de mejoramiento, sin embargo, no se subsana de manera puntual.	Se da cumplimiento a lo establecido por el Ente auditor.	Las actividades realizadas pueden no ser desarrolladas de manera eficiente, por dar cumplimiento en los tiempos establecidos.
Gestión Presupuestal	Ejecución presupuestal	El personal que tiene a cargo esta labor, la desarrolla de manera eficiente y oportuna, con	La alta dependencia del trabajo de las unidades militares, genera retrasos y traumatismos administrativos.	El procedimiento cumple con buenas prácticas presupuestales, contribuyendo a una correcta	El proceso de transición con la nueva normatividad, exige mayor atención para la	Se realiza una correcta ejecución de los recursos.	Por el periodo de transición a la nueva normatividad, se han generado breves retrasos en el funcionamiento

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Gestión Contable		base en sus capacidades y experiencia.		ejecución de los recursos.	apropiación de la misma.		administrativo de la CENAC.
	Planeamiento presupuestal	El personal cuenta con apropiación de los conceptos, que aplican a cada rubro presupuestal, para el desarrollo y ejecución de los recursos.	La alta dependencia del trabajo realizado por las unidades administrativas, genera retrasos y traumatismos administrativos.	Se cuenta con el acompañamiento, monitoreo y evaluación de entidades y comandos superiores, que velan por una buena gestión de las Centrales Administrativas.	Existen falencias en el proceso de planeamiento por parte de las unidades superiores administrativas, que ocasionan no se cuenten con los recursos requeridos, en el momento solicitado para dar trámite a los procesos contractuales.	El presupuesto se ejecuta de manera adecuada, con respecto a las necesidades y normativa vigente presupuestal.	A veces se generan retrasos administrativos, a partir de los inconvenientes presentados en el planeamiento.
	Pagos	El personal está capacitado y cuenta con una amplia experiencia, en el manejo de la ejecución de la cadena de pago.	Existe un alto impacto por factores externos, a partir de la contratación con terceros, que interrumpen la planeación de los pagos.	Se realiza una planeación para ejecutar de manera oportuna, el pago a los proveedores durante la vigencia.	Se está sujeto a las autorizaciones y disponibilidad en el PAC. Adicional, el trámite a veces no es oportuno por parte de los proveedores, para generar el paquete de pago.	De acuerdo al planeamiento, se logra mitigar al máximo la generación de cuentas por pagar o reservas presupuestales, para vigencias posteriores.	A veces se generan retrasos administrativos y contractuales, a partir de las novedades presentadas en la ejecución de los contratos.
	Administración de ingresos	El personal garantiza de manera adecuada, el seguimiento, ejecución y control de los procedimientos.	Se desconocía la normatividad interna de la administración de recursos por fondo interno.	Se realizó la adaptación a nuevos procedimientos, que garantizaron el cumplimiento del recaudo.	No se estaba dando administración adecuada a la directiva de administración de recursos de fondo interno, para la reinversión de recursos.	Se realiza control y facturación de los ingresos.	Algunas de las reinversiones no se llevaron a cabo de acuerdo a los lineamientos internos de la Institución.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
Adquisición de Bienes y Servicios	Adjudicación de procesos contractuales	El personal altamente calificado, permite que los procesos contractuales se realicen a partir de los principios de la contratación estatal, de acuerdo a la normatividad vigente.	La deficiencia en la transmisión de lineamientos internos, hace que no se remita correctamente la divulgación de las directivas institucionales, ocasionando omisión de la normatividad sobre los procesos contractuales.	Se cuenta con el acompañamiento, monitoreo y evaluación de entidades y comandos superiores, que velan por una buena gestión de las Centrales Administrativas.	Existen falencias en el proceso de planeamiento por parte de las unidades militares centralizadas, que ocasionan el inadecuado desarrollo de los procesos contractuales.	Se llevan a cabo las contrataciones, bajo la normatividad vigente y los principios de la contratación estatal.	Por el deficiente planeamiento de las unidades militares centralizadas, se generan novedades en la ejecución de los procesos contractuales, afectando el correcto funcionamiento de la Central, ocasionando que se pueda incurrir en sanciones legales.
	Ejecución del Plan de Adquisiciones	El personal altamente calificado, permite que los procesos de contratación se realicen oportunamente.	La falta de personal puede ocasionar represamiento dado el volumen de procesos contractuales que se reciben, generando que se deban priorizar algunos e incurriendo en demoras en el proceso de adjudicación.	El buen planeamiento permite dar cumplimiento en su mayoría, al cronograma de contratación.	Existen factores externos, como la obtención de cotizaciones y el estado socioeconómico nacional, intervienen en la iniciación de los procesos contractuales. De igual manera, la demora de las unidades militares centralizadas, en la consolidación de sus necesidades, retrasan el inicio de los procesos contractuales.	El cumplimiento del cronograma permite satisfacer las necesidades de las unidades militares, adscritas a la CENAC, dando cumplimiento a la misión institucional de la misma.	Los factores externos influyen en el correcto funcionamiento de la CENAC y a su vez, impactan el rol de apoyo y cumplimiento de la misión institucional.
	Liquidación de contratos	Los buenos procedimientos del personal	La incorporación de nuevo personal, hace que el proceso de	El procedimiento para la liquidación de contratos se	En casos aislados, se presentan inconformidades	Se logra el cumplimiento de metas propuestas	En pocas ocasiones se ve afectado el proceso, en cuanto

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
		adscrito a la CENAC, permiten dar cumplimiento a las metas de liquidación, dentro de los términos legales vigentes.	liquidación que tengan a cargo, no se lleve de forma ágil como el que lidera el personal con mayor experiencia.	hace de manera oportuna, logrando en la mayoría de casos que sea de común acuerdo.	entre las partes al término de los procesos, lo que induce en que la liquidación se realice de manera unilateral, situación que a futuro, podría generar la reapertura de procesos administrativos.	por el Comando de Adquisiciones y la liquidación de los contratos dentro de los términos legales vigentes.	al término para la finalización del mismo, incurriendo en costos adicionales y tiempo para la resolución del contrato.
Talento Humano	Clima organizacional	A partir del liderazgo e iniciativa de la Dirección y el área de Talento Humano, se encaminan las acciones al bienestar del personal.	El área de talento humano no cuenta con personal idóneo (psicólogos, trabajadores sociales) para tratar las situaciones que se presentan a nivel personal por parte de los miembros de la Central.	Se respetan los horarios de descanso, permiso y vacaciones que hacen parte del bienestar del personal, así mismo, se brindan los permisos que el personal requiera para resolver situaciones personales. Desde la dirección de la Entidad se han fomentado campañas de buen trato y actividades que promuevan el buen ambiente laboral.	Ocasionalmente existe la dificultad para adaptarse al ambiente "militar" por parte del personal civil y así mismo, existe dificultad por parte del personal militar para adaptar su actitud y comportamiento al ambiente administrativo.	Existe un ambiente laboral sano que promueve el sentido de pertenencia por la Entidad y la Institución, que a su vez, contribuye al correcto funcionamiento de la CENAC.	La pandemia por COVID19 ha distanciado al personal y limitado la realización de actividades de integración del personal, lo que ha deteriorado las relaciones personales entre los colaboradores de la Central.
	Capacitación de personal	El personal se esfuerza en atender y asistir a las capacitaciones	La incorporación de nuevo personal consecuencia de los traslados del personal	Constantemente se efectúan capacitaciones al personal con el fin	Por la extensa carga laboral los funcionarios no logran tener el	Se han mejorado los procesos de la Central al capacitar al	Al no capacitarse el personal de forma adecuada, pueden ocasionarse retrasos

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
		brindadas por la Entidad.	militar, quienes tienden a ser los líderes de los procesos, hace que los procesos pierdan continuidad y se generen retrasos administrativos. Por otra parte, la amplia experiencia de los funcionarios genera la mecanización de sus operaciones lo que podría conducir al exceso de confianza y ocasionar errores por falta de actualización en normativas o nuevos procedimientos.	de ampliar las áreas de conocimiento de los funcionarios no solo en su propia área de desempeño sino en otras áreas de la Central. Estas capacitaciones son brindadas por el mismo personal de la CENAC y personal externo.	espacio suficiente para capacitarse y actualizar sus conocimientos.	personal en la mayoría de las áreas de la Entidad, así mismo, se ha fomentado el aprendizaje autónomo del personal y la búsqueda permanente de actualización en sus áreas de desempeño.	en los procesos administrativos de la CENAC.
	Empleo del personal de acuerdo a su especialidad	El personal altamente calificado, que logra desempeñarse en las áreas de su conocimiento profesional fortalece los diferentes procesos de la CENAC.	Por necesidad de la institución y propiamente de la Entidad, es posible que algunas asignaciones del cargo no correspondan con el perfil profesional del personal.	Constantemente se hace una revisión del personal, perfil, cargos y necesidades de la Entidad con el fin de realizar las modificaciones que sean necesarias y optimizar el funcionamiento de la CENAC y el capital humano.	Los traslados del personal no dependen directamente de la CENAC sino del Comando de Personal. Estos traslados y movimientos ocasionalmente no suplen los perfiles profesionales que se requieren o la cantidad mínima del personal.	En la CENAC se prioriza la asignación del personal de acuerdo a su idoneidad en los diferentes cargos, con el fin de capitalizar sus conocimientos y dominio de la función administrativa.	En algunos casos cuando la asignación del personal no se ha logrado efectuar de acuerdo a su dominio profesional, el personal se ha visto afectado en cuanto a su remuneración, ya que, algunos no han podido beneficiarse por la prima administrativa, la cual solo aplica si el funcionario se desempeña

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
							directamente en un cargo relacionado con su profesión.
	Salud Ocupacional	Desde la Dirección y los altos mandos de la Entidad siempre se busca el bienestar de los servidores, que hacen parte de la Institución	No hay personal especialista que se encargue de los temas propios de salud mental y emocional de los funcionarios.	Siempre se prioriza el bienestar de los funcionarios ajustando las actividades y demás acciones que promuevan la conservación del bienestar y la salud de los mismos, por ejemplo, implementando horarios alternos y trabajo en casa, como medida de mitigación de la propagación del COVID19.	No hay infraestructura ni elementos ergonómicos apropiados que suplan las necesidades de los funcionarios y se adecuen a las amplias jornadas y flujo de personal propias de las actividades de la Central.	Durante la pandemia se logró mitigar la propagación y se priorizó la vacunación de los funcionarios, con el fin de retomar a las oficinas bajo condiciones aptas.	Se manejan altos niveles de estrés que perjudican la salud de los funcionarios.
Gestión Documental	Gestión documental	El personal encargado directamente de la gestión documental es altamente calificado, lo cual permite que el proceso se realice bajo los lineamientos y parámetros normativos vigentes.	Hace falta capacitar a todo el personal de la CENAC, con el fin de agilizar los procesos de archivo, ya que, actualmente el personal encargado es insuficiente y se han generado retrasos en el proceso de gestión documental.	El proceso de archivo de la Entidad se ha venido efectuando bajo los parámetros normativos vigentes.	El proceso se ha visto perjudicado ocasionalmente por la falta de capacitación dirigida al personal de toda la Central, teniendo en cuenta que no realizan adecuadamente el proceso de manejo, sistematización, conservación, salvaguarda, archivo y disposición de la	Se ha logrado dar cumplimiento al cronograma de entrega de archivo de vigencias anteriores, gestionado adecuadamente y cumpliendo con todos los lineamientos y procedimientos de acuerdo a la norma.	Los erróneos procesos archivísticos que ejecutan algunos servidores de la Entidad, han provocado retrocesos en el proceso conjunto de gestión documental.

Área	Factor endógeno	Raíces		Tronco		Ramas	
		Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad	Fortaleza	Debilidad
					información archivística.		
	Seguridad documental	La CENAC cuenta con el personal idóneo en gestión documental lo que permite que el proceso se realice bajo los lineamientos y parámetros normativos vigentes.	No se cuenta con las instalaciones adecuadas para garantizar la seguridad del archivo.	El personal encargado del proceso de gestión documental realiza inspecciones aleatorias mensuales con el fin de verificar el estado de las carpetas del archivo.	No se cuenta actualmente con un mecanismo eficiente de seguridad y control documental.	Las inspecciones periódicas han mitigado la pérdida temporal de la documentación y han fomentado la subsanación de estas pérdidas.	Se ha generado pérdida temporal de la documentación lo que ha perjudicado el funcionamiento de la Entidad.

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del CENAC

3.2.2 Evaluación de factores internos y análisis del resultado

La Matriz de Factores Internos permite realizar un análisis del contexto de la Entidad considerando las fortalezas y debilidades más importantes identificados en cada proceso de la Central Administrativa y Contable Bucaramanga, posteriormente se identifican y evalúan las relaciones que existe entre ellas. Con los resultados obtenidos se pueden identificar las fuerzas y los factores críticos de la Entidad.

“Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fortalezas y debilidades más importantes dentro de las áreas funcionales de un negocio y además ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas” (Ríos García & Sotelo Naranjo, 2014, pág. 23).

Tabla 7. Matriz MEFI de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)			
Fortalezas	Peso	Calificación	Ponderado
Atención de requerimientos internos	0,045	3	0,135
Atención al cliente interno	0,065	4	0,26
Ejecución presupuestal	0,075	4	0,3
Planeamiento presupuestal	0,065	4	0,26
Gestión de pagos	0,035	3	0,105
Administración de ingresos	0,035	3	0,105
Adjudicación de procesos contractuales	0,075	4	0,3
Ejecución del Plan de Adquisiciones	0,045	3	0,135
Liquidación de contratos	0,045	3	0,135
Talento humano	0,065	4	0,26
	0,55		1,995
Debilidades	Peso	Calificación	Ponderado
Gestión documental	0,035	2	0,07
Seguridad documental	0,045	2	0,09
Estrés laboral	0,065	1	0,065
Capitalización del recurso humano	0,055	1	0,055
Mecanización de operaciones	0,055	1	0,055
Distanciamiento social	0,025	2	0,05
Incumplimientos contractuales	0,045	2	0,09
Sobrecarga laboral	0,065	1	0,065

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Imposición de metas operacionales sobreestimadas	0,055	1	0,055
Interrupción en los canales de comunicación	0,055	1	0,055
	0,5		0,65

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del CENAC

Análisis: Una vez realizada la matriz MEFI en la cual se determinaron los factores más relevantes, asociados a las fortalezas y debilidades, se obtuvo un total ponderado de 2,645, que se relaciona con un mayor peso porcentual de fortalezas con un 1,995, en comparación con las debilidades representan el 0,65 para la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga; lo cual indica que esta dependencia es medianamente competitiva, evidenciando que se debe trabajar en los factores relacionados con el estrés y sobrecarga laboral, que corresponden al clima organizacional y bienestar del personal.

3.2.3 Listado de variables internas

En lo que respecta a la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, se seleccionaron 20 variables internas que intervienen directamente con el desarrollo de las actividades que lidera esta dependencia, tal como se presenta en la tabla 8.

Tabla 8. Listado de variables internas

-
- 1 Atención de requerimientos internos
 - 2 Atención al cliente interno
 - 3 Ejecución presupuestal
 - 4 Planeamiento presupuestal
 - 5 Gestión de pagos
 - 6 Administración de ingresos
 - 7 Adjudicación de procesos contractuales
 - 8 Ejecución del Plan de Adquisiciones
 - 9 Liquidación de contratos
 - 10 Talento humano
 - 11 Gestión documental

- 12 Seguridad documental
 - 13 Estrés laboral
 - 14 Capitalización del recurso humano
 - 15 Mecanización de operaciones
 - 16 Distanciamiento social
 - 17 Incumplimientos contractuales
 - 18 Sobrecarga laboral
 - 19 Imposición de metas operacionales sobreestimadas
 - 20 Interrupción en los canales de comunicación
-

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del CENAC

Análisis: El factor humano es el soporte de la organización, que permite el correcto desarrollo de las funciones administrativas ejecutadas por la Entidad, es por esta razón que las variables están directamente relacionadas con sus capacidades profesionales y laborales, así mismo, se incorporan variables enfocadas al bienestar y el clima organizacional.

3.2.4 Análisis tendencial de variables endógenas

Las variables endógenas, de acuerdo con Escandón Barbosa (2009), “pueden ser explicadas por una o más variables del modelo y sirven también para predecir el comportamiento de otras variable”. Para la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, las variables endógenas permiten construir y evaluar en un horizonte de tiempo, el comportamiento de los factores más influyentes internamente, permitiendo determinar las estrategias para llegar a un futuro deseado, presentadas en la tabla 9.

Tabla 9. *Análisis de variables endógenas*

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Dirección	Atención de requerimientos internos	Promedio de días de respuesta a los requerimientos internos	El promedio de días de respuesta de los requerimientos internos es de 5 días	En el 2021 el tiempo promedio de respuesta es de 5 días	En el 2023 se espera reducir el promedio de tiempo de respuesta a 2 días
Evaluación y Seguimiento	Atención al cliente interno	Evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno	El nivel de satisfacción es del 85%	En el 2021 el 85% de los encuestados manifiestan estar satisfechos	En el 2023 se espera obtener que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas con la atención a sus necesidades
Gestión Presupuestal	Ejecución presupuestal	Porcentaje de avance en la expedición de Certificado de Registro Presupuestal (CRP) frente al Presupuesto asignado, para los conceptos Gastos Generales e Inversión	Se maneja un 95% de expedición de n la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión	En el 2021 la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, es del 95% trimestral	Para el 2023 se espera obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral
Gestión Presupuestal	Planeamiento presupuestal	Solicitudes de cambio de rubros presupuestales	En la vigencia anterior, para el 2020 se realizaron 18 solicitudes de cambio de rubros presupuestales	En el 2021 el número de solicitudes de cambio de rubros presupuestales ha sido de 10	Para el 2023 se espera que el número de solicitudes de rubros presupuestales, sean reducidas en un 10% con respecto a la vigencia anterior
Gestión Contable	Gestión de pagos	Porcentaje de pagos respecto al valor de los compromisos (CRP)	En la vigencia anterior se obtenían trimestralmente un (70%) en la expedición de Pagos por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión frente a los compromisos (CRP) por los mismos conceptos durante la vigencia	En el 2021 se obtiene trimestralmente un (80%) en la expedición de Pagos por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión frente a los compromisos (CRP) por los mismos conceptos durante la vigencia	Para el 2023 se espera obtener trimestralmente un (90%) en la expedición de Pagos por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión frente a los compromisos (CRP) por los mismos conceptos durante la vigencia
Gestión Contable	Administración de ingresos	Verificar el cumplimiento de la Directiva 192 del	Se verifica en un 90% el cumplimiento de la	En el 2021 se verifica en un 90% el cumplimiento de la	Para el 2023 se espera verificar en un 100% el cumplimiento de

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
		2018 - Administración de Fondos Internos del Ejército Nacional, para la Adquisición de Bienes y Servicios	Directiva 192 del 2018 - Administración de Fondos Internos del Ejército Nacional, para la Adquisición de Bienes y Servicios	Directiva 192 del 2018 - Administración de Fondos Internos del Ejército Nacional, para la Adquisición de Bienes y Servicios	la Directiva 192 del 2018 - Administración de Fondos Internos del Ejército Nacional, para la Adquisición de Bienes y Servicios
Adquisición de bienes y servicios	Adjudicación de procesos contractuales	Adjudicación de procesos contractuales	Se adjudica un 92% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación	En el 2021 adjudica un 92% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación	Para el 2023 se espera adjudicar un 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación
Adquisición de bienes y servicios	Ejecución del Plan de Adquisiciones	Ejecución del Plan Anual de Adquisiciones por gastos de funcionamiento	Se compromete el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el Plan Anual de Adquisiciones de la vigencia actual	En el 2021 se compromete el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el Plan Anual de Adquisiciones de la vigencia actual	Para el 2023 se espera comprometer el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia
Adquisición de bienes y servicios	Liquidación de contratos	Liquidación de contratos	Se liquida y carga en el SECOP, mínimo el 80% de los contratos pendientes por liquidar de todas las vigencias	En el 2021 se liquida y carga en el SECOP, mínimo el 80% de los contratos pendientes por liquidar de todas las vigencias	Para el 2023 se espera liquidar y cargar en el SECOP, mínimo el 90% de los contratos pendientes por liquidar de todas las vigencias
Talento humano	Talento humano	Asignación de cargos de acuerdo a la formación profesional del personal	Se asigna el 80% del personal de acuerdo a su formación profesional	En el 2021 se asigna el 80% del personal de acuerdo a su formación profesional	Para el 2023 se espera asignar el 95% del personal de acuerdo a su formación profesional
Debilidades	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Gestión documental	Gestión documental	Documentos con verificación de calidad	Se logra que el 80% de los documentos generados, cumplan con lo establecido en la normatividad aplicable al proceso	En el 2021 se logra que el 80% de los documentos generados, cumplan con lo establecido en la normatividad aplicable al proceso	Para el 2023 se espera lograr que el 95% de los documentos generados, cumplan con lo establecido en la normatividad aplicable al proceso
Gestión documental	Seguridad documental	Conservación preventiva de los documentos	Se garantiza el 5% de las microfilmaciones realizadas sobre la serie de contratos con respecto al año anterior	En el 2021 se garantiza el 5% de las microfilmaciones realizadas sobre la serie de contratos con respecto al año anterior	Para el 2023 se espera garantizar en un 20% las microfilmaciones realizadas sobre la serie de contratos con respecto al año anterior

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
Talento humano	Estrés laboral	Evaluación del nivel de satisfacción de los funcionarios, con respecto a su ambiente laboral	El nivel de satisfacción es del 75%	En el 2021 el 75% de los encuestados manifiestan estar satisfechos	En el 2023 se espera obtener que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral
Talento humano	Capitalización del recurso humano	Evaluación del cargo asignado de acuerdo a su formación y experiencia laboral	El 70% del personal encuestado manifiesta estar conforme con el cargo asignado	En el 2021 el 70% del personal encuestado manifiesta estar conforme con el cargo asignado	Para el 2023 se espera que el 95% del personal encuestado, esté conforme con el cargo asignado
Talento humano	Mecanización de operaciones	Evaluaciones de desempeño laboral	El 70% del personal presenta una buena calificación de su desempeño laboral	En el 2021 el 70% del personal presenta una buena calificación de su desempeño laboral	Para el 2023 se espera que el 95% del personal presente una buena calificación de su desempeño laboral
Talento humano	Distanciamiento social	Calificación de la afectación de relaciones personales, por el distanciamiento	El 90% del personal presenta afectación de relaciones personales, a causa del distanciamiento	En el 2021 el 90% del personal presenta afectación de relaciones personales, a causa del distanciamiento	Para el 2023 se espera que el 10% del personal presente afectación de relaciones personales, a causa del distanciamiento
Adquisición de bienes y servicios	Incumplimientos contractuales	Controversias contractuales	Se resuelve el 90% de las controversias contractuales, para evitar llegar a un debido proceso	En el 2021 se resuelve el 90% de las controversias contractuales, para evitar llegar a un debido proceso	Para el 2023 se espera resolver el 95% de las controversias contractuales, para evitar llegar a un debido proceso
Talento humano	Sobrecarga laboral	Evaluación del nivel de sobrecarga laboral por parte del funcionario	El nivel de sobrecarga laboral es del 75%	En el 2021 el 75% de los encuestados manifiestan contar con sobrecarga laboral	En el 2023 se espera obtener que máximo el 10% de las personas encuestadas manifiesten que cuentan con sobrecarga laboral
Talento humano	Imposición de metas operacionales sobreestimadas	Cumplimiento de metas	Se cumple con el 80% de las metas estimadas por el Comando Superior	En el 2021 se cumple con el 80% de las metas estimadas por el Comando Superior	Para el 2023 se espera cumplir con el 90% de las metas estimadas por el Comando Superior
Dirección	Interrupción en los canales de comunicación	Difusión de lineamientos a los funcionarios por cada área de operación	Se difunden el 85% de los boletines emitidos por los comandos superiores, a través de los medios de comunicación interna (correo electrónico - INTRANET) en materia contable, presupuestal, financiera, de tesorería y	En el 2021 se difunden el 85% de los boletines emitidos por los comandos superiores, a través de los medios de comunicación interna (correo electrónico - INTRANET) en materia contable, presupuestal, financiera, de tesorería y demás propias del	Para el 2023 se espera difundir el 100% de los boletines emitidos por los comandos superiores, a través de los medios de comunicación interna (correo electrónico - INTRANET) en materia contable, presupuestal, financiera, de tesorería y demás propias del funcionamiento de la

Fortalezas	Variable	Indicador	Pasado	Presente	Futuro
			demás propias del funcionamiento de la CENAC, en cumplimiento al marco Legal vigente	funcionamiento de la CENAC, en cumplimiento al marco Legal vigente	CENAC, en cumplimiento al marco Legal vigente

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del CENAC

Análisis: El desempeño de la CENAC se mide a través de diferentes variables: operacionales y de bienestar laboral. Las variables operacionales hacen referencia a aquellas que se vinculan con las funciones administrativas inherentes a la misión de la Entidad, entre ellas se encuentran la ejecución presupuestal, ejecución del plan anual de adquisiciones, administración de ingresos, gestión documental, entre otras. Actualmente la CENAC, demuestra un desempeño satisfactorio en cuanto sus variables operacionales, sin embargo, hay lugar a buscar metas un poco más ambiciosas, con el fin de conservar su posicionamiento dentro de la Institución.

Por otra parte, las variables de bienestar laboral, son fundamentales en tanto, son la evidencia de cómo su capital humano percibe su entorno laboral, que a su vez incide en su desempeño laboral y productividad, estas variables son: clima organizacional, capacitación del personal, salud ocupacional, asignación laboral de acuerdo a especialidad. Estas variables presentan actualmente un buen desempeño, sin embargo, se percibe que es necesario mejorar su actuación, para mejorar la calidad del ambiente laboral, que a su vez permitiría el rendimiento productivo de los funcionarios.

3.3 Análisis del sector: entorno inmediato

Para lograr un diagnóstico cercano a la realidad de la Central Administrativa, se tuvieron en cuenta los criterios de evaluación del Comando Superior (COADE) y algunas variables adicionales, que condujeran a la percepción de los funcionarios en cuanto a su entorno laboral.

A partir del informe de gestión para la vigencia 2020 y el informe de gestión del primer semestre del 2021 de la CENAC Bucaramanga, se obtiene que el desempeño de la misma fue satisfactorio y cumplió con todas las metas establecidas por el Ministerio de Defensa Nacional (MDN) y el Comando del Ejército, de acuerdo a la Directiva permanente No 38 – 2018, expedida

por el MDN, denominado *Políticas para la ejecución de las apropiaciones asignadas a las Unidades Ejecutoras de la sección presupuestal, vigencias 2018 – 2022*.

Se establecieron algunos lineamientos en pro de una oportuna, correcta y adecuada ejecución del presupuesto asignado, por ejemplo para el caso de la meta para la generación de compromisos en relación al presupuesto asignado era del 90%, y la CENAC logró un cumplimiento del 95%; otro lineamiento, proyectaba disminuir las solicitudes de cambios de rubros presupuestales, disminución que la CENAC logró en un 44%, comparando las vigencias 2020 – 2021; así mismo se registraron mejoras en los demás indicadores presentados en la tabla 9, de esta manera la CENAC cumplió con ejecutar de manera eficiente la mayor parte del presupuesto y demás indicadores referentes a los procesos administrativos y de bienestar en la Central.

3.4 Análisis del macro entorno

Para el análisis del macro entorno se tomaron en cuenta aquellas variables externas que pudieran afectar positiva o negativamente, el funcionamiento de la Central Administrativa y Contable de Bucaramanga. Este análisis es fundamental, ya que, el reconocimiento de estas variables y posteriormente el análisis de su nivel de influencia, podría contribuir a mitigar las amenazas o aprovechar las oportunidades, que las mismas pudieran proporcionar.

En este apartado, se realiza un análisis PESTEL (tabla 10), en donde se detalla cada variable y la manera en la cual cada una de ellas afecta en el funcionamiento de la Central.

Tabla 10. PESTEL

Variables	Categorías	Aspectos identificados
Política	Elecciones (influencia política)	La Central Administrativa y Contable Regional de Bucaramanga, es una unidad militar del Ejército Nacional cuya misión es la concentración de los procesos administrativos de los batallones y demás unidades militares dentro de su jurisdicción. La manera en la que la política influye en su desarrollo se entiende en la misma manera en la que afecta el desarrollo no solo del Ejército sino de todas las Fuerzas Armadas de la Nación. De acuerdo con Moreno (2014), la política ha permeado el desarrollo del Ejército y las Fuerzas Armadas en el país, si bien los militares no tienen acceso directo a la participación política, nacen politizados por el contexto nacional que se remonta a la época de la independencia y de ahí en adelante la manera en la que los partidos políticos utilizan la Fuerza Pública para la protección de sus propios intereses.
		La influencia política y su afinidad o no con la Fuerza Pública afecta directamente no solo el desarrollo y la estructura de estas instituciones sino también desde un enfoque económico, afecta la estructura del presupuesto de la Nación y específicamente la destinación al rubro de seguridad y defensa. Esto resulta importante dentro del contexto específico de la CENAC, toda vez que a partir de estos recursos se puede ver afectado el monto presupuestal que es cargado a la Central para la satisfacción de las necesidades de las Unidades Militares que centraliza, esto a su vez, podría limitar la función de la CENAC al verse limitada presupuestalmente para poder suplir las necesidades de las Unidades y esto podría limitar el funcionamiento de la Central.
	Respaldo entes gubernamentales	Por otra parte, el apoyo de las Entidades territoriales resulta tener una importancia significativa no solo para la Unidades Militares sino específicamente para la Central, en la medida en que el apoyo territorial a través de donaciones, por ejemplo, logran satisfacer muchas necesidades de la Fuerza, esto, a su vez contribuye en la medida que aliviana la carga de la Central y permite optimizar los recursos disponibles y planear el gasto enfocado en otros aspectos que no fueran apoyados.
	Corrupción	De acuerdo con el Índice de Percepción de la Corrupción, realizado por el movimiento global de Transparencia Internacional, nuestro país obtuvo para el año 2020, una calificación de 39 puntos, siendo 0 una corrupción muy elevada y 100 ausencia de corrupción; lo cual indica que la lista de funcionarios públicos sindicados, suspendidos e investigados continúa siendo una señal alarmante, del mal uso de los recursos públicos. En la CENAC, entidad adscrita al Ejército Nacional de Colombia, no se han presentado gastos injustificados, que no cuenten con sus soportes requeridos y estudios previos para su correcta aprobación; sin embargo, de acuerdo con Bhargava (2005), director del Banco Mundial, la corrupción se define como el “uso indebido de servicios públicos para beneficio personal”, los cuales han afectado la imagen institucional, realizando investigaciones sobre funcionarios que hacen

Variables	Categorías	Aspectos identificados
		parte de los altos mandos y que han requerido recursos adicionales, para aumentar sus beneficios personales, cuando se encuentran en comisión ejerciendo sus actividades.
	Gasto público	El comportamiento de la economía Nacional influye en el desarrollo del País en general. Es importante entender el impacto del crecimiento para el Ejército Nacional y específicamente para la CENAC BUCARAMANGA, desde el punto de vista donde un panorama favorable de la economía infiere en la disponibilidad de bienes y servicios, precios competitivos y podría posibilitar el desarrollo del proceso de compra de bienes y servicios bajo condiciones que podrían beneficiar a la Entidad y a las Unidades Militares centralizadas.
	Crecimiento económico	Así mismo, de acuerdo con Cárdenas (2020) las importaciones también juegan un papel importante en la economía de un país, esto en lo referente a la ampliación de proveedores, adicionalmente, las importaciones permiten la optimización de costos en los insumos y aumentar la capacidad competitiva en el mercado doméstico. De acuerdo con esto, las importaciones juegan un papel importante para el proceso de adquisición de bienes y servicios que lleva a cabo la Central, al aumentar la disponibilidad de proveedores y a su vez de bienes, así mismo, generan un impacto en los precios del mercado y la cadena logística de los productos que esta Central adquiere.
Economía		Es así, como para el año 2020 y parte del 2021 algunos procesos de contratación se vieron limitados por las consecuencias económicas derivadas de la pandemia por COVID19, la afectación se vio en la escases de algunos productos básicos y la alteración de los precios, sobre todo, de aquellos elementos de bioseguridad que eran indispensables para dotar al personal militar y civil que no detuvieron su labor y requerían de estos productos que mitigarían el riesgo de contagio en el desarrollo de sus labores y el cumplimiento de la misión constitucional.
	Inflación	
	Desabastecimiento	De acuerdo con Cigüenza (2021), a la fecha algunas de las consecuencias de la Pandemia por el COVID19 han sido, la confianza de los consumidores llegó a índices mínimos, la industria tuvo la caída más pronunciada desde 1999, para el mes de abril del 2021 la producción real de la industria manufacturera cayó en -35,8%, las ventas reales en -35,8% y el personal ocupado en 7,8%. Así mismo, la inflación llegó a su nivel más bajo de la historia estadística (1,64%), las exportaciones cayeron 52,3%, las ventas del comercio minorista disminuyeron 7,8%, La confianza industrial registró el menor valor desde 1980, entre otras consecuencias nefastas para la economía

Variables	Categorías	Aspectos identificados
		Nacional.
	Importación de bienes	En este orden de ideas, no solo las consecuencias económicas derivadas de la pandemia, sino todas esas situaciones que alteran la economía del país, afectan directamente la labor de la Central, el crecimiento económico, la inflación, el desabastecimiento y la disponibilidad de bienes a raíz de la importación de bienes, interfiere positiva o negativamente en el proceso de adquisición de bienes y servicios, tarea principal de la CENAC, en la medida en la que afecten los precios de mercado, el portafolio y la disponibilidad de estos.
	Reformas tributarias	El proyecto de Reforma Tributaria presentado en la vigencia 2021, trata de forma inmediata propósitos sociales, entre ellos el ingreso solidario, contemplado como una renta básica de emergencia hasta la vigencia 2022, así como la matrícula gratuita en educación superior oficial para familias vulnerables; el subsidio a la nómina que tendría una retroactividad desde julio hasta diciembre de la presente vigencia, para micro y pequeños empresarios, garantizando su liquidez; de igual manera se dará continuidad a los subsidio a la nómina de jóvenes de 18 a 28 años, al cual se incorporarían actores diferentes a la juventud como mujeres, hombres en situación de discapacidad, que accederán a beneficios para que el sector productivo los vincule laboralmente. De igual manera, busca trabajar en materia de austeridad del gasto público limitando el crecimiento de la burocracia, restringiendo los cambios de plantas de personal, disminuyendo la contratación de bienes y servicios, ahorrando en gastos de viaje y papelería; lo que impacta de manera significativa sobre los recursos asignados a la CENAC, que dependen del valor asignado para el gasto público en materia de defensa. De acuerdo con la Lahera & Ortuzar (1998), Un aumento en el gasto militar en bienes y servicios finales puede aumentar la demanda interna, como cualquier otro gasto público; la diferencia estará marcada por la composición del GPM, que tiene un contenido mayor de compras de bienes y servicios que el resto del gasto público, en el que son más importantes las transferencias, el pago de intereses y los pagos a los gobiernos locales. Si bien es de conocimiento público, el gasto en términos de defensa es menor en América Latina que en el resto de las regiones en desarrollo, en relación al PIB y a los gastos para éste dispuestos por el gobierno central.
Social	Desempleo	La condición de líder social ha hecho que distintos actores del conflicto los conviertan en objetivo de sus acciones político – militares, colocándolos en situación de riesgo a través de amenazas, soborno, presión psicológica, violación a los derechos de privacidad

Variables	Categorías	Aspectos identificados
	Conflicto interno y amenazas a líderes sociales.	y propiedad, atentados, desapariciones forzada, violencia sexual y asesinato selectivo (Santacruz García, 2020, pág. 2). Los líderes sociales en Colombia han experimentado durante estos últimos años, un aumento de violencia focalizada, dejando al descubierto que como Nación no contamos con un sistema fortalecido para garantizar su protección, en aquellos espacios remotos, donde las comunidades a las que pertenecen, se encuentran aisladas y sobre las cuales tienen una mayor presencia los grupos armados.
	Orden público	Para hacer frente a estas situaciones, la CENAC trabaja de manera conjunta con las Unidades Militares del Ejército Nacional, garantizando los recursos que sean necesarios, para el despliegue de operaciones que posibiliten la evaluación y atención a este grupo de personas y comunidades ubicadas a lo largo del territorio.
	Pandemia	Por otra parte, al recrudecimiento en materia de desempleo, se suman los bloqueos, afectaciones a la movilidad y daños al espacio público, que continúan ocasionando grandes afectaciones negativas a la economía, generando una desaceleración en la recuperación del país, que ya encuentra fuertemente golpeado por el SARS-CoV-2, comúnmente conocido como COVID 19. De acuerdo con Blake y Blake & Wadhwa (2020) la pandemia:
	Pobreza e indigencia	Ha desatado una crisis mundial sin precedentes, una crisis sanitaria mundial que, además de generar un enorme costo humano, está llevando a la recesión mundial más profunda desde la Segunda Guerra Mundial. Allí se prevé que este año la economía mundial y los ingresos per cápita se contraerán y empujarán a millones de personas a la pobreza extrema.

Variables	Categorías	Aspectos identificados
		La Central se ha visto permeada por la incorporación de algunos sistemas de la información que han conducido a la posibilidad de mejorar los canales de comunicación con los diferentes actores que hacen parte de todos los procesos administrativos que ejecuta. En este orden de ideas, por ejemplo, la red de la Institución y las diferentes plataformas digitales han permitido que la labor que desarrolla toda la institución no se vea perjudicada por la distancia o la limitación de acceso a internet.
	Acceso a tecnologías de la información	Por otra parte, la incorporación de sistemas contables, presupuestales y contractuales ha permitido que la Central desarrolle sus procesos administrativos de una manera más organizada, ágil y transparente. Es así como se implementa el uso del sistema de control de inventarios SAP, el Sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) y el Sistema Electrónico de Contratación Pública (SECOP).
Tecnología		El sistema operativo para la contratación pública - SECOP – es Uno de los aplicativos que componen a Colombia Compra Eficiente, el cual es un software creado por el Gobierno Nacional a través del Programa Agenda de Conectividad del Ministerio de Comunicaciones en el año 2003, el cual tiene principalmente dos funcionalidades, la primera es integrar los sistemas de información actuales, con el objetivo de centralizar la contratación que desarrollan las entidades públicas, facilitando la consulta de procesos y modernizando la gestión contractual a tal punto que se le puede dar seguimiento a los procesos de contratación en todas sus etapas, desde la selección del proponente hasta el archivo del mismo. Y la segunda es permitir a los interesados participar en los procesos de contratación, proponentes veedurías, y la ciudadanía, incentivando el comercio electrónico en el país e impulsando la transparencia en sus procesos (Morales Pinzón & Contreras, 2019, pág. 33).
	Innovación, ciencia y tecnología para anticipar las acciones criminales	Por otra parte, es importante resaltar el reto que ha generado la necesidad de fortalecer la Seguridad informática, de redes y de todos los sistemas que se requieren para garantizar el funcionamiento de la Fuerza. En un mundo digital, donde la guerra pasó a ser una guerra de redes y sistemas informáticos, ha impulsado la implementación de programas de seguridad y estrategias de seguridad que protejan la Institución y a su vez la Nación. La principal tarea de la seguridad informática es la de minimizar los riesgos, en este caso provienen de muchas partes, puede ser de la entrada de datos, del medio que transporta la información, del hardware que es usado para transmitir y recibir, los mismos usuarios y hasta por los mismos protocolos que se están implementando, pero siempre la tarea principal es minimizar los riesgos para obtener mejor y mayor seguridad (Romero Castro, y otros, 2018, pág. 14).

Variables	Categorías	Aspectos identificados
Ambiente	Ajuste o nueva normatividad para el manejo o cuidado del medio ambiente	El planeta requiere un cuidado permanente, para afrontar la crisis ecológica, causada por el impacto de las actividades humanas, que buscan satisfacer su estilo de vida; sobre el cual se adicionan las desigualdades mundiales en materia social y económica. Motivo por el cual, se necesario mitigar estas acciones a través de la construcción y ejecución constante de iniciativas en busca de su protección y preservación.
	Factores climáticos	El Ejército Nacional, sus Unidades Militares y la CENAC, desarrollan diferentes iniciativas ambientales y disponen de personal capacitado para en pro de la conservación del medio ambiente en el país. Una de las actividades más representativa es la mitigación de impactos ambientales, a través de los Viveros Forestales y del 10 % de los soldados que prestan servicio militar, se debe realizar el apoyo para la ejecución de jornadas de reforestación y la ejecución de proyectos de restauración ecológica en las áreas deforestadas (Ejército Nacional, 2021).
Legal	Modificaciones a la normatividad institucional	Los procesos administrativos que desarrolla la Central, están sujetos a modificaciones que afecta cada uno de ellos. Es indispensable que el personal se mantenga actualizado en las modificaciones que puedan afectar procesos como la normatividad contable, el marco normativo de la contratación estatal, y las modificaciones legislativas y normativas que pudieran afectar el presupuesto, y específicamente la administración del gasto, por ejemplo, el plan de austeridad del gasto para cada vigencia, lo cual, limita las compras y adquisiciones que pudiera ejecutar la Central. Adicionalmente, al interior de la institución también se dispone de una serie de directivas y lineamientos que influyen en la funcionalidad de la Central.

Fuente: Autores

Análisis: De acuerdo a la naturaleza de la Central, por ser una Entidad Pública está adherida al ente político, lo que implica que presente una mayor afectación en cuanto a las situaciones externas que se presenten de esta índole. Su misionalidad enmarcada en el desarrollo de procesos administrativos, contables, presupuestales y de adquisición de bienes y servicios, se encuentra de igual manera influenciada por el comportamiento de las variables externas de carácter económico, como precios, disponibilidad de bienes y servicios, entre otros, que podrían generar modificaciones a los procesos a cargo de la Central. De igual manera, pero en menor medida, la Central Administrativa, se encuentra relacionada con los factores externos sociales, ambientales y legales,

que pueden requerir una adaptación a la coyuntura nacional e internacional, en busca de mantener el rendimiento de sus operaciones.

3.5 Evaluación de factores externos

Con el fin de cuantificar la influencia de cada una de las variables externas: políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ambientales; se implementó la matriz de evaluación de factores externos (MEFE) como se presenta en la tabla 11.

Tabla 11. *Matriz MEFE*

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)			
Oportunidades	Peso	Calificación	Ponderado
Respaldo entes gubernamentales	0,1	4	0,4
Acceso a tecnologías de la información	0,03	3	0,09
Gasto Público	0,05	4	0,2
Normatividad Institucional	0,02	3	0,06
Crecimiento económico	0,15	4	0,6
Importación de bienes	0,15	4	0,6
			1,95
Amenazas			
Pandemia	0,05	2	0,1
Orden Público	0,05	2	0,1
Crisis económica	0,07	1	0,07
Corrupción	0,08	2	0,16
Desabastecimiento	0,15	1	0,15
Inflación	0,1	2	0,2
			0,78
Total	1		2,73

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del CENAC

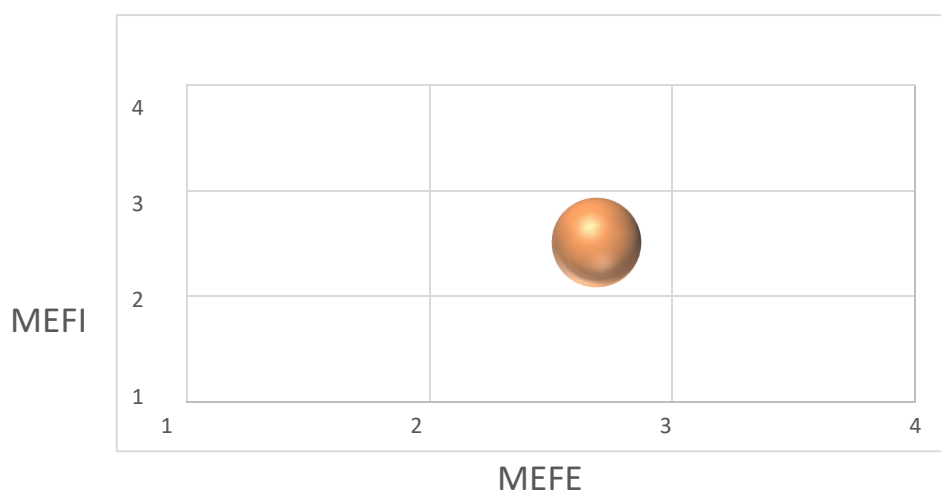
Análisis: Una vez realizada la matriz MEFE en la cual se determinaron los factores externos más relevantes, asociados a las oportunidades y amenazas, se obtuvo un total ponderado de 2,73, que se relaciona con un mayor peso porcentual de oportunidades con un 1,95, en comparación con

las amenazas que representan el 0,78 para la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga; lo cual indica que esta dependencia cuenta con un entorno externo favorable para el desarrollo de las actividades a cargo de la dependencia, producto del apoyo que brindan la Presidencia, Ministerio de Defensa y Entes Territoriales.

3.6 Matriz interna-externa

Para evaluar a la Entidad, se tuvo en cuenta sus Factores Internos (Fortalezas y Debilidades) y sus Factores Externos (Oportunidades y Amenazas), con el fin de generar un diagnóstico y eventualmente construir estrategias que contribuyan al mejoramiento del desempeño de la Central.

Figura 2. Matriz IE



Fuente: Autores.

Análisis: Al ubicar en el Plano IE, con las coordenadas de la Matriz MEFI (2,645) y MEFE (2,73) podemos concluir que el cuadrante sobre el cual se concentran los valores es el V, denominado “mantener y conservar”, resultado que corresponde con el análisis de variables

endógenas, en donde se evidenció que el desempeño actual de la Entidad es bueno y que es viable procurar continuar trabajando en la mejora del mismo, para alcanzar metas un poco más ambiciosas.

3.7 Formulación de la estrategia

La MPEC es una herramienta que permite a los estrategas evaluar alternativas de estrategias con objetividad, con base en los factores de éxito crítico, tanto externos como internos, identificados con anterioridad. Del mismo modo que otras herramientas analíticas para la formulación de la estrategia, la MPEC requiere un criterio intuitivo acertado (David, 2003, pág. 216).

Tabla 12. Matriz MPEC

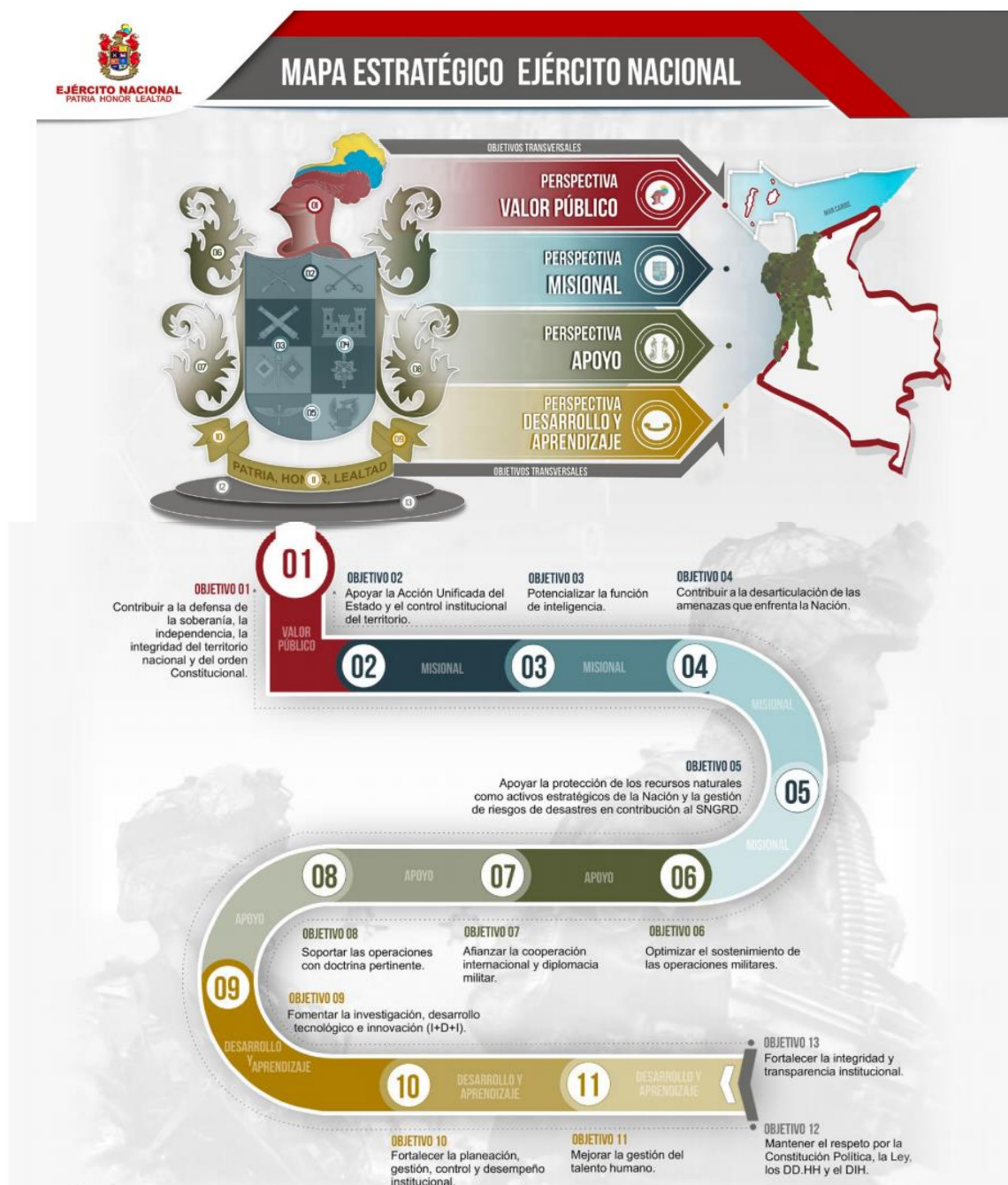
Fact. Clave	Pond	Optimizar el sostenimiento de la operaciones militares		Fortalecer la planeación, gestión y control del desempeño Institucional		Mejorar la gestión del Talento Humano		Fortalecer la integridad y transparencia Institucional	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
a	b	c	d= b*c	e	f= b*e	g	h= b*g	i	j= b*i
FORTALEZAS									
Atención de requerimientos internos	0,135	1	0,135	1	0,135	2	0,27	2	0,27
Atención al cliente interno	0,26	4	1,04	3	0,78	2	0,52	1	0,26
Ejecución presupuestal	0,3	4	1,2	3	0,9	0	0	2	0,6
Planeamiento presupuestal	0,26	4	1,04	4	1,04	0	0	1	0,26
Gestión de pagos	0,105	3	0,315	2	0,21	0	0	2	0,21
Administración de ingresos	0,105	4	0,42	3	0,315	0	0	1	0,105
Adjudicación de procesos contractuales	0,3	4	1,2	2	0,6	0	0	3	0,9
Ejecución del Plan de Adquisiciones	0,135	4	0,54	3	0,405	0	0	1	0,135
Liquidación de contratos	0,135	2	0,27	1	0,135	0	0	1	0,135
Talento humano	0,26	3	0,78	3	0,78	4	1,04	2	0,52
DEBILIDADES									
Gestión documental	0,07	1	0,07	1	0,07	0	0	2	0,14
Seguridad documental	0,09	1	0,09	1	0,09	0	0	2	0,18
Estrés laboral	0,065	1	0,065	1	0,065	3	0,195	0	0
Capitalización del recurso humano	0,055	2	0,11	2	0,11	3	0,165	1	0,055
Mecanización de operaciones	0,055	1	0,055	1	0,055	2	0,11	1	0,055
Distanciamiento social	0,05	0	0	0	0	2	0,1	0	0
Incumplimientos contractuales	0,09	4	0,36	2	0,18	0	0	2	0,18
Sobrecarga laboral	0,065	2	0,13	2	0,13	3	0,195	0	0

Fact. Clave	Pond	Optimizar el sostenimiento de la operaciones militares		Fortalecer la planeación, gestión y control del desempeño Institucional		Mejorar la gestión del Talento Humano		Fortalecer la integridad y transparencia Institucional	
Imposición de metas operacionales sobreestimadas	0,055	4	0,22	4	0,22	1	0,055	3	0,165
Interrupción en los canales de comunicación	0,055	2	0,11	2	0,11	1	0,055	1	0,055
OPORTUNIDADES									
Respaldo entes gubernamentales	0,4	3	1,2	2	0,8	3	1,2	4	1,6
Acceso a tecnologías de la información	0,09	3	0,27	3	0,27	2	0,18	2	0,18
Gasto Público	0,2	3	0,6	1	0,2	1	0,2	0	0
Normatividad Institucional	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	4	0,24
Crecimiento económico	0,6	2	1,2	1	0,6	0	0	0	0
Importación de bienes	0,6	1	0,6	2	1,2	0	0	0	0
AMENAZAS									
Pandemia	0,1	2	0,2	2	0,2	2	0,2	0	0
Orden Público	0,1	2	0,2	3	0,3	0	0	0	0
Crisis económica	0,07	2	0,14	1	0,07	0	0	0	0
Corrupción	0,16	3	0,48	1	0,16	3	0,48	4	0,64
Desabastecimiento	0,15	4	0,6	2	0,3	0	0	0	0
Inflación	0,2	2	0,4	1	0,2	0	0	0	0
TOTAL			14,16		10,69		5,025		6,885

Fuente: Autores.

Análisis: De acuerdo con lo expuesto en la tabla anterior, se tiene claridad sobre los ejes estratégicos propuestos en el Plan Estratégico Institucional, el cual contempla 12 objetivos estratégicos, de los cuales se seleccionaron 4 más se alinean a la misionalidad de la CENAC, dentro de su rol Institucional.

Para determinar los factores claves, partimos de la información utilizada en la construcción del árbol de competencias y las matrices MEFI, MEFE, PESTEL, con el fin de alinearlos con el impacto que éstos podrían ocasionar sobre la realización de cada objetivo estratégico, obteniendo como resultado que el objetivo estratégico que mayor impacto presenta, de acuerdo a los factores utilizados es el de *Optimizar el sostenimiento de las operaciones militares*.

Figura 3. Mapa estratégico Ejército Nacional

Fuente: PEI (2020 - 2021).

Análisis contrastado: De análisis realizado a través de la MPEC, se puede determinar que la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga se encuentra en una buena posición

al utilizar las fortalezas internas y el aprovechamiento de sus oportunidades externas, encaminando sus esfuerzos al cumplimiento de su misión institucional, lo que a su vez contribuye con su rol en el desarrollo del Plan Estratégico del Ejército Nacional.

Con el objetivo de aumentar su desempeño, la Central debe vencer sus debilidades internas, desarrollando estrategias, que moderen el impacto de las amenazas externas, con el fin de construir un plan de acción que impulse mejoras en su sistema.

Conclusión del capítulo: De acuerdo al análisis desarrollado, se evidenció en una primera instancia que el estado actual de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, en cuanto a sus procesos contables, presupuestales, adquisición de bienes y servicios, tesorería y control de inventarios, así como su entorno laboral, presenta indicadores satisfactorios, lo que genera como resultado una perspectiva encaminada hacia la conservación y preservación de los procesos a cargo de la CENAC; en busca de una mejora continua y desarrollo de estrategias, que contribuyan a la mitigación de impactos, generados por las variables internas y externas, en lo concerniente a debilidades y amenazas, para generar un aprovechamiento de las situaciones expuestas por éstas.

4. Prospectiva

Una vez realizada la identificación de variables internas y externas con base en el análisis del sistema, la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, a través de herramientas de análisis prospectivo podrá obtener la influencia de estas variables, determinando cuáles de ellas son realmente estratégicas y calculando la probabilidad de ocurrencia de los objetivos planteados.

4.1 Planteamiento del problema

Con base en el diagnóstico previo, se identificaron algunas variables críticas que hacen parte de la funcionalidad y operatividad de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, las cuales podrían influir en la percepción y desempeño futuro de la Entidad.

En relación a esto se proyecta un plan prospectivo con el fin de: *Lograr que la CENAC fortalezca sus procesos de planeación, constituyéndose en una Unidad Especial* distinguida por su organización sistémica (alta efectividad y competitividad a 2023).

Tabla 13. Listado de variables internas

1	Atención de requerimientos internos
2	Atención al cliente interno
3	Ejecución presupuestal
4	Planeamiento presupuestal
5	Gestión de pagos
6	Administración de ingresos
7	Adjudicación de procesos contractuales
8	Ejecución del Plan de Adquisiciones
9	Liquidación de contratos
10	Talento humano
11	Gestión documental
12	Seguridad documental
13	Estrés laboral
14	Capitalización del recurso humano
15	Mecanización de operaciones
16	Distanciamiento social
17	Incumplimientos contractuales
18	Sobrecarga laboral
19	Imposición de metas operacionales sobreestimadas
20	Interrupción en los canales de comunicación

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del CENAC

Tabla 14. *Listado de variables externas*

1	Respaldo entes gubernamentales
2	Acceso a tecnologías de la información
3	Gasto Público
4	Normatividad Institucional
5	Crecimiento económico
6	Importación de bienes
7	Pandemia
8	Orden Público
9	Crisis económica
10	Corrupción
11	Desabastecimiento
12	Inflación

Fuente: Autores a partir de la información obtenida de los grupos de trabajo del CENAC

4.2 Objetivo Prospectivo

Lograr que la CENAC fortalezca sus procesos de planeación, constituyéndose en una Unidad Especial distinguida por su organización sistémica (alta efectividad y competitividad a 2023).

4.3 Justificación

La Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga,

Se enfoca en 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 inventarios, inherentes a la operación y funcionamiento de las Unidades dependientes administrativamente, dentro del marco normativo vigente, bajo premisas de mejora continua a través de una centralización competitiva y efectiva (COADE - DICRE, 2020, pág. 1).

La CENAC, es una de las Unidades Ordenadoras del gasto a nivel Ejército Nacional, cuya

misionalidad y funcionalidad se orientan al cumplimiento de los objetivos estratégicos, planteados en el Plan Estratégico Institucional; que son medidos a través de la ejecución de sus metas, propuestas por el Ministerio de Defensa Nacional y Comando Superior del Ejército Nacional. En este orden de ideas, el rol de la Central es fundamental para la Institución.

Cabe resaltar que el desarrollo de sus funciones se basa en el planeamiento previo, para dar cumplimiento a las metas establecidas, por lo cual requiere fortalecer su proceso de planeamiento en todas las áreas, para dar continuidad a su buen desempeño, tal como lo demuestran sus indicadores; con el objetivo de alcanzar su enfoque a futuro, en el cual se visualiza como una Entidad distinguida por su organización sistémica, alta efectividad y competitividad a 2023, de acuerdo con el excelente manejo de sus procesos.

4.4 Análisis estructural

Listado de variables internas y externas con base en el análisis del sistema interno y externo:

1. Atención de requerimientos internos
2. Atención al cliente interno
3. Ejecución presupuestal
4. Planeamiento presupuestal
5. Gestión de pagos
6. Administración de ingresos
7. Adjudicación de procesos contractuales
8. Ejecución del Plan de Adquisiciones
9. Liquidación de contratos

10. Talento humano
11. Gestión documental
12. Seguridad documental
13. Estrés laboral
14. Capitalización del recurso humano
15. Mecanización de operaciones
16. Distanciamiento social
17. Incumplimientos contractuales
18. Sobrecarga laboral
19. Imposición de metas operacionales sobreestimadas
20. Interrupción en los canales de comunicación
21. Respaldo entes gubernamentales
22. Acceso a tecnologías de la información
23. Gasto Público
24. Normatividad Institucional
25. Crecimiento económico
26. Importación de bienes
27. Pandemia
28. Orden Público
29. Crisis económica
30. Corrupción
31. Desabastecimiento
32. Inflación

4.4.1 Influencias directas

Tabla 15. *Influencias directas*

INDICATOR	VALUE
Matrix size	32
Number of iterations	2
Number of zeros	664
Number of ones	206
Number of twos	90
Number of threes	64
Number of P	0
Total	360
Fillrate	35,15625%

Fuente: MICMAC Software

4.4.2 Estabilidad de la matriz MDI

Tabla 16. *Influencias MDI*

ITERATION	INFLUENCE	DEPENDENCE
1	108 %	97 %
2	100 %	101 %

Fuente: MICMAC Software

Tabla 17. *Sumas MDI*

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Atención de requerimientos internos	28	17
2	Atención al cliente interno	29	35
3	Ejecución presupuestal	21	38
4	Planeamiento presupuestal	21	37
5	Gestión de pagos	14	34
6	Administración de ingresos	10	16
7	Adjudicación de procesos contractuales	26	34
8	Ejecución del Plan de Adquisiciones	22	34
9	Liquidación de contratos	9	29
10	Talento humano	31	16
11	Gestión documental	6	9
12	Seguridad documental	6	9
13	Estrés laboral	22	20
14	Capitalización del recurso humano	18	12
15	Mecanización de operaciones	26	19
16	Distanciamiento social	14	6
17	Incumplimientos contractuales	19	23

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
18	Sobrecarga laboral	21	13
19	Imposición de metas operacionales sobreestimadas	29	17
20	Interrupción en los canales de comunicación	18	17
21	Respaldo entes gubernamentales	9	12
22	Acceso a tecnologías de la información	9	1
23	Gasto Público	20	17
24	Normatividad Institucional	14	11
25	Crecimiento económico	16	17
26	Importación de bienes	9	11
27	Pandemia	32	4
28	Orden Público	15	12
29	Crisis económica	15	15
30	Corrupción	19	15
31	Desabastecimiento	22	13
32	Inflación	8	15
	Totals	578	578

Fuente: MICMAC Software

4.4.3 Potencial de influencias directas

Tabla 18. *Potencial de influencias directas*

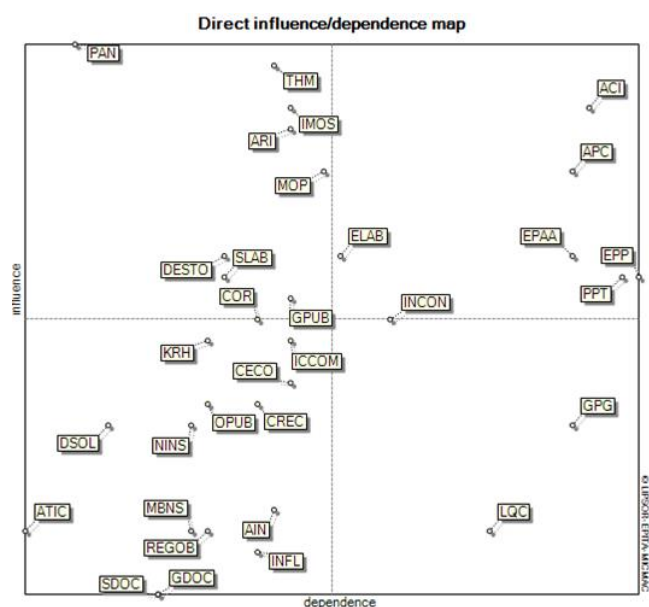
INDICATOR	VALUE
Matrix size	32
Number of iterations	2
Number of zeros	664
Number of ones	206
Number of twos	90
Number of threes	64
Number of P	0
Total	360
Fillrate	35,15625%

Fuente: MICMAC Software

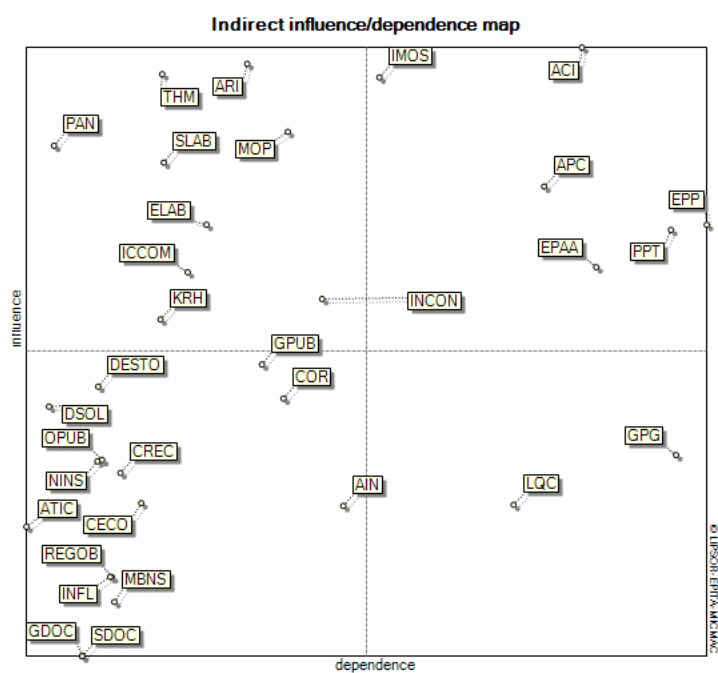
Tabla 19. *Potencial de influencias directas*

N°	VARIABLE	TOTAL NUMBER OF ROWS	TOTAL NUMBER OF COLUMNS
1	Atención de requerimientos internos	28	17
2	Atención al cliente interno	29	35
3	Ejecución presupuestal	21	38
4	Planeamiento presupuestal	21	37
5	Gestión de pagos	14	34
6	Administración de ingresos	10	16
7	Adjudicación de procesos contractuales	26	34
8	Ejecución del Plan de Adquisiciones	22	34
9	Liquidación de contratos	9	29
10	Talento humano	31	16
11	Gestión documental	6	9
12	Seguridad documental	6	9
13	Estrés laboral	22	20
14	Capitalización del recurso humano	18	12
15	Mecanización de operaciones	26	19
16	Distanciamiento social	14	6
17	Incumplimientos contractuales	19	23
18	Sobrecarga laboral	21	13
19	Imposición de metas operacionales sobreestimadas	29	17
20	Interrupción en los canales de comunicación	18	17
21	Respaldo entes gubernamentales	9	12
22	Acceso a tecnologías de la información	9	1
23	Gasto Público	20	17
24	Normatividad Institucional	14	11
25	Crecimiento económico	16	17
26	Importación de bienes	9	11
27	Pandemia	32	4
28	Orden Público	15	12
29	Crisis económica	15	15
30	Corrupción	19	15
31	Desabastecimiento	22	13
32	Inflación	8	15
Totals		578	578

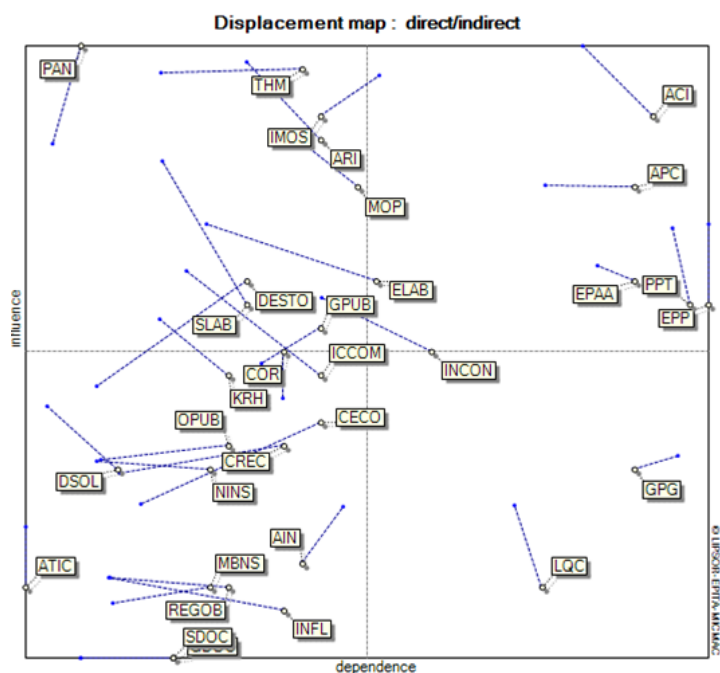
Fuente: MICMAC Software

Figura 4. Mapa de potencial de influencias directas

Fuente: MICMAC software

Figura 5. Mapa de dependencia de influencias indirectas

Fuente: MICMAC software

Figura 6. Mapa de desplazamientos

Fuente: MICMAC software

De acuerdo a los resultados obtenidos tras el desarrollo del método MICMAC, es posible apreciar que existen 31 variables internas y externas que inciden en el desarrollo de los procesos de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga. Estas variables establecen una relación al interior de su campo de acción con las demás, abarcando la operación de la Entidad y factores externos político-económicos que afectan directa e indirectamente el desarrollo de los procesos de la Central.

Posteriormente, se identificaron las variables claves relacionadas con el planteamiento del problema del presente estudio, variables que se localizan en el cuadrante superior derecho del plano de influencia y dependencia,

Son muy motrices y muy dependiente, perturban el funcionamiento normal del sistema. Estas variables sobre determinan el propio sistema, son por naturaleza inestables y se corresponden con los retos del sistema. En resumen, deben continuamente tener retos que

propicien el cambio del sistema a un nivel óptimo, son la que mantienen lubricado el sistema (Arango Morales, 2014, pág. 16).

Estas permitirán determinar las variables estratégicas sobre las cuales la CENAC debe enfocar sus esfuerzos, para conseguir el objetivo estratégico planteado.

4.5 Diseño y construcción de escenarios

Para el diseño y construcción de escenarios, se generó un análisis de impacto cruzado a través del software SMIC, con el cual se establecieron múltiples hipótesis y escenarios posibles de la interacción de las mismas, con base en la información suministrada por los 5 expertos que hicieron sus aportes para la realización de este estudio.

4.5.1 Expertos

En la herramienta se incluyó el perfil de cada asesor interno y externo a la Entidad, con el fin de evaluar su percepción frente a cada una las hipótesis planteadas en el desarrollo de los objetivos estratégicos de la CENAC, para determinar la probabilidad de ocurrencia de los diferentes escenarios que permitirán la realización o no de las mismas.

En la tabla 20 se relacionan los expertos con su formación y experticia relacionada, así como el peso de su opinión en el análisis.

Tabla 20. Expertos

Nombre	Formación y Experiencia	Correo Electrónico
Teniente Coronel. José María Jaimes Ramírez	Profesional en ciencias militares quién cuenta con casi 7 años de experiencia en el administrativa.	jose.jaimesra@buzonejercito.mil.co Teléfono 321 848 6220
Cabo Primero. Johnatan Andrés Zapata Cuartas	Técnico contable con experiencia administrativa en los procesos de tesorería, planes, almacenes y contabilidad.	johnatan.zapata@buzonejercito.mil.co Teléfono 313 608 4242
AA9. Nancy Maricela Archila Torres	Contadora publica quien ha especializado su experiencia profesional en sistemas de gestión. Su experiencia de casi 11 años ha sido en los procesos de calidad y control interno.	nancy.archila@buzonejercito.mil.co Teléfono 322 289 6090
Subteniente. Paola Andrea Gallego Medina	Economista con experiencia profesional en el área de contratación dentro del Ejército Nacional, por casi 4 años.	Paola.gallegome@buzonejercito.mil.co Teléfono 319 629 5799
Asesora DPDC. Mary Sol León Angarita	Economista con experiencia profesional en el manejo de proyectos de inversión, movimientos presupuestales y asesoramiento a las dependencias de la Dirección de Planeación y Direccionamiento Corporativo, así como a las Regionales del SENA a nivel nacional, por 2 años.	msleon@sena.edu.co Teléfono 321 455 4843

Fuente: Hoja de vida expertos

1. Teniente Coronel. José María Jaimes Ramírez: Grupo de expertos: A. Peso: 1
2. Cabo Primero. Johnatan Andrés Zapata Cuartas: Grupo de expertos: A. Peso: 1
3. AA9. Nancy Maricela Archila Torres: Grupo de expertos: A. Peso: 1
4. Subteniente. Paola Andrea Gallego Medina: Grupo de expertos: A. Peso: 1
5. Mary Sol León Angarita: Grupo de expertos: A. Peso: 1

4.5.2 Hipótesis

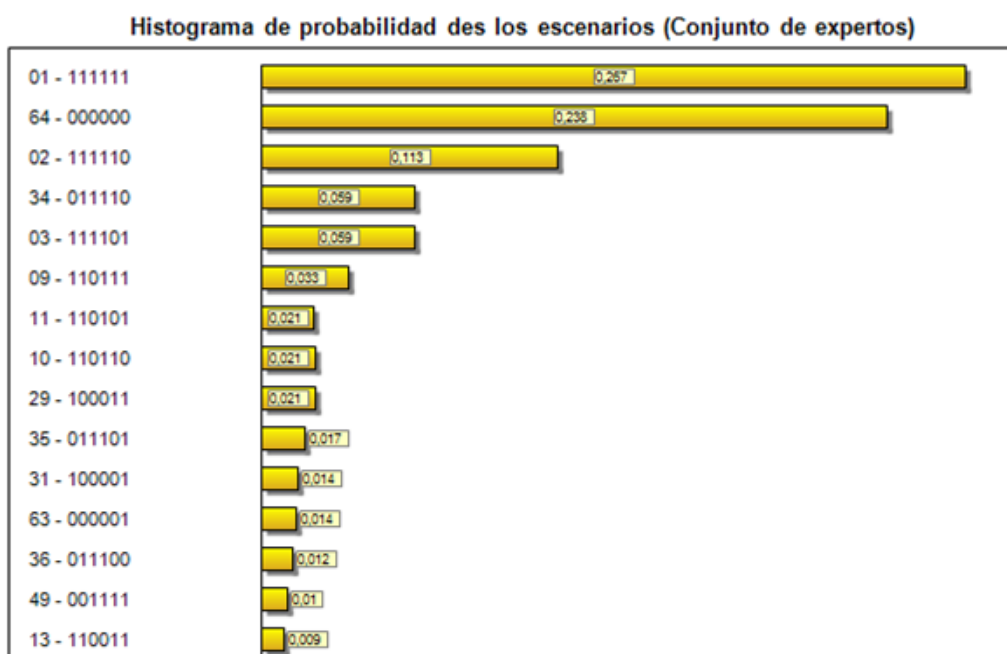
Tabla 21. Matriz de variable -hipótesis-objetivo

Variable	Hipótesis	Objetivo
Atención al cliente interno	¿Qué tan probables es que para el año 2023 al menos el 90% de los clientes internos encuestados se encuentren satisfechos con la atención a sus necesidades?	Obtener para el 2023 que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas con la atención a sus necesidades.
Adjudicación de procesos contractuales	¿Qué tan probable es que para el año 2023 se adjudique al menos el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación?	Adjudicar mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación.
Ejecución presupuestal	¿Qué tan probables es que para el año 2023 la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, sea del 98% trimestral?	Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.
Ejecución del Plan de Adquisiciones	¿Qué tan probables es que para el año 2023 se comprometa el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el Plan Anual de Adquisiciones de la vigencia actual?	Comprometer el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia.
Planeamiento presupuestal	¿Qué tan probables es que para el año 2023 el número de solicitudes de cambio de rubros presupuestales, sean reducidas en un 10% con respecto a la vigencia anterior?	Reducir en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior
Estrés laboral	¿Qué tan probables es que para el año 2023 al menos el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral?	Lograr que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.

Fuente: Autores.

4.5.3 Escenarios

A partir de la calificación dada por cada experto de una escala que iba de 0-1, donde cero indicaba la mayor probabilidad de no ocurrencia y uno una mayor probabilidad de ocurrencia, lo anterior teniendo en cuenta la ocurrencia simple de cada hipótesis y la ocurrencia conjunta de cada una de ellas.

Figura 7. *Presentación de los escenarios en forma de histograma*

Fuente: SMIC software

El histograma de la figura 7 muestra los resultados de la valoración de las hipótesis del conjunto de expertos, el cual arrojó una probabilidad de ocurrencia del 26,7% para el escenario 01-111111 al cumplirse todas las hipótesis, se daría el escenario más deseado en el horizonte de tiempo con un mejoramiento de la totalidad de las variables operacionales que permitiría alcanzar el objetivo prospectivo planteado.

El histograma muestra de igual forma en el horizonte futuro, un escenario pesimista el cual está codificado como 64-000000 con un 23,8% de probabilidad de ocurrencia, lo que significa que ninguna hipótesis se cumpliría, este resultado es el menos deseado, ya que, podría poner en riesgo el desempeño de la Central, al no generarse mejora alguna en los indicadores de evaluación y desempeño, así como, en el entorno laboral medido a través de la variable *estrés laboral*.

Finalmente, se evidencia con una probabilidad de ocurrencia inferior a los dos primeros escenarios (optimista y pesimista), algunos alternos como lo son el 02-111110 y el 34-011110, los

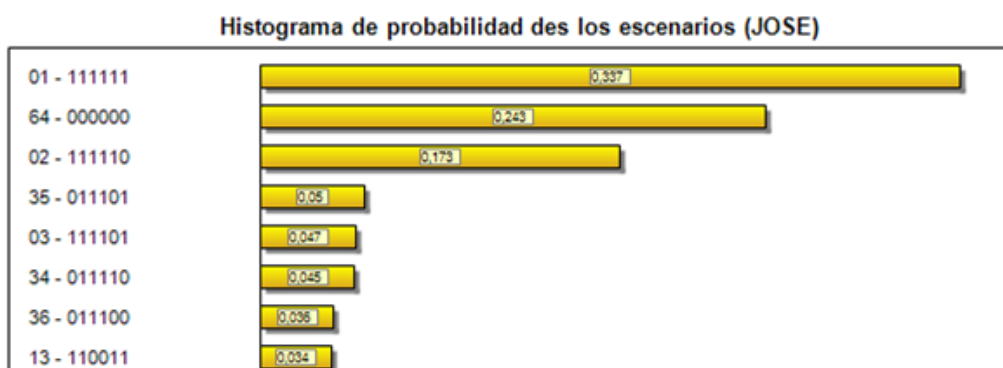
cuales indicarían la ocurrencia de cinco de las seis hipótesis para el primer caso y cuatro de las seis hipótesis para el segundo caso.

En el escenario 02, se evidencia una alta probabilidad de que las variables operacionales mejoren, sin embargo, la variable relacionada al entorno laboral podría no hacerlo, esto significaría que, aunque pudiera lograrse una mejora en el desempeño de la Central podría generarse bajo altos niveles de estrés laboral, lo que podría ser perjudicial para el bienestar de los funcionarios.

Por otra parte, el escenario 34 indica que podría darse una mejora en los indicadores presupuestales y de adquisición de bienes y servicios, sin embargo, no se mejoraría el nivel de satisfacción de los clientes internos (Unidades Militares) ni el nivel de estrés laboral de los funcionarios. Este escenario implica una afectación de los diferentes actores que hacen parte del proceso que desarrolla la Central, de manera que no se cumpliría a satisfacción la misión de la Entidad, al no dar plena satisfacción de sus Unidades Militares, y adicionalmente incurrir en la desmejora del entorno laboral para sus servidores.

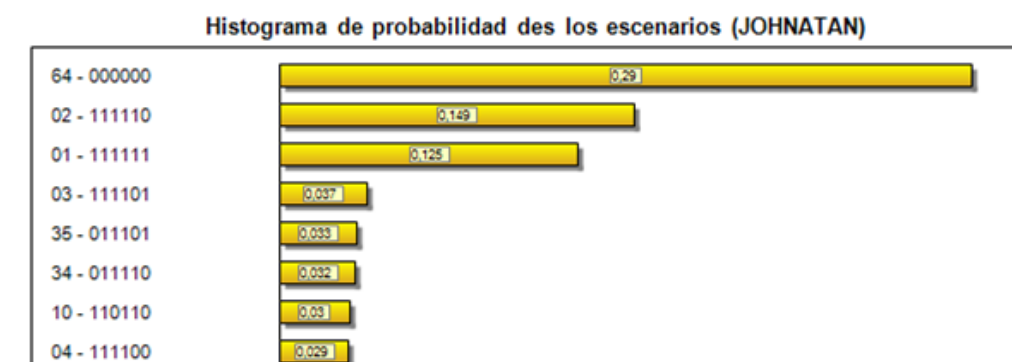
4.6 Descripción de los Escenarios por Experto

A continuación, se realiza un análisis de los resultados obtenidos por cada uno de los expertos que participaron en la construcción del modelo SMIC.

Figura 8. *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 1*

Fuente: SMIC software

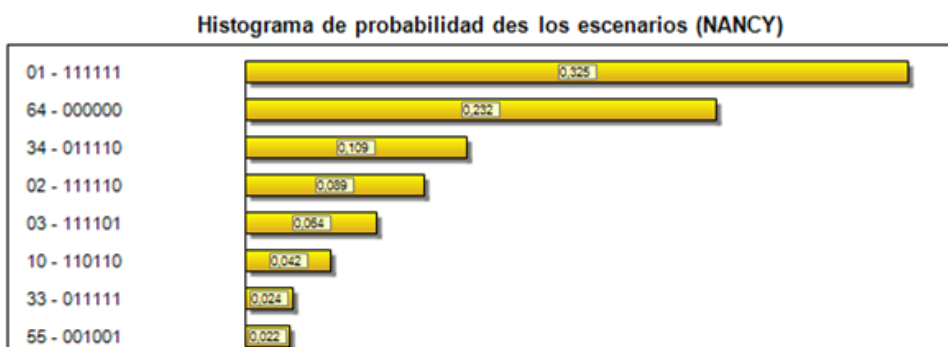
En la figura 8 se muestra el histograma de escenarios valorados por el experto Teniente Coronel. José María Jaimes Ramírez, quién es un oficial del Ejército Nacional, quien ha tenido una amplia experiencia en el área administrativa en diferentes unidades militares de la Institución y quien actualmente es el director de la Central. De acuerdo con los resultados obtenidos, el escenario que este experto considera como el más probable en el horizonte de tiempo es el escenario optimista 01-111111, el resultado para este experto indica una probabilidad de ocurrencia del 33.7%, sin embargo, el siguiente escenario con mayor probabilidad de ocurrencia resulta ser el pesimista (64-000000) con una probabilidad del 24.3%. El resultado de este primer experto coincide con el resultado consolidado del grupo de expertos, en general, parece prevalecer una perspectiva optimista del cumplimiento de los mejores escenarios para la Central.

Figura 9. *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 2*

Fuente: SMIC software

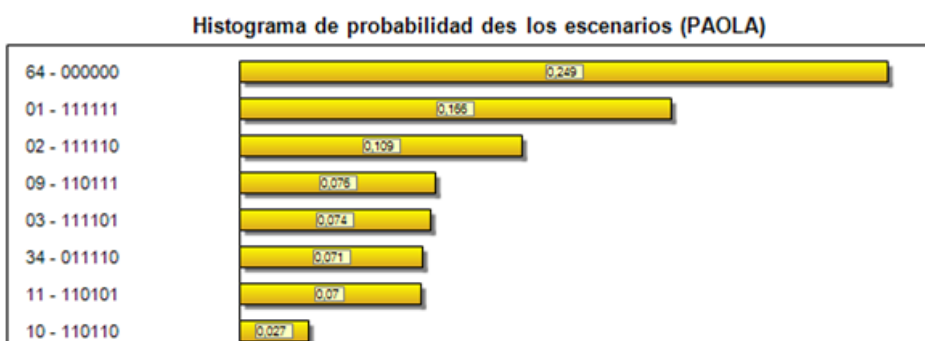
En la figura 9 se presenta el histograma de escenarios del experto Cabo Primero. Johnatan Zapata, quien cuenta con una amplia experiencia en el área de tesorería, planes, almacenes, contabilidad y planeación, este experto asume dentro del horizonte de tiempo la probabilidad de ocurrencia del escenario 64-000000 en un 29%.

El experto indico que este resultado se debe en primera instancia a su percepción de que existe una alta correlación entre las hipótesis planteadas y las variables de las mismas, en este orden de ideas, con que solo una de ellas no se cumpla podría conducir a que ninguna de las hipótesis llegara a cumplirse. Sin embargo, en segundo lugar, de acuerdo a la probabilidad de ocurrencia, indica que el escenario alterno 02-111110 tendría una probabilidad de ocurrencia del 14,9%, de acuerdo con el experto este escenario seguiría de acuerdo a su percepción, ya que, esta última hipótesis es la que considera que tiene menos relación con las demás, por lo cual, su ocurrencia o no, no afecta de manera significativa la ocurrencia de las demás hipótesis.

Figura 10. *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 3*

Fuente: SMIC software

En la figura 10 se presenta el histograma de probabilidad de escenarios del experto 3, la señora AA9. Nancy Maricela Archila Torres, es contadora publica y se ha especializado en sistemas de gestión en el transcurso de su función laboral. Su experiencia ha sido de casi 11 años en los procesos de calidad y control interno. Para este experto el escenario más probable es el 01 – 111111 con una probabilidad de ocurrencia del 32,5%, seguido del escenario pesimista con una probabilidad de ocurrencia del 23.2% y un tercer escenario alternativo (34-011110) con una probabilidad de ocurrencia del 10.9%. Los primeros escenarios coinciden con el resultado consolidado del grupo de expertos, en donde se tiene la perspectiva de que el escenario optimista pudiera darse para la Central en el horizonte de tiempo contemplado.

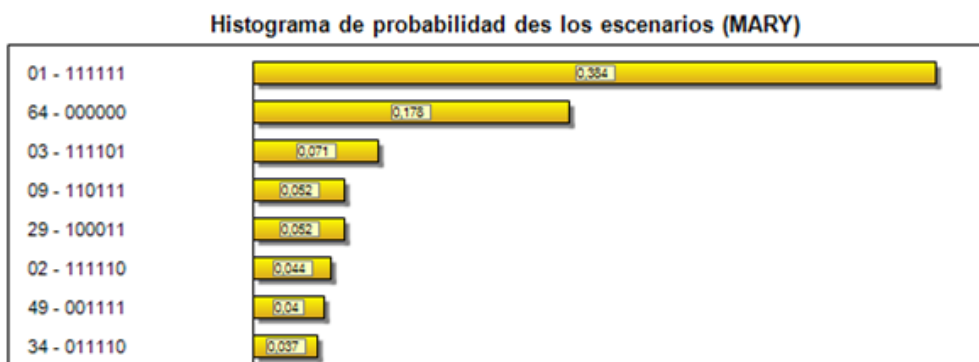
Figura 11. *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 4*

Fuente: SMIC software

En la figura 11 se presenta el histograma de probabilidad de escenarios del experto 5, la estudiante Paola Andrea Gallego Medina, quien cursa el diplomado de planeación estratégica aplicada entidades públicas, adicionalmente, es Oficial del Ejército Nacional y cuenta con una experiencia de casi 4 años en el área de planeación y contratación en diferentes Unidades Militares entre las cuales se encuentran algunas unidades ordenadoras del gasto. Actualmente, se desempeña como jefe de contratación de la Central.

Para este experto el escenario más probable es el pesimista, con una probabilidad de ocurrencia del 24.9%, seguido por el escenario optimista con una probabilidad de ocurrencia del 16.6% y en tercer lugar, se encuentra el escenario alterno 02 – 111110, este resultado y su explicación coincide con el resultado del experto No. 2 (CP. Johnatan Zapata), al establecer que debido a la correlación entre las hipótesis y las variables, con que solo una de ellas no se cumpla las demás tampoco podrían cumplirse, sin embargo, este experto expone que la mayor probabilidad de ocurrencia del escenario pesimista se debe a que algunas de las hipótesis son complejas en términos de que son una evaluación subjetiva del personal, como ocurre con la variable de estrés laboral; y por otra parte, la variable de atención al cliente interno podría ser de difícil consecución aunque si tiene una significativa repercusión en la ocurrencia o no de las demás variables.

Figura 12. *Histograma de probabilidad de los escenarios experto 5*



Fuente: SMIC software

En la figura 12 se presenta el histograma de probabilidad de escenarios del experto 5 la estudiante Mary Sol Leon Angarita, quién cursa el diplomado de planeación estratégica aplicada entidades públicas en la universidad Santo Tomás, este experto considera que el escenario 01-111111 como el más deseable tiene una probabilidad de ocurrencia del 38.4%, seguida de un escenario 64-000000 pesimista con probabilidad de ocurrencia del 17.8%, y un escenario alterno 03-111101 con una probabilidad de ocurrencia del 7.1%. Desde su panorama, evidencia que la Central presenta un desempeño óptimo y podría llegar a conseguir el cumplimiento de las metas propuestas para los indicadores contemplados en cada hipótesis.

4.6.1 Escenario deseable y probable

A partir de los resultados obtenidos tras el desarrollo del programa SMIC, se toman tres escenarios de los histogramas, estos escenarios fueron aquellos que presentaron una probabilidad de ocurrencia acumulada de 61.8%, se puede afirmar que existe una probabilidad del 61.8%, de que la situación futura corresponda con alguno de estos escenarios.

Se analizarán tres tipos de escenarios: un escenario probable, otro deseable y uno pesimista, con el fin de seleccionar alguno de ellos con el escenario apuesta.

El escenario deseable es para este estudio es aquel en el cual las seis hipótesis planteadas se cumplen. De acuerdo con los resultados arrojados por el SMIC, este escenario es también el más probable, sin embargo, de acuerdo con Cely (1999) “debe tenerse en cuenta que, aunque exista un escenario más probable, los escenarios alternos se encuentran dentro de la tendencia de opinión y, por ende, también son altamente posibles”.

El general la intención es ejecutar acciones que pudieran contribuir a la realización de este

escenario deseable, el cual supone una mejora de los indicadores operacionales y de bienestar laboral. Al lograr que todas las hipótesis planteadas se logren la Entidad lograría no solo mantener su buen posicionamiento y reconocimiento, sino que adicionalmente de acuerdo al planteamiento de la sexta hipótesis en relación al indicador de estrés laboral, podría lograr mejorar el bienestar laboral y eventualmente aumentar la productividad de sus servidores, que contribuirían no solo al cumplimiento de las demás hipótesis sino incluso a sobrepasar las metas planteadas.

Tabla 22. *Escenario deseable y probable*

Escenario Deseable y Probable: 01-111111	
Causa	Consecuencia
Realizar mesas de trabajo y reuniones que permitan tener una comunicación directa y asertiva con las Unidades que Centraliza, con el fin de conocer y atender oportunamente sus requerimientos. Además, se asigna más personal a las áreas más traumáticas como lo son el área de planes, presupuesto y contratación.	Para el 2023 mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con la atención a sus necesidades.
Realizar capacitaciones continuas sobre la normativa vigente en temas de contratación estatal y sobre los lineamientos internos en los procesos de planeación y contratación, con el fin de mitigar errores en la etapa de selección por deficiencias en la etapa precontractual.	Se adjudica mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación en la vigencia 2023.
La Central y las Unidades militares generan un cronograma de trabajo que contribuye al proceso de planeamiento y agiliza la contratación que da lugar a la generación de los CRP.	Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.
La Central genera cronogramas de trabajo con las Unidades centralizadas que contribuyen a que las mismas consoliden sus necesidades oportunamente. Así mismo, se logra consolidar las cotizaciones para adelantar los estudios económicos. Adicionalmente, se asignan más recursos a la Central con el fin de contratar al menos dos asesores más que se desempeñen en el área de contratación.	Se compromete el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia 2023.
Desde la vigencia anterior se planean las adquisiciones de la siguiente vigencia,	Se reduce en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia

Escenario Deseable y Probable: 01-111111	
Causa	Consecuencia
desarrollando mesas de trabajo con las unidades militares y las unidades superiores encargadas de la asignación presupuestal.	anterior.
Se asigna más personal a las áreas más traumáticas en donde se evidencie mayor carga laboral y se prioriza la asignación del personal de acuerdo a su especialidad y formación profesional. Además, se integra personal del área de salud ocupacional y psicología con el fin de apoyar al personal de la Central.	Se logra que al menos el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.
Fuente: Expertos	

4.6.2 Escenario pesimista

En este escenario se evidencia la falta de planeamiento, las falencias en la comunicación y la alta dependencia del apoyo económico y del capital humano por parte del comando superior, lo que conlleva a que la Entidad no logre cumplir con los indicadores de evaluación de desempeño, ni con la mejora para el bienestar de sus funcionarios. En general, este resultado podría inducir a que la Central pierda su posicionamiento y reconocimiento, hasta llegar a darse la posible sanción a algunos de sus funcionarios por el incumplimiento de las metas establecidas, y por otro lado, la Central podría no dar cumplimiento satisfactorio a su misión administrativa, situación que perjudicaría a la Institución.

Tabla 23. *Escenario pesimista*

Escenario Pesimista: 64-000000	
Causa	Consecuencia
Entorpecer los canales de comunicación e implementar mayor cantidad de procesos burocráticos que se interpongan a la solución oportuna de los requerimientos de las Unidades.	Para el 2023 menos del 90% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con la atención a sus necesidades.
Que no se asigne o incluso se retire personal de las áreas más traumáticas como lo son el área de planes,	

Escenario Pesimista: 64-000000	
Causa	Consecuencia
presupuesto y contratación.	
Existen falencias en el proceso de planeamiento por parte de las unidades militares centralizadas, que ocasionan el inadecuado desarrollo de los procesos contractuales. Así mismo, la deficiencia en la transmisión de lineamientos internos, hace que no se remita correctamente la divulgación de las directivas institucionales, ocasionando omisión de la normatividad sobre los procesos contractuales	Se adjudica menos del 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación en la vigencia 2023.
Las Unidades militares no entregan oportunamente los documentos requeridos para dar inicio al proceso de contratación. Adicionalmente, las Unidades planean erróneamente sus necesidades retrasando el proceso de adjudicación de los procesos.	Se expiden menos del 98% de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.
Demora de las unidades militares centralizadas, en la consolidación de sus necesidades, lo cual retrasa el inicio de los procesos contractuales. Adicionalmente, no se logra conseguir las cotizaciones requeridas para realizar los estudios previos. Por otra parte, se disminuyen los recursos para contratar asesores jurídicos y económicos.	Se compromete menos del 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia 2023.
Existen falencias en el proceso de planeamiento por parte de las unidades superiores administrativas y las unidades militares centralizadas, lo que genera la revisión y reestructuración del presupuesto.	Se reduce en menos del 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior.
Que no se asigne o incluso se retire personal de las áreas más traumáticas como lo son el área de planes, presupuesto y contratación. Por falta de personal y por necesidad de la institución y propiamente de la Entidad, es posible que algunas asignaciones del cargo no correspondan con el perfil profesional del personal. No hay personal especialista en las áreas de psicología, salud ocupacional, entre otras áreas para el bienestar laboral.	Menos del 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.
Fuente: Expertos	

4.6.3 Escenario alterno1

Los escenarios alternos son aquellos que presentan una alta probabilidad de ocurrencia de acuerdo a los resultados obtenidos tras el desarrollo del software. Para el caso de la Central, un

primer escenario alterno es el 02-111110 con una probabilidad de ocurrencia del 11.3%. En este escenario todas las hipótesis se cumplen a excepción de la última, la cual se refiere a la mejora en la percepción de bienestar de los funcionarios de la Entidad.

Tabla 24. *Escenario alterno 1*

Escenario Alterno: 02-111110	
Causa	Consecuencia
Realizar mesas de trabajo y reuniones que permitan tener una comunicación directa y asertiva con las Unidades que Centraliza, con el fin de conocer y atender oportunamente sus requerimientos. Además, se asigna más personal a las áreas más traumáticas como lo son el área de planes, presupuesto y contratación.	Para el 2023 mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con la atención a sus necesidades.
Realizar capacitaciones continuas sobre la normativa vigente en temas de contratación estatal y sobre los lineamientos internos en los procesos de planeación y contratación, con el fin de mitigar errores en la etapa de selección por deficiencias en la etapa precontractual.	Se adjudica mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación en la vigencia 2023.
La Central y las Unidades militares generan un cronograma de trabajo que contribuye al proceso de planeamiento y agiliza la contratación que da lugar a la generación de los CRP.	Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.
La Central genera cronogramas de trabajo con las Unidades centralizadas que contribuyen a que las mismas consoliden sus necesidades oportunamente. Así mismo, se logra consolidar las cotizaciones para adelantar los estudios económicos. Adicionalmente, se asignan más recursos a la Central con el fin de contratar al menos dos asesores más que se desempeñen en el área de contratación.	Se compromete el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia 2023.
Desde la vigencia anterior se planean las adquisiciones de la siguiente vigencia, desarrollando mesas de trabajo con las unidades militares y las unidades superiores encargadas de la asignación presupuestal.	Se reduce en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior.
Que no se asigne o incluso se retire personal de las áreas más traumáticas como lo son el área de planes, presupuesto y contratación. Por falta de personal y por necesidad de la institución y propiamente de la Entidad, es posible que algunas asignaciones del cargo no correspondan con el perfil profesional del personal. No hay personal	Menos del 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.

Escenario Alterno: 02-111110	
Causa	Consecuencia
especialista en las áreas de psicología, salud ocupacional, entre otras áreas para el bienestar laboral.	
Fuente: Expertos	

4.6.4 Escenario alterno2

En este escenario alterno 2 (34-011110), tiene una probabilidad de ocurrencia del 5.9% en este escenario la primera y segunda hipótesis no se cumplen en el horizonte de tiempo, esto implicaría que no habría mejora en la atención al cliente interno ni en la percepción de bienestar por parte de los funcionarios de la Entidad.

Tabla 25. Escenario alterno 2

Escenario Alterno: 34-011110	
Causa	Consecuencia
Entorpecer los canales de comunicación e implementar mayor cantidad de procesos burocráticos que se interpongan a la solución oportuna de los requerimientos de las Unidades. Que no se asigne o incluso se retire personal de las áreas más traumáticas como lo son el área de planes, presupuesto y contratación.	Para el 2023 menos del 90% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con la atención a sus necesidades.
Realizar capacitaciones continuas sobre la normativa vigente en temas de contratación estatal y sobre los lineamientos internos en los procesos de planeación y contratación, con el fin de mitigar errores en la etapa de selección por deficiencias en la etapa precontractual.	Se adjudica mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación en la vigencia 2023.
La Central y las Unidades militares generan un cronograma de trabajo que contribuye al proceso de planeamiento y agiliza la contratación que da lugar a la generación de los CRP.	Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.
La Central genera cronogramas de trabajo con las Unidades centralizadas que contribuyen a que las mismas consoliden sus necesidades oportunamente. Así mismo, se logra consolidar las cotizaciones para adelantar los estudios económicos. Adicionalmente, se asignan más	Se compromete el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia 2023.

Escenario Alternativo: 34-011110	
Causa	Consecuencia
recursos a la Central con el fin de contratar al menos dos asesores más que se desempeñen en el área de contratación.	
Desde la vigencia anterior se planean las adquisiciones de la siguiente vigencia, desarrollando mesas de trabajo con las unidades militares y las unidades superiores encargadas de la asignación presupuestal.	Se reduce en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior.
Que no se asigne o incluso se retire personal de las áreas más traumáticas como lo son el área de planes, presupuesto y contratación. Por falta de personal y por necesidad de la institución y propiamente de la Entidad, es posible que algunas asignaciones del cargo no correspondan con el perfil profesional del personal. No hay personal especialista en las áreas de psicología, salud ocupacional, entre otras áreas para el bienestar laboral.	Menos del 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.

Fuente: Expertos

4.7 Análisis de actores sociales

Es importante identificar no solo los actores que hacen parte del sistema sino la interrelación que existe entre cada uno de ellos. La participación y las decisiones de cada uno podrían alterar el horizonte planteado de la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga.

Los actores sociales que tienen una interacción directa son:

1. Ministerios de Defensa
2. Ministerios de Hacienda y Crédito Público
3. Colombia Compra Eficiente
4. Contraloría General de la República
5. Comando de Adquisiciones
6. Comando de Personal

7. Unidades Militares

8. Proveedores

Mientras que los actores que no tienen una relación directa, pero cuyas acciones podrían impactar de alguna manera a la Entidad son:

1. Detractores del uso del gasto público en defensa y seguridad
2. Grupos Armados Organizados (GAO)

4.7.1 Construcción de cuadro de interés

Para evaluar la interacción que tienen los actores sociales entre sí y su influencia sobre el desarrollo de la CENAC, se establecieron 26 objetivos particulares, que representa a uno o varios actores, sobre los cuales se determinan las alianzas y posibles conflictos en la obtención de los mismos.

Tabla 26. *Listado de objetivos*

OB1: Proporcionar los instrumentos y recursos necesarios, para garantizar que la Central Administrativa pueda brindar satisfacción a las unidades militares que centraliza.

OB2: Velar por una correcta asignación presupuestal, desagregada de acuerdo a las necesidades de las Unidades Militares.

OB3: Proporcionar los instrumentos y recursos necesarios, para garantizar que la Central Administrativa pueda realizar un adecuado planeamiento presupuestal

OB4: Promover políticas que velen, por la reducción de los niveles de estrés laboral en los funcionarios.

OB5: Controlar los gastos de Funcionamiento del Estado.

OB6: Brinda capacitaciones a las Entidades Públicas, en temas referentes a presupuesto.

OB7: Desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas para los procesos de compra y contratación estatal, con el fin de generar una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado.

OB8: Garantizar la comunicación entre los proveedores y las entidades, permitiendo que se establezcan procesos de contratación, cumpliendo con la eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del estado.

OB9: Garantizar el acceso a la plataforma para establecer una plena comunicación de entes y proveedores.

OB10: Procurar el buen uso de los recursos y bienes públicos, así como dar atención oportuna a sus requerimientos.

OB11: Garantizar la comunicación asertiva con los demás actores, involucrados en sus procesos.

OB12: Garantizar el cumplimiento del programa de contratación.

OB13: Desarrollar buenas practicas presupuestales, que contribuyan a una correcta ejecución de los recursos.

OB14: Ejecutar el presupuesto de manera adecuada, con respecto a las necesidades y normativa vigente presupuestal.

OB15: Mitigar los niveles de estrés que perjudican la salud de los funcionarios.

OB16: Supervisar las políticas y lineamientos que enmarcan la adquisición de bienes y servicios de la fuerza; así como brindar acompañamiento, monitoreo y evaluación en materia contractual.

OB17: Acompañamiento y asesoría, para garantizar una buena planeación presupuestal de la Central Administrativa.

OB18: Solicitar atención inmediata de sus requerimientos.

OB19: Desarrollar procesos de administración y gestión de personal tendientes a optimizar el Talento Humano, con el fin de facilitar el cumplimiento de los objetivos institucionales en la Central Administrativa.

OB20: Suministrar oportunamente la información requerida para atender las necesidades que se solicite contratar.

OB21: Definir sus necesidades para que sean alineadas con el Plan de Acción a ejecutar por la Central Administrativa

OB22: Participar de manera activa, en los procesos de contratación ofertando bienes y servicios de calidad, bajo las condiciones requeridas por la entidad.

OB23: Velar por la realización de procesos de contratación competitivos, que contribuyan a la optimización de los recursos.

OB24: Participar en los estudios de mercado, que contribuirán en una buena planeación, a través de cotizaciones acordes con la coyuntural del mercado.

OB25: Desestimar la atención prestada por la Central Administrativa, identificando falencias en sus procesos de adjudicación.

OB26: Desestabilizar a la institución e interrumpir los canales de comunicación entre los actores.

Fuente: Expertos

A partir de los objetivos propuestos por cada actor social, es posible realizar la construcción de un cuadro de influencias, en el cual éstos convergen o divergen sobre la realización de los mismos, situación denominada campo de batalla, cuyos resultados son representados en las tablas *Valoración de convergencias (27)* y *Valoración de divergencias (28)*.

4.7.2 Localizar y valorar las convergencias entre actores

Tabla 27. Valoración de convergencias

Actores Sociales	Variables																										Total (+) convergen- cia	Total (-) convergen- cia
	OB 1	OB 2	OB 3	OB 4	OB 5	OB 6	OB 7	OB 8	OB 9	OB1 0	OB1 1	OB1 2	OB1 3	OB1 4	OB1 5	OB1 6	OB1 7	OB1 8	OB1 9	OB2 0	OB2 1	OB2 2	OB2 3	OB2 4	OB2 5	OB2 6		
Ministerio de Defensa	100	100	100	100	70	70	70	100	70	100	100	70	100	100	100	70	70	100	70	70	70	70	70	30	-100	-100	1970	-200
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	100	70	100	30	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	30	70	100	100	30	30	30	70	70	30	-70	-100	1830	-170
Colombia Compra Eficiente	30	30	70	0	0	100	100	100	100	70	100	70	100	100	0	0	100	100	30	30	30	100	100	100	-70	-70	1560	-140
Contraloría General de la República	30	30	70	30	30	70	100	100	70	100	100	70	100	100	0	70	70	100	30	30	30	70	70	30	-100	-100	1500	-200
Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-100	-100	2370	-200
Comando de Adquisiciones	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	70	-100	-100	2340	-200
Comando de Personal	100	70	30	100	30	0	0	0	0	0	100	30	30	30	100	30	0	100	100	100	100	30	30	30	-30	-70	1140	-100
Unidades Militares	100	100	100	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-100	-100	2340	-200
Proveedores	30	30	30	0	0	0	100	100	100	100	100	70	70	70	0	70	0	100	30	30	30	100	100	100	-30	-70	1360	-100
Detractores del uso del gasto público en defensa y seguridad	-70	-30	0	0	100	0	70	70	0	70	100	0	70	70	0	30	0	100	30	30	30	30	30	30	30	30	920	-100
Grupos Armados Organizados (GAO)	-100	-100	0	0	-30	0	-30	-30	0	-30	-30	-30	-30	-30	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	30	100	230	-440
Total (+) conflictivos	690	630	700	530	540	640	840	870	740	840	1.000	680	870	870	530	640	640	1.100	620	620	620	770	770	620	60	130		
Total (-) conflictivos	-170	-130	0	0	-30	0	-30	-30	0	-30	-30	-30	-30	-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-700	-810		

Fuente: Expertos

4.7.3 Localizar y Valorar las Divergencias entre Actores

Tabla 28. Valoración de divergencias

Actores Sociales	Variables																										Total (+) convergen- cia	Total (-) convergen- cia
	OB 1	OB 2	OB 3	OB 4	OB 5	OB 6	OB 7	OB 8	OB 9	OB1 0	OB1 1	OB1 2	OB1 3	OB1 4	OB1 5	OB1 6	OB1 7	OB1 8	OB1 9	OB2 0	OB2 1	OB2 2	OB2 3	OB2 4	OB2 5	OB2 6		
Ministerio de Defensa	100	100	100	100	70	70	70	100	70	100	100	70	100	100	100	70	70	100	70	70	70	70	70	30	-100	-100	1970	-200
Ministerio de Hacienda y Crédito Público	100	70	100	30	100	100	100	100	100	100	100	70	100	100	30	70	100	100	30	30	30	70	70	30	-70	-100	1830	-170
Colombia Compra Eficiente	30	30	70	0	0	100	100	100	100	70	100	70	100	100	0	0	100	100	30	30	30	100	100	100	-70	-70	1560	-140
Contraloría General de la República	30	30	70	30	30	70	100	100	70	100	100	70	100	100	0	70	70	100	30	30	30	70	70	30	-100	-100	1500	-200
Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-100	-100	2370	-200
Comando de Adquisiciones	100	100	100	100	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	70	-100	-100	2340	-200
Comando de Personal	100	70	30	100	30	0	0	0	0	0	100	30	30	30	100	30	0	100	100	100	100	30	30	30	-30	-70	1140	-100
Unidades Militares	100	100	100	70	70	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	-100	-100	2340	-200
Proveedores	30	30	30	0	0	0	100	100	100	100	100	70	70	70	0	70	0	100	30	30	30	100	100	100	-30	-70	1360	-100
Detractores del uso del gasto público en defensa y seguridad	-70	-30	0	0	100	0	70	70	0	70	100	0	70	70	0	30	0	100	30	30	30	30	30	30	30	30	920	-100
Grupos Armados Organizados (GAO)	-100	-100	0	0	-30	0	-30	-30	0	-30	-30	-30	-30	-30	0	0	0	100	0	0	0	0	0	0	30	100	230	-440
Total (+) conflictivos	690	630	700	530	540	640	840	870	740	840	1.000	680	870	870	530	640	640	1.100	620	620	620	770	770	620	60	130		
Total (-) conflictivos	-170	-130	0	0	-30	0	-30	-30	0	-30	-30	-30	-30	-30	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-700	-810		

Fuente: Expertos

4.7.4 Objetivos conflictivos

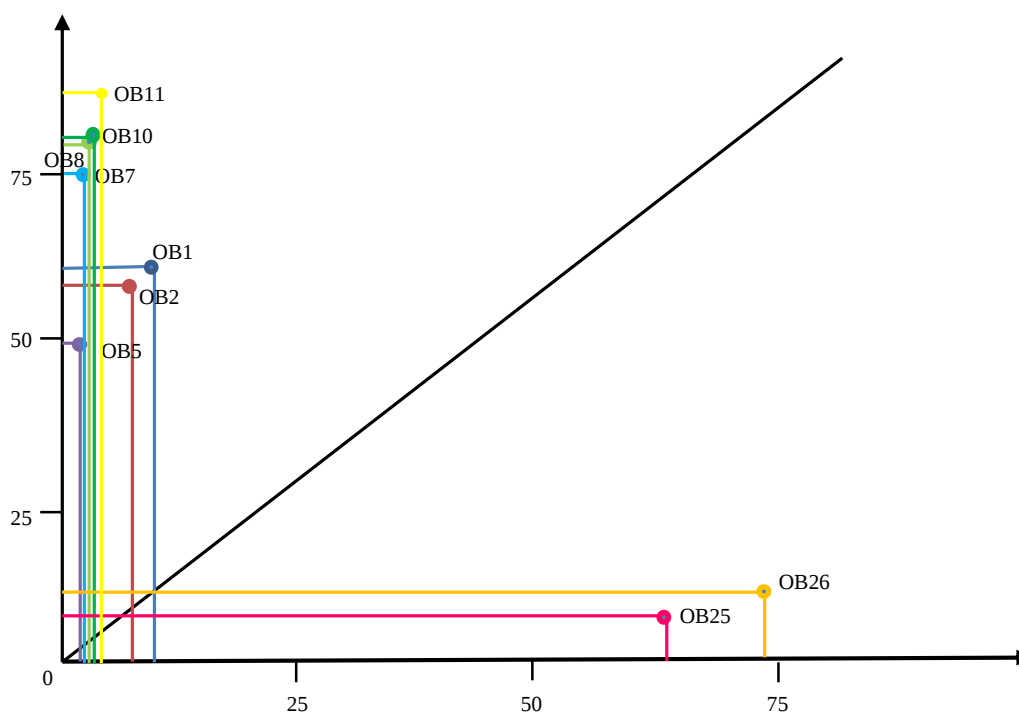
Una vez realizado el ejercicio de valoración en el campo de batalla, se pudo determinar la localización de convergencias y divergencias, con la cual se establecieron los principales objetivos conflictivos:

1. *OB1: Proporcionar los instrumentos y recursos necesarios, para garantizar que la Central Administrativa pueda brindar satisfacción a las unidades militares que centraliza.*
2. *OB2: Velar por una correcta asignación presupuestal, desagregada de acuerdo a las necesidades de las Unidades Militares.*
3. *OB5: Controlar los gastos de Funcionamiento del Estado.*
4. *OB7: Desarrollar e impulsar políticas públicas y herramientas para los procesos de compra y contratación estatal, con el fin de generar una mayor eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del Estado.*
5. *OB8: Garantizar la comunicación entre los proveedores y las entidades, permitiendo que se establezcan procesos de contratación, cumpliendo con la eficiencia, transparencia y optimización de los recursos del estado.*
6. *OB10: Procurar el buen uso de los recursos y bienes públicos, así como dar atención oportuna a sus requerimientos.*
7. *OB11: Garantizar la comunicación asertiva con los demás actores, involucrados en sus procesos.*
8. *OB12: Garantizar el cumplimiento del programa de contratación.*
9. *OB13: Desarrollar buenas practicas presupuestales, que contribuyan a una correcta ejecución de los recursos.*

10. OB14: Ejecutar el presupuesto de manera adecuada, con respecto a las necesidades y normativa vigente presupuestal.
11. OB25: Desestimar la atención prestada por la Central Administrativa, identificando falencias en sus procesos de adjudicación.
12. OB26: Desestabilizar a la institución e interrumpir los canales de comunicación entre los actores.

Figura 13. Gráfico de conflictividad de objetivos

Movilización favorable (+)



Movilización desfavorable (-)

Fuente: Expertos

De igual manera, de acuerdo con la metodología implementada la línea diagonal indica los puntos de máximo conflicto, en los que se sitúan los objetivo 1: Proporcionar los instrumentos y

recursos necesarios, para garantizar que la Central Administrativa pueda brindar satisfacción a las unidades militares que centraliza; 2: Velar por una correcta asignación presupuestal, desagregada de acuerdo a las necesidades de las Unidades Militares y 5: Controlar los gastos de Funcionamiento del Estado.

4.8 Negociación de los objetivos

La interacción de los actores sociales y sus decisiones impulsadas por la búsqueda de sus propios intereses, ocasiona la aparición de conflictos que eventualmente conducirían a un escenario de negociación, en este punto, la influencia y el poder de cada actor, así como la información con la que cada uno pudiera contar, entre otros factores; entran a jugar un papel fundamental en la negociación. El resultado de esta negociación podría influir en el desarrollo normal de la CENAC.

En este orden de ideas, es importante reconocer a cada uno de los actores que intervienen o pudieran tener intereses particulares sobre específicos sistemas y decisiones cuando se intenta construir un plan prospectivo y los diversos proyectos o estrategias que del mismo se pudieran derivar. El análisis de los actores sociales, permite la identificación de aliados que pudieran apoyar la realización de las estrategias, que la CENAC podría aplicar para lograr sus objetivos estratégicos. Así mismo, la identificación de los actores que pudieran tener algún tipo de conflicto, permite también generar estrategias de negociación y mitigar el impacto negativo que las acciones pudieran tener.

Una vez establecidos los grupos de actores a enfrentarse, es posible determinar el número de campos de batalla a desarrollarse, en los cuales se identifican diferentes grupos.

Los grupos delimitados de actores sociales son:

1. Ministerio de Defensa (A1)
2. Ministerio de Hacienda y Crédito Público (A2)
3. Colombia Compra Eficiente (A3)
4. Contraloría General de la República (A4)
5. Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga (A5)
6. Comando de Adquisiciones (A6)
7. Comando de Personal (A7)
8. Unidades Militares (A8)
9. Proveedores (A9)
10. Detractores del uso del gasto público en defensa y seguridad (A10)
11. Grupos Armados Organizados (GAO) (A11)

Tabla 29. Posición de los actores frente a los objetivos en conflicto

CAMPO DE BATALLA	ALIADOS	A ENFRENTARSE
OB1	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	A10, A11
OB2	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9	A10, A11
OB5	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, A10	A11
OB7	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10	A11
OB8	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10	A11
OB10	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A8, A9, A10	A11
OB11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A11
OB12	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7 A8, A9	A11
OB13	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A11
OB14	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10	A11
OB25	A10, A11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9
OB26	A10, A11	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9

Fuente: Expertos

La interacción de los actores sociales y sus decisiones impulsadas por la búsqueda de sus propios intereses podría ocasionar la aparición de conflictos, que eventualmente conducirían a un escenario de negociación, en este punto, la influencia y el poder de cada actor, así como la información con la que cada uno pudiera contar, entre otros factores; entran a jugar un papel fundamental en la negociación. El resultado de esta negociación podría influir en el desarrollo normal del sistema y de algunos o todos los actores involucrados.

La valoración que cada actor da sobre la influencia y dependencia del mismo, frente a su interacción con los demás, nos permite obtener la relación de poder de actores sociales, que se evidencia en la tabla 30.

Tabla 30. *Valoración de poder de los diferentes actores*

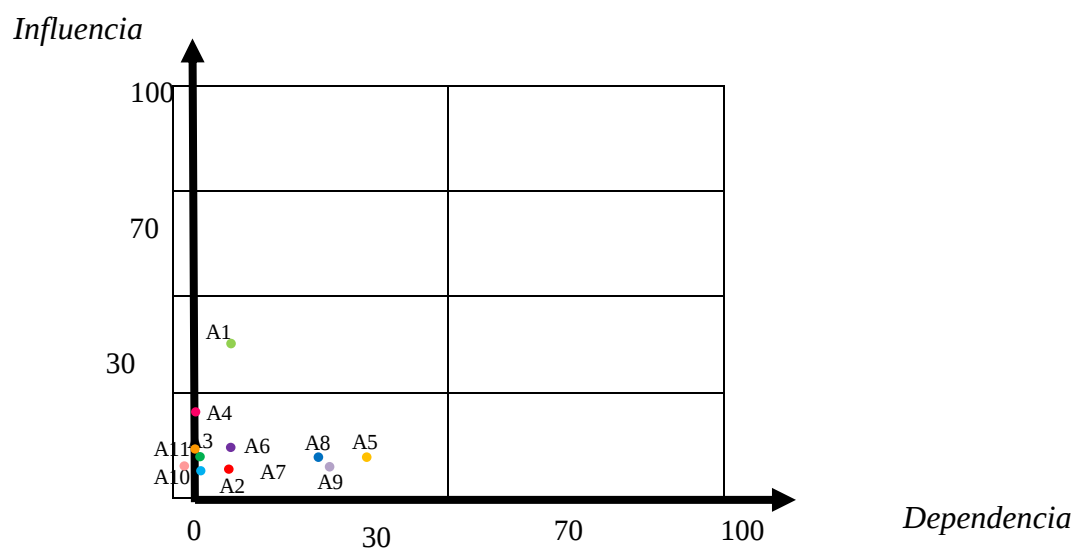
		A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	A9	A10	A11	
Actores		Ministerio de Defensa	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	Colombia Compra Eficiente	Contraloría General de la República	Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga	Comando de Adquisiciones	Comando de Personal	Unidades Militares	Proveedores	Detractores del uso del gasto público en defensa y seguridad	Grupos Armados Organizados (GAO)	Influencia
A1	Ministerio de Defensa	x	0	0	0	100	100	100	100	0	0	0	400
A2	Ministerio de Hacienda y Crédito Público	0	x	0	0	30	0	0	0	0	0	0	30
A3	Colombia Compra Eficiente	0	0	x	0	0	0	0	0	70	0	0	70
A4	Contraloría General de la República	30	30	30	x	30	30	30	30	30	0	0	240
A5	Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga	0	0	0	0	x	0	0	30	70	0	0	100
A6	Comando de Adquisiciones	0	0	0	0	70	x	0	30	30	0	0	130
A7	Comando de Personal	0	0	0	0	30	0	x	30	0	0	0	60
A8	Unidades Militares	0	0	0	0	70	0	0	x	30	0	0	100
A9	Proveedores	0	0	30	0	30	0	0	0	x	0	0	60
A10	Detractores del uso del gasto público en defensa y seguridad	30	30	0	0	0	0	0	0	0	x	0	60
A11	Grupos Armados Organizados (GAO)	30	0	0	0	0	0	0	30	30	30	x	120
	Dependencia	90	60	60	0	360	130	130	250	260	30	0	1370

Fuente: Expertos

Con el estudio de los actores sociales se logra identificar que tienen interés particular en lo referente a los recursos del Estado, su gestión y administración. Así mismo, se involucra un actor importante, que responde a la naturaleza misma de la Central y su rol dentro de los procesos de Defensa y Seguridad de la Nación, como lo son los Grupos Armados Organizados (GAO).

En este orden de ideas, es importante reconocer a cada uno de los actores que intervienen o pudieran tener intereses particulares sobre específicos sistemas y decisiones, derivados del plan prospectivo y los diversos proyectos o estrategias que del mismo se pudieran derivar. De acuerdo a esto, como se evidencio previamente, en relación a los objetivos estratégicos planteados, prevalecen algunos conflictos entre los actores, lo que implica desarrollar procesos de negociación, así pues, en el gráfico 2 se presentan la Relación de poder entre actores.

Figura 14. *Relación de poder entre actores*



Fuente: Expertos

4.8.1 Plan de acción de la negociación de los objetivos conflictivos

A través de la negociación los actores sociales resuelven sus conflictos, procurando obtener beneficios para ambas partes, desarrollando e implementando acciones, que permitan alcanzar los objetivos propuestos en el acuerdo de los mismos.

De acuerdo con Roman (2008) en un entorno donde interactúan diversos actores sociales es esencial lograr una negociación y el fortalecimiento de los actores que en principio puedan estar en condiciones de mayor debilidad. En este orden de ideas, el rol de la responsabilidad social es fundamental en el sentido de que resulta pertinente que sólo unos cuantos actores privilegiados determinen qué es lo que le conviene al conjunto de la sociedad. Así las cosas,

El papel que cumplen los actores en el desarrollo local no es una acción aislada llevada adelante por un individuo o un grupo, se trata más bien de iniciativas generadas y procesadas dentro de un sistema de negociación permanente entre los diversos actores que forman una sociedad local (Valencia, 2001, pág. 14).

Tabla 31. Plan de acción de objetivos conflictivos

Objetivo	Estrategia	Lineamiento	Acciones	Actores implicados	Responsable
OB2: Velar por una correcta asignación presupuestal, desagregada de acuerdo a las necesidades de las Unidades Militares	Generar e implementar herramientas que contribuyan a la modernización, sostenibilidad y eficiencia del gasto en el Sector	Lograr una ejecución presupuestal eficiente, que se vea reflejada a lo largo de la vigencia, permitiendo una mejor planeación e inversión de los recursos.	1. Enviar al MDN la solicitud de apoyo con recursos del FDN. 2. Analizar la proyección de las necesidades de las diferentes Unidades Militares de las Fuerzas Armadas y Policía Nacional, consolidada por los Departamentos de Planeación de cada una de ellas, dicha estimación se recopila a través del Anteproyecto de Plan Anual de Adquisiciones, para la vigencia que se programa 3. Tramitar ante el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, en la fecha establecida por los reglamentos, la información correspondiente a la estimación de los recaudos y gastos. 4. Evaluar las diferentes solicitudes de adición presupuestal debidamente sustentadas por las Unidades Ejecutoras. 5. Coordinar con los diferentes Comandos de Fuerza el suministro de la información y certificaciones pertinentes para gestionar las citadas adiciones presupuestales.	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	Ministerio de Defensa
OB5: Controlar los gastos de Funcionamiento del Estado	Permitir que la entidad estatal aumente la probabilidad de lograr mejores condiciones de seguimiento y control, a un mayor número de operadores económicos y que el Estado cuente con información suficiente para realizar su gestión	Contribuir al emprendimiento y a la equidad, a través del desarrollo de políticas y estrategias de gestión pública nacional y territorial, armonizadas con buenas prácticas internacionales, que generen reactivación y crecimiento económico, sostenibilidad fiscal, solvencia financiera y mejoren las condiciones de calidad de vida de los ciudadanos	1. Realizar seguimiento y generación de información presupuestal. 2. Articular el presupuesto a los procesos de la Gestión Financiera Pública. 3. Fortalecer las herramientas de análisis macroeconómico. 4. Emitir la circular con lineamientos de programación generales para los diferentes sectores del PGN (se incluyen techos de gasto en funcionamiento e inversión a 4 años, los cuales pueden coincidir o no con los comunicados por la DPP). 5. Optimizar los procesos de seguimiento y control a los recursos de las Entidades Territoriales.	A1, A2, A4, A5, A6, A7, A8, A10, A11	Ministerio de Hacienda y Crédito Público
OB1: Proporcionar los instrumentos y recursos necesarios, para garantizar que la Central Administrativa pueda brindar satisfacción a las unidades militares que centraliza	Fortalecer los recursos humanos, materiales e infraestructura, para la generación de medios y recursos, para que el personal satisfaga sus necesidades y adquiera las herramientas necesarias para llevar a cabo sus funciones	Optimizar los procesos y el mejoramiento de la gestión y el desempeño para que los recursos económicos, elementos de dotación y de infraestructura sean empleados y destinados de tal manera que, permitan el cumplimiento de los objetivos misionales de la Entidad	1. Fortalecer las herramientas de análisis, para efectuar un buen control y ejecución de los recursos. 2. Diseñar y llevar a cabo el Plan de Capacitación de Presupuesto Público a las Unidades Ejecutoras. 3. Realizar visitas de acompañamiento a las Unidades Ordenadoras del Gasto, al proceso de Adquisición de bienes y servicios, con el fin de brindar apoyo en los procesos contractuales. 4. Desarrollar procesos de gestión y administración del personal para optimizar el talento humano. 5. Robustecer las capacidades de la fuerza a través de la adquisición, desarrollo y escalamiento tecnológico para la transferencia de conocimiento y tecnología.	A1, A2, A3, A4, A5, A6, A7, A8, A9, A10, A11	Ministerio de Defensa Ministerio de Hacienda y Crédito Público Comando de Adquisiciones Comando de Personal

Fuente: Ministerio de Defensa, Ministerio de Hacienda, PEI Ejército Nacional

Conclusión del capítulo: De acuerdo al análisis desarrollado a partir de las variables internas y externas, así como la opinión de los expertos relacionados con la Entidad, se pudo identificar que las variables estratégicas y sus objetivos, pueden ser viabilizadas, tal como lo demuestra el escenario más probable, que resulta siendo el favorable.

Una vez evaluados los objetivos propuestos por cada actor social y su interacción con los demás, se logran determinar las acciones que contribuirían a que la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, logre la consecución de sus objetivos, como resultado del proceso de negociación, en el cual intervienen actores involucrados de manera directa e indirecta en el desarrollo de los procesos de la Entidad.

5. Construcción escenario apuesta

5.1 Análisis RICE

Esta herramienta permite establecer las acciones, que giran entorno al desarrollo del objetivo priorizado, identificando los factores que se deben minimizar o eliminar, así como fortalecer o desarrollar.

Tabla 32. RICE objetivo priorizado 1

Objetivo 1: Obtener para el 2023 que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas con la atención a sus necesidades.	
Reducir	Crear
1. Tiempos de respuesta	5. Canales de comunicación directa entre las Unidades Militares y la Central
2. Las solicitudes escritas	6. Un software de comunicación interna
Incrementar	Eliminar
3. Flexibilizar la comunicación en relación con la línea de mando	7. La cantidad de trámites para entregar una comunicación
4. La frecuencia en la que son aplicadas las encuestas de satisfacción	8. Las jerarquías para realizar las comunicaciones

Fuente: Expertos

Tabla 33. *RICE objetivo priorizado 2*

Objetivo 2: Adjudicar mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación.	
Reducir	Crear
1. Los tiempos de los procesos contractuales	6. Base de datos nacional con las cotizaciones
2. El número de errores en la etapa de selección	7. Un aplicativo que permitan realizar seguimiento a los procesos
Incrementar	Eliminar
3. Capacitaciones para conocer los lineamientos de la Entidad	8. Trámites adicionales en el proceso de contratación
4. El personal idóneo	9. El número alto de personas que deben aprobar las solicitudes, que intervienen en la contratación
5. El presupuesto asignado para la contratación	
Fuente: Expertos	

Tabla 34. *RICE objetivo priorizado 3*

Objetivo 3: Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.	
Reducir	Crear
1. La atención priorizada de los requerimientos	5. Sanciones por el incumplimiento de plazos
2. El tiempo de selección de los proveedores	6. Cronograma de ejecución
Incrementar	Eliminar
3. El personal de las áreas de planeación, presupuesto y contratación	7. Procesos adicionales a la selección de oferentes
4. El número de proveedores que participen en los estudios de mercado	8. Restricciones legales de gasto
Fuente: Expertos	

Tabla 35. *RICE objetivo priorizado 4*

Objetivo 4: Comprometer el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia.	
Reducir	Crear
1. Costos de bienes y servicios	5. Cronogramas para la recepción de solicitudes
2. Tiempos en la etapa de planeamiento	6. Vigencias futuras para todos los procesos
Incrementar	Eliminar
3. Los recursos disponibles	7. El alto volumen de procesos contractuales

Objetivo 4: Comprometer el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia.

4. Capacitación a las Unidades	recibidos
	8. Limitantes para el uso de recursos

Fuente: Expertos

Tabla 36. RICE objetivo priorizado 5

Objetivo 5: Reducir en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior.

Reducir	Crear
1. Los trámites de modificaciones presupuestales	5. Matriz de reprocesos
2. La ruptura de comunicación	6. Visitas de acompañamiento
Incrementar	Eliminar
3. Número de mesas de trabajo para la planeación presupuestal	7. Las distancias geográficas que separan a las unidades
4. Capacitaciones para el manejo de concepto internos	8. La especificidad de los rubros presupuestales

Fuente: Expertos

Tabla 37. RICE objetivo priorizado 6

Objetivo 6: Lograr que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.

Reducir	Crear
1. El número de horas dispuestas para lograr las tareas.	5. Acciones y eventos de relación, para estimular una mejor convivencia
2. El número de tareas asignadas	6. Espacios con infraestructura adecuada y elementos ergonómicos
Incrementar	Eliminar
3. Actividades dirigidas por profesionales de salud ocupacional	7. Sobrecarga laboral
4. El acompañamiento psicológico e integral	8. Asignación de tareas que no corresponden a su especialidad

Fuente: Expertos

5.2 Árbol de pertinencia

En la tabla 39 se presenta el árbol de pertinencias a partir de las variables estratégicas definidas, objetivos y acciones priorizadas.

Tabla 38. *Árbol de pertinencia*

Propósito	Objetivo	Acciones principales
Lograr que la CENAC fortalezca sus procesos de planeación, constituyéndose en una Unidad Especial distinguida por su organización sistémica (alta efectividad y competitividad a 2023).	Obtener para el 2023 que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas con la atención a sus necesidades.	1. Reducir los tiempos de respuesta. 2. Disminuir las solicitudes escritas. 3. Flexibilizar la comunicación en relación con la línea de mando. 4. Aumentar la frecuencia en la que son aplicadas las encuestas de satisfacción. 5. Propiciar canales de comunicación directa entre las Unidades Militares y la Central. 6. Desarrollar un software de comunicación interna. 7. Eliminar la cantidad de trámites para entregar una comunicación. 8. Prescindir de las jerarquías para realizar las comunicaciones.
	Adjudicar mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación.	1. Minimizar los tiempos de los procesos contractuales. 2. Reducir el número de errores en la etapa de selección. 3. Brindar capacitaciones para conocer los lineamientos de la Entidad. 4. Contratar a más personal idóneo. 5. Aumentar el presupuesto asignado para la contratación. 6. Consolidar una base de datos nacional con las cotizaciones. 7. Generar un aplicativo que permita realizar seguimiento a los procesos. 8. Evitar trámites adicionales en el proceso de contratación. 9. Limitar el número de personas que deben aprobar las solicitudes, que intervienen en la contratación.
	Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.	1. Disminuir la clasificación de atención priorizada de los requerimientos. 2. Minimizar el tiempo de selección de los proveedores. 3. Incrementar el personal de las áreas de planeación, presupuesto y contratación. 4. Aumentar el número de proveedores que participen en los estudios de mercado. 5. Establecer sanciones por el incumplimiento de plazos.

Propósito	Objetivo	Acciones principales
		- Determinar un cronograma de ejecución. - Prescindir de procesos adicionales a la selección de oferentes. - Limitar las restricciones legales de gasto.
	Comprometer el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia.	- Minimizar los costos de bienes y servicios. - Disminuir los tiempos en la etapa de planeamiento. - Aumentar los recursos disponibles. - Brindar un mayor número de capacitaciones a las Unidades. - Definir un cronograma para la recepción de solicitudes. - Permitir la creación de vigencias futuras para todos los procesos. - Limitar el alto volumen de procesos contractuales recibidos. - Eliminar las limitantes para el uso de recursos.
	Reducir en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior	- Disminuir el número de trámites de modificaciones presupuestales. - Minimizar la ruptura de comunicación. - Incrementar el número de mesas de trabajo para la planeación presupuestal. - Brindar un mayor número de capacitaciones para el manejo de conceptos internos. - Implementar una matriz de reprocesos. - Realizar visitas de acompañamiento. - Eliminar las distancias geográficas que separan a las unidades. - Limitar la especificidad de los rubros presupuestales.
	Lograr que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.	- Disminuir el número de horas dispuestas para lograr las tareas - Minimizar el número de tareas asignadas. - Promover el desarrollo de actividades dirigidas por profesionales de salud ocupacional. - Brindar un mayor acompañamiento psicológico e integral. - Realizar acciones y eventos de relación, para estimular una mejor

Propósito	Objetivo	Acciones principales
		convivencia.
		6. Propiciar espacios con infraestructura adecuada y elementos ergonómicos
		7. Eliminar la sobrecarga laboral.
		8. Limitar la asignación de tareas que no corresponden a su especialidad.

Fuente: Expertos

5.3 Matriz de importancia y gobernabilidad

Objetivos priorizados:

1. Obtener para el 2023 que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas con la atención a sus necesidades.
2. Adjudicar mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación.
3. Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.
4. Comprometer el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia.
5. Reducir en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior
6. Lograr que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.

En la construcción de la matriz de importancia y gobernabilidad, se realiza una valoración en cuanto al grado de influencia que tiene la acción sobre la realización del objetivo priorizado, de igual manera se califica la relación de control, que pueden ejercer los actores sociales de la Entidad

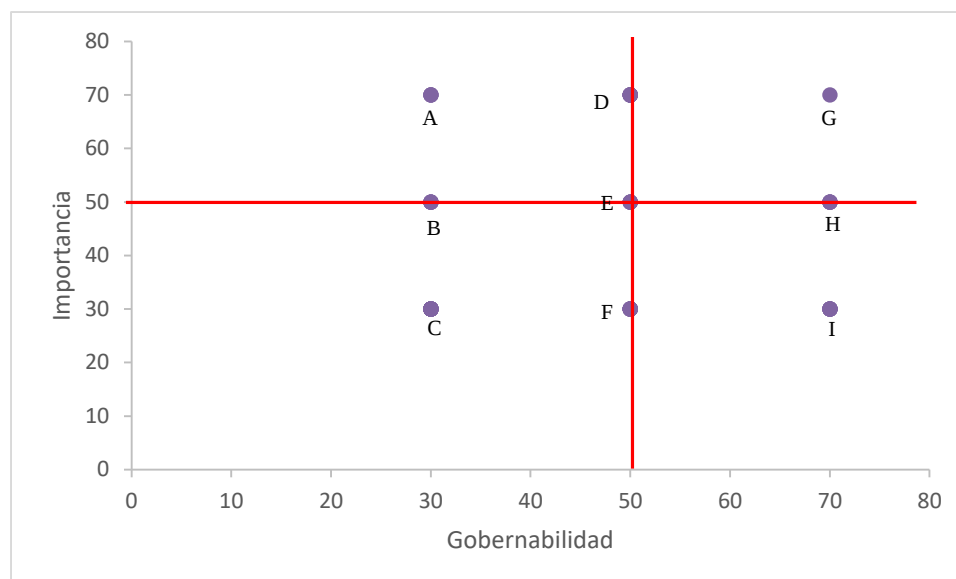
sobre la realización de estas acciones, como se detalla en la tabla 40.

Tabla 39. Matriz de importancia y gobernabilidad

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad
1	Reducir los tiempos de respuesta.	70	50
2	Disminuir las solicitudes escritas.	30	30
3	Flexibilizar la comunicación en relación con la línea de mando.	50	50
4	Aumentar la frecuencia en la que son aplicadas las encuestas de satisfacción.	50	70
5	Propiciar canales de comunicación directa entre las Unidades Militares y la Central.	70	70
6	Desarrollar un software de comunicación interna.	30	30
7	Eliminar la cantidad de trámites para entregar una comunicación.	30	30
8	Prescindir de las jerarquías para realizar las comunicaciones.	30	30
9	Minimizar los tiempos de los procesos contractuales.	70	30
10	Reducir el número de errores en la etapa de selección.	30	50
11	Brindar capacitaciones para conocer los lineamientos de la Entidad.	50	70
12	Contratar a más personal idóneo.	70	30
13	Aumentar el presupuesto asignado para la contratación.	70	30
14	Consolidar una base de datos nacional con las cotizaciones.	50	30
15	Generar un aplicativo que permita realizar seguimiento a los procesos.	30	50
16	Evitar trámites adicionales en el proceso de contratación.	30	30
17	Limitar el número de personas que deben aprobar las solicitudes, que intervienen en la contratación.	30	30
18	Disminuir la clasificación de atención priorizada de los requerimientos.	30	50
19	Minimizar el tiempo de selección de los proveedores.	50	30
20	Incrementar el personal de las áreas de planeación, presupuesto y contratación.	70	30
21	Aumentar el número de proveedores que participen en los estudios de mercado.	70	30
22	Establecer sanciones por el incumplimiento de plazos.	50	50
23	Determinar un cronograma de ejecución.	50	70
24	Prescindir de procesos adicionales a la selección de oferentes.	30	30

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad
25	Limitar las restricciones legales de gasto.	50	30
26	Minimizar los costos de bienes y servicios.	50	30
27	Disminuir los tiempos en la etapa de planeamiento.	70	50
28	Aumentar los recursos disponibles.	50	30
29	Brindar un mayor número de capacitaciones a las Unidades.	50	70
30	Definir un cronograma para la recepción de solicitudes.	30	70
31	Permitir la creación de vigencias futuras para todos los procesos.	50	30
32	Limitar el alto volumen de procesos contractuales recibidos.	30	30
33	Eliminar las limitantes para el uso de recursos.	50	30
34	Disminuir el número de trámites de modificaciones presupuestales.	50	30
35	Minimizar la ruptura de comunicación.	50	50
36	Incrementar el número de mesas de trabajo para la planeación presupuestal.	70	50
37	Brindar un mayor número de capacitaciones para el manejo de conceptos internos.	50	70
38	Implementar una matriz de reprocesos.	30	70
39	Realizar visitas de acompañamiento.	30	70
40	Eliminar las distancias geográficas que separan a las unidades.	30	30
41	Limitar la especificidad de los rubros presupuestales.	30	30
42	Disminuir el número de horas dispuestas para lograr las tareas	30	50
43	Minimizar el número de tareas asignadas.	50	70
44	Promover el desarrollo de actividades dirigidas por profesionales de salud ocupacional.	30	30
45	Brindar un mayor acompañamiento sicológico e integral.	30	30
46	Realizar acciones y eventos de relación, para estimular una mejor convivencia.	50	70
47	Propiciar espacios con infraestructura adecuada y elementos ergonómicos	70	30
48	Eliminar la sobrecarga laboral.	70	50
49	Limitar la asignación de tareas que no corresponden a su especialidad.	50	50

Fuente: Expertos

Figura 15. Matriz IGO

Fuente: Expertos

Tabla 40. Listado de acciones – Matriz IGO

Letra	No. de Acciones
A	9, 12, 13, 20, 21, 47
B	14, 19, 25, 26, 28, 31, 33, 34
C	2, 6, 7, 8, 16, 17, 24, 32, 40, 41, 44, 45
D	1, 27, 36, 48
E	3, 22, 35, 49
F	10, 15, 18, 42
G	5
H	4, 11, 23, 29, 37, 43, 46
I	30, 38, 39

Fuente: Expertos

5.3.1 Acciones de ejecución inmediata

En la tabla 42 se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución inmediata, que deben ser tenidas en cuenta en el horizonte de tiempo por la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, para poder lograr alcanzar sus objetivos

estratégicos.

Tabla 41. *Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución inmediata*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad
4	Aumentar la frecuencia en la que son aplicadas las encuestas de satisfacción.	Media	Fuerte
5	Propiciar canales de comunicación directa entre las Unidades Militares y la Central.	Alta	Fuerte
11	Brindar capacitaciones para conocer los lineamientos de la Entidad.	Media	Fuerte
23	Determinar un cronograma de ejecución.	Media	Fuerte
29	Brindar un mayor número de capacitaciones a las Unidades.	Media	Fuerte
37	Brindar un mayor número de capacitaciones para el manejo de conceptos internos.	Media	Fuerte
43	Minimizar el número de tareas asignadas.	Media	Fuerte
46	Realizar acciones y eventos de relación, para estimular una mejor convivencia.	Media	Fuerte

Fuente: Expertos

5.3.2 Acciones de ejecución de mediano plazo

En la tabla 43 se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a mediano plazo, que deben ser tenidas en cuenta en el horizonte de tiempo por la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, para poder lograr alcanzar sus objetivos estratégicos.

Tabla 42. *Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a mediano plazo*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad
1	Reducir los tiempos de respuesta.	Alta	Moderada
3	Flexibilizar la comunicación en relación con la línea de mando.	Media	Moderada
9	Minimizar los tiempos de los procesos contractuales.	Alta	Débil
10	Reducir el número de errores en la etapa de selección.	Baja	Moderada
12	Contratar a más personal idóneo.	Alta	Débil

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad
13	Aumentar el presupuesto asignado para la contratación.	Alta	Débil
14	Consolidar una base de datos nacional con las cotizaciones.	Media	Débil
15	Generar un aplicativo que permita realizar seguimiento a los procesos.	Baja	Moderada
18	Disminuir la clasificación de atención priorizada de los requerimientos.	Baja	Moderada
19	Minimizar el tiempo de selección de los proveedores.	Media	Débil
20	Incrementar el personal de las áreas de planeación, presupuesto y contratación.	Alta	Débil
21	Aumentar el número de proveedores que participen en los estudios de mercado.	Alta	Débil
22	Establecer sanciones por el incumplimiento de plazos.	Media	Moderada
25	Limitar las restricciones legales de gasto.	Media	Débil
26	Minimizar los costos de bienes y servicios.	Media	Débil
27	Disminuir los tiempos en la etapa de planeamiento.	Alta	Moderada
28	Aumentar los recursos disponibles.	Media	Débil
30	Definir un cronograma para la recepción de solicitudes.	Baja	Fuerte
31	Permitir la creación de vigencias futuras para todos los procesos.	Media	Débil
33	Eliminar las limitantes para el uso de recursos.	Media	Débil
34	Disminuir el número de trámites de modificaciones presupuestales.	Media	Débil
35	Minimizar la ruptura de comunicación.	Media	Moderada
36	Incrementar el número de mesas de trabajo para la planeación presupuestal.	Alta	Moderada
38	Implementar una matriz de reprocesos.	Baja	Fuerte
39	Realizar visitas de acompañamiento.	Baja	Fuerte
42	Disminuir el número de horas dispuestas para lograr las tareas	Baja	Moderada
47	Propiciar espacios con infraestructura adecuada y elementos ergonómicos	Alta	Débil
48	Eliminar la sobrecarga laboral.	Alta	Moderada
49	Limitar la asignación de tareas que no corresponden a su especialidad.	Media	Moderada

Fuente: Expertos

5.3.3 Acciones de Ejecución de Largo Plazo

En la tabla 44 se presenta la matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de

ejecución a largo plazo, que deben ser tenidas en cuenta en el horizonte de tiempo por la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, para poder lograr alcanzar sus objetivos estratégicos.

Tabla 43. *Matriz de importancia y gobernabilidad por acciones de ejecución a largo plazo*

No.	Acción	Importancia	Gobernabilidad
2	Disminuir las solicitudes escritas.	Baja	Débil
6	Desarrollar un software de comunicación interna.	Baja	Débil
7	Eliminar la cantidad de trámites para entregar una comunicación.	Baja	Débil
8	Prescindir de las jerarquías para realizar las comunicaciones.	Baja	Débil
16	Evitar trámites adicionales en el proceso de contratación.	Baja	Débil
17	Limitar el número de personas que deben aprobar las solicitudes, que intervienen en la contratación.	Baja	Débil
24	Prescindir de procesos adicionales a la selección de oferentes.	Baja	Débil
32	Limitar el alto volumen de procesos contractuales recibidos.	Baja	Débil
40	Eliminar las distancias geográficas que separan a las unidades.	Baja	Débil
41	Limitar la especificidad de los rubros presupuestales.	Baja	Débil
44	Promover el desarrollo de actividades dirigidas por profesionales de salud ocupacional.	Baja	Débil
45	Brindar un mayor acompañamiento sicológico e integral.	Baja	Débil

Fuente: Expertos

5.4 Cuadro de Mando Integral

Objetivo Prospectivo: Lograr que la CENAC fortalezca sus procesos de planeación, constituyéndose en una Unidad Especial distinguida por su organización sistémica (alta efectividad y competitividad a 2023).

Tabla 44. Cuadro de mando

Visión: para el año 2030, la Central Administrativa y Contable CENAC será reconocida como Unidad Especial distinguida por su organización sistémica, 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.							Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
Variables estratégicas	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas			Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
				Acciones inmediatas	Mediano Plazo	Largo Plazo					
Atención al cliente interno	Evaluación del nivel de satisfacción del cliente interno	Obtener para el 2023 que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas con la atención a sus necesidades.	Trimestral	- Aumentar la frecuencia en la que son aplicadas las encuestas de satisfacción. - Propiciar canales de comunicación directa entre las Unidades Militares y la Central.	- Reducir los tiempos de respuesta. - Flexibilizar la comunicación en relación con la línea de mando	- Disminuir las solicitudes escritas. - Desarrollar un software de comunicación interna. - Eliminar la cantidad de trámites para entregar una comunicación. - Prescindir de las jerarquías para realizar las comunicaciones.		x		Para el 2023 mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentran satisfechas con la atención a sus necesidades.	Área de Evaluación y Seguimiento
Adjudicación de procesos contractuales	Adjudicación de procesos contractuales	Adjudicar mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación.	Anual	- Brindar capacitaciones para conocer los lineamientos de la Entidad.	- Minimizar los tiempos de los procesos contractuales- Reducir el número de errores en la etapa de selección. - Contratar a más personal idóneo. - Aumentar el presupuesto asignado para la contratación. - Consolidar una base de datos nacional con las cotizaciones. - Generar un aplicativo que permita realizar seguimiento a los procesos.	- Evitar trámites adicionales en el proceso de contratación. - Limitar el número de personas que deben aprobar las solicitudes, que intervienen en la contratación.	x			Se adjudica mínimo el 95% de los procesos contractuales programados en el cronograma de contratación en la vigencia 2023.	Área de Adquisición de Bienes y Servicios

Visión: para el año 2030, la Central Administrativa y Contable CENAC será reconocida como Unidad Especial distinguida por su organización sistémica, 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.							Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
Variables estratégicas	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas			Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
				Acciones inmediatas	Mediano Plazo	Largo Plazo					
Ejecución presupuestal	Porcentaje de avance en la expedición de Certificado de Registro Presupuestal (CRP) frente al Presupuesto asignado, para los conceptos Gastos Generales e Inversión	Obtener un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.	Trimestral	- Determinar un cronograma de ejecución.	- Disminuir la clasificación de atención priorizada de los requerimientos. - Minimizar el tiempo de selección de los proveedores. - Incrementar el personal de las áreas de planeación, presupuesto y contratación. - Aumentar el número de proveedores que participen en los estudios de mercado. - Establecer sanciones por el incumplimiento de plazos. - Limitar las restricciones legales de gasto.	- Prescindir de procesos adicionales a la selección de oferentes.	x			Se obtiene un 98% en la expedición de Certificados de Registro Presupuestal (CRP) frente al presupuesto asignado a la Entidad, por los conceptos de Adquisición de Bienes y Servicios e Inversión, de manera trimestral.	Área de Gestión Presupuestal
Ejecución del Plan de Adquisiciones	Ejecución del Plan Anual de Adquisiciones por gastos de funcionamiento	Comprometer el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia.	Trimestral	- Brindar un mayor número de capacitaciones a las Unidades.	- Minimizar los costos de bienes y servicios. - Disminuir los tiempos en la etapa de planeamiento. - Aumentar los recursos disponibles. - Definir un cronograma para la recepción de solicitudes.	- Limitar el alto volumen de procesos contractuales recibidos.	x			Se compromete el 100% del presupuesto asignado por gastos de funcionamiento, en el plan anual de adquisiciones de la vigencia 2023	Área de Adquisición de Bienes y Servicios

Visión: para el año 2030, la Central Administrativa y Contable CENAC será reconocida como Unidad Especial distinguida por su organización sistémica, 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.							Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
Variables estratégicas	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas			Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
				Acciones inmediatas	Mediano Plazo	Largo Plazo					
Planeamiento presupuestal	Solicitudes de cambio de rubros presupuestales	Reducir en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior	Anual	- Brindar un mayor número de capacitaciones para el manejo de conceptos internos.	- Permitir la creación de vigencias futuras para todos los procesos. - Eliminar las limitantes para el uso de recursos.						
					- Disminuir el número de trámites de modificaciones presupuestales. - Minimizar la ruptura de comunicación. - Incrementar el número de mesas de trabajo para la planeación presupuestal. - Implementar una matriz de reprocesos. - Realizar visitas de acompañamiento.	- Eliminar las distancias geográficas que separan a las unidades. - Limitar la especificidad de los rubros presupuestales.		x		Se reduce en un 10% las solicitudes de cambio de rubros presupuestales con respecto a la vigencia anterior.	Área de Gestión Presupuestal
Estrés laboral	Evaluación del nivel de satisfacción de los funcionarios, con respecto a su ambiente laboral	Lograr que mínimo el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.	Semestral	- Minimizar el número de tareas asignadas. - Realizar acciones y eventos de relación, para estimular una mejor convivencia	- Disminuir el número de horas dispuestas para lograr las tareas - Propiciar espacios con infraestructura adecuada y elementos ergonómicos - Eliminar la sobrecarga laboral. - Limitar la asignación de tareas que no	- Promover el desarrollo de actividades dirigidas por profesionales de salud ocupacional. - Brindar un mayor acompañamiento psicológico e integral.			x	Se logra que al menos el 90% de las personas encuestadas se encuentren satisfechas, con respecto a su ambiente laboral.	Área de Talento Humano

Visión: para el año 2030, la Central Administrativa y Contable CENAC será reconocida como Unidad Especial distinguida por su organización sistémica, 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.							Comportamiento del indicador			Tema estratégico	
Variables estratégicas	Indicador	Objetivo estratégico	Frecuencia de medición	Iniciativas			Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
				Acciones inmediatas	Mediano Plazo	Largo Plazo					
				corresponden a su especialidad.							

Fuente: Expertos

Conclusión del capítulo: Implementando la técnica de construcción del árbol de pertinencia, la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga, establece las acciones que deberá realizar de manera inmediata, a mediano y largo plazo, para que sus objetivos estratégicos, posibiliten la consecución de su objetivo prospectivo, el que centra en lograr que la CENAC fortalezca sus procesos de planeación, constituyéndose en una Unidad Especial distinguida por su organización sistémica (alta efectividad y competitividad a 2023).

De igual manera, se establece un cuadro de mando integral, en el que se identifica la visión estratégica, el comportamiento actual de las iniciativas estratégicas y se definen los responsables de viabilizar cada uno de los resultados, a partir del desarrollo de la matriz de importancia y gobernabilidad, que permite evaluar las acciones propuestas, con respecto a su periodo de ejecución, para poder lograr alcanzar sus objetivos estratégicos.

6. Conclusiones

De acuerdo al diagnóstico inicial, la Central Administrativa y Contable Regional Bucaramanga se encuentra en un nivel satisfactorio de desempeño, sin embargo, es necesario que aplique algunas estrategias para mejorar temas de control y comunicación con sus clientes internos, así mismo con su personal; en cuanto a las variables operacionales, se requiere la aplicación de estrategias de control y capacitación, para mantener su ejercicio actualizado, que requiere de una constantemente aplicación de la normatividad vigente.

Del análisis prospectivo se concluye que la CENAC, determinó las variables estratégicas, que le permitirán generar acciones en su horizonte de tiempo, para lograr fortalecer sus procesos de planeación, constituyéndose en una Unidad Especial distinguida por su organización sistémica (alta efectividad y competitividad a 2023). De igual manera, se establece que, a través de la

recreación de escenarios, es posible alcanzar los objetivos propuestos para cada una de las variables estratégicas, permitiendo obtener su objetivo prospectivo, en el cual mantiene su nivel de operación y logra superar las falencias que detectó en el desarrollo de sus procesos.

En cuanto a las acciones propuestas en el Cuadro de Mando, para el desarrollo de los objetivos, se evidencia que en su mayoría son viables de ser ejecutadas sin la implicación de recursos adicionales, sin embargo, existen algunas como la creación de aplicaciones, contratar más personal, aumentar el número de visitas para brindar acompañamiento, entre otras, en las cuales la Unidad al contar con recursos propios, requiere buscar alternativas de apoyo al interior de la Institución, con el fin de que éstas le permitan a la misma incrementar sus posibilidades de mejora en sus procesos.

Referencias

- Arango Morales, X. A. (2014). *Método de análisis estructural: Matriz de impactos cruzados multiplicación aplicada a una clasificación (Micmac)*. Nuevo León - México : Maestría thesis - Universidad Autónoma de Nuevo León.
- Bhargava, V. (2005). The cancer of corruption and World Bank project performance: Is there a connection? *Development policy review*, 381-397.
- Blake, P., & Wadhwa, D. (diciembre de 2020). *Resumen anual 2020: El impacto de la COVID 19 (coronavirus) en 12 gráficos*. Obtenido de Blog World Bank: <https://blogs.worldbank.org/es/voices/resumen-anual-2020-el-impacto-de-la-covid-19-coronavirus-en-12-graficos>
- Bojórquez Zapata, M. P. (2013). Planeación estratégica. Un pilar en la gestión empresarial. *Revista El Buzón de Pacioli*, XII(81), Pp. 4-19. Obtenido de <http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/81/Pacioli-81.pdf>
- Cárdenas, A. (2020). *Ventajas de la Importación y la exportación*. Obtenido de Colombian American Chamber of Commerce: <https://colombiachamber.com/2020/10/15/ventajas-de-la-importacion-y-la-exportacion/>
- Carvajal, G. V., Velásquez, M. L., & Almeida, E. V. (febrero de 2018). *CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LA GESTIÓN DE EMPRESAS COMERCIALES*. Manta, Ecuador: Mar Abierto.
- Cely B., A. V. (1999). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. *Revista ingeniería e investigación* No. 44, págs. 26-35.
- Cigüenza Riaño, N. (16 de febrero de 2021). Estos son algunos de los efectos económicos que ha dejado el covid - 19 en Colombia. *La Republica*, pág. 4.
- Ciro Gómez, A. R., & Correa Henao, M. (enero-junio de 2014). Transformación estructural del Ejército Colombiano. Construcción de escenarios futuros. *Revista Científica General José María Córdova*, Vol. 12(Núm. 13), pp 58.
- COADE - DICRE. (2020). *Boletín 009 - DICRE*. Bogotá: Ejército Nacional.
- Corporación Universitaria del Caribe - CECAR. (2016). PLAN PROSPECTIVO CECAR VISIÓN 2032.
- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México, México: Pearson Educación.
- Ejército Nacional. (2021). *Así protegen los soldados de Colombia el medio ambiente*. Obtenido de Revista Ejército 203: https://publicacionesejercito.mil.co/recurso_user/revista_ejercito/Revista_203/asi-protecten-los-soldados-de-colombia-el-medioambiente.html
- Ejército Nacional. (2021). *Comando de Reclutamiento - COREC*. Obtenido de https://www.reclutamiento.mil.co/comando_reclutamiento/conozcanos/principios_valores_mision_vision
- Ejército Nacional de Colombia. (2020). *PEI - PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL*. Bogotá: Departamento de Planeación Ejército Nacional .
- Escandón Barbosa, D. M. (26 de noviembre de 2009). Factores que indican en la creación de Born Global en Colombia. *estud.gerenc.*, Vol. 25 No. 11, 55 - 73.
- Garza Villegas, J. B., & Cortez Alejandro, D. V. (2011). El uso del método MICMAC y MACTOR análisis prospectivo en un área operativa para la búsqueda de la excelencia

- operativa a través del Lean Manufacturing. México: InnOvaciOnes de NegOciOs 8(16): 335-356, 2011.
- Godet , M., & Durance, P. (abril de 2009). La prospectiva estratégica para las empresas y los territorios. *Cuaderno del Lipsor - Serie de Investigación N° 10* , 1-149.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción - manual de prospectiva y estrategia*. Barcelona, España, España: MARCOMBO, S.A.
- Hernández, C. G. (2019). Planeamiento estratégico prospectivo: métodos MACTOR y SMIC. *Dimensión Empresarial*, 18(1). doi:10.15665/dem.v18i(1).2127
- Lahera, E., & Ortuzar, M. (Agosto de 1998). Gasto Militar y el Desarrollo en América Latina. *Revista de la CEPAL* 65, 15-29.
- Mojica, F. J. (septiembre de 2008). Dos modelos de la escuela voluntarista de prospectiva estratégica. Bogotá, Colombia.
- Morales Pinzón, F., & Contreras, M. A. (marzo de 2019). La contratación estatal en la Agencia Nacional de Contratación Pública – Colombia Compra Eficiente. Bogotá D.C: Repositorio Universidad La Gran Colombia - Especialización en Contratación Estatal.
- Moreno Mancera, Jose David. (9 de marzo de 2014). Relaciones cívico-militares en Colombia: supremacía y control de los partidos políticos sobre la organización militar. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(13), 333-352.
- Peña Camacho, A. C., & Arango Alzate, B. (enero-junio de 2011). Prospectivos: estrategia, los beneficios y herramientas construir el futuro. *Revista Tecnología e Sociedade*, vol. 7, núm. 12, pp. 1-11.
- Pinto, J. P. (julio-diciembre de 2008). Las herramientas de la prospectiva estratégico: usos, abusos y limitaciones. *Cuadernos de Administración*, núm. 40 - Universidad del Valle, pp. 47-56.
- Rauber, I. (Febrero de 2006). *Luchas y organizaciones sociales y políticas: desarticulaciones y articulaciones*. México, México: Universidad Nacional Autónoma de México - Insitituto de Investigaciones Sociales.
- Ríos García, Á. M., & Sotelo Naranjo, J. (2014). Plan estratégico para la dirección de la empresa diseños fairoub. Bogotá D.C: Universidad Piloto de Colombia - Facultad de Ciencias Sociales y Empresariales.
- Roman Morales, L. I. (2008). La negociación y la responsabilidad social de las empresas y los actores sociales. *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, núm. 11, 317-327.
- Romero Castro, M. I., Figueroa Moràn, G. L., Vera Navarrete, D. S., Álava Cruzatty, J. E., Parrales Anzúles, G. R., Álava Mero, C. J., . . . Castillo Merino, M. A. (octubre de 2018). *Introducción a la seguridad informática y el análisis de vulnerabilidades*. Manabí, Ecuador, ÁREA DE INNOVACIÓN Y DESARROLLO, S.L.: C/ Els Alzamora, 17 - 03802 - ALCOY (ALICANTE) info@3ciencias.com.
- Santacruz García, D. (Febrero de 2020). Líderes sociales en colombia: una mirada desde la declaración universal sobre bioética y derechos humanos. San Juan de Pasto: Universidad del Bosque.
- Unión temporal estudios ambientales y planificación territorial río guarinó. (2015). *Resumen ejecutivo de la fase de prospectiva y zonificación ambiental*. Guarinó - Colombia: Contrato de consultoría No. 041 de 2015.
- Valencia, H. (junio de 2001). *Manual Apoyo a la Gestión para el Desarrollo 2002*. Perú: Ciudades para un futuro sostenible, Boletín no. 16.
- Yüksel, İ. (2012). Developing a Multi-Criteria Decision Making Model for PESTEL Analysis.

International Journal of Business and Management; Vol. 7, No. 24, 52-66.