



Modelo de evaluación del proceso de
reestructuración y modernización de la Infantería de
Marina

Fabio Cardenas Perez
Jorge Carvajal G.
Camilo Martinez M.
Ricardo Luquetta C.

Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”
Bogotá D.C., Colombia

1860

1860

**MODELO DE EVALUACION DEL PROCESO DE
REESTRUCTURACION Y MODERNIZACION DE LA
INFANTERIA DE MARINA**

CCES FABIO CARDENAS PEREZ.

CCES JORGE CARVAJAL GUINGUE

CCEIM CAMILO MARTINEZ MORENO

CCEIM RICARDO LUQUETTA CASTRO

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

BOGOTA D.C. 2002.

**MODELO DE EVALUACION DEL PROCESO DE REESTRUCTURACION Y
MODERNIZACION DE LA INFANTERIA DE MARINA**

CC FABIO CARDENAS PEREZ.

CC. JORGE CARVAJAL GUINGUE

CCEIM CAMILO MARTINEZ MORENO

CCEIM RICARDO LUQUETTA CASTRO

Trabajo de Investigación presentado como requisito para optar al título de
Especialista en Alta Gerencia

Director:

CFEIM ALVARO ENRIQUE JIMÉNEZ JULIAO

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

BOGOTA D.C. 2002.

DEDICACIÓN:

A nuestras esposas, a nuestros hijos a nuestros padres; a todas personas que han hecho posible expresar nuestro pensamiento en este documento, pero especialmente nuestro agradecimiento a todos los hombres que conforman e integran el espléndido cuerpo de la Infantería de Marina de Colombia, porque su abnegada dedicación y esfuerzo para con la patria ha sido el motor de nuestra inspiración en la constante búsqueda de sus ideales de paz y superación.

AGRADECIMIENTOS:

Los autores expresan sus agradecimientos a:

Al Sr. Capitán de Fragata Alvaro Jiménez Juliao, por su dirección e impulso dados para la realización de este trabajo.

A la Escuela Superior de Guerra por su aporte en conocimientos, calidad educativa y permanente guía.

A nuestras esposas e hijos por su constante ánimo y apoyo.

Al comando de la Infantería de Marina, por su receptividad y colaboración abierta y decidida en superar sus propios retos.

A todas aquellas personas que de una u otra manera colaboraron con la realización de este trabajo de investigación.

RESPONSABILIDAD DE LOS INVESTIGADORES

Los conceptos expresados en el presente estudio, al igual que sus conclusiones y recomendaciones; son el resultado de las investigaciones y consultas efectuadas por el autor, por lo cual los mismos son de su entera responsabilidad.

Por lo anterior, la Escuela Superior de Guerra y la Armada Nacional de Colombia, se encuentran exentos de toda responsabilidad que se derive de las expresiones del pensamiento de los autores.

TABLA DE CONTENIDO

<u>Titulo</u>	<u>Página</u>
Introducción	
Determinación de las Causas	2
a. Instrucción y Entrenamiento	2
b. Administración de personal	5
c. Apoyo a las operaciones	7
d. Cultura Organizacional	8
e. Problemas de Motivación	8
Resultados del Estudio	9
Desarrollo del Modelo	10
a. Valoración y evaluación de la reestructuración	10
Conceptualización teórica	11
a. Fuentes de Información	13
b. Fuentes secundarias	13
c. Consulta a expertos	13
d. Fases del método prospectivo y estratégico	14
e. Reflexión Colectiva	14
Aplicación del método prospectivo al modelo educacional de la IM.	25
Reflexión Colectiva	25
Factores de Cambio	32
Técnica IGO importancia y gobernabilidad	39
Técnica de Análisis Estructural	40

Hipótesis probables de futuro derivadas de probables alianzas y conflictos entre actores	55
Escenarios de Futuro	60
Análisis de Encuesta	67
Conclusiones	70
Recomendaciones	76
Bibliografía	81

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico

1. Evolución personal de Oficiales de IM.
2. Evolución personal de Suboficiales de IM.
3. Evolución personal de IM. Profesionales y Voluntarios
4. Evolución personal de IM. Regulares
5. Resultados de la encuesta en el área de Motivación más representativo para los Suboficiales
6. Resultados de la encuesta en el área de Cultura Organizacional más representativa para los Suboficiales
7. Resultados de la encuesta en el área de Apoyo a las Operaciones más representativo para los Suboficiales
8. Resultados de la encuesta en el área de Instrucción y Entrenamiento más representativo para los Suboficiales
9. Resultados de la encuesta en el área de Administración de Personal más representativo para los Suboficiales
10. Resultados de la encuesta en el área de Motivación más representativo para los Oficiales
11. Resultados de la encuesta en el área de Cultura Organizacional más representativo para los Oficiales
12. Resultados de la encuesta en el área de Apoyo a las Operaciones más representativo para los Oficiales

13. Resultados de la encuesta en el área de Instrucción y Entrenamiento más representativo para los Oficiales
14. Resultados de la encuesta en el área de Administración de Personal más representativo para los Oficiales
15. Resultados de la encuesta en el área de Motivación más representativo para los Oficiales y Suboficiales
16. Resultados de la encuesta en el área de Cultura Organizacional más representativo para los Oficiales y Suboficiales
17. Resultados de la encuesta en el área de Apoyo a las Operaciones más representativo para los Oficiales y Suboficiales
18. Resultados de la encuesta en el área de Instrucción y Entrenamiento más representativo para los Oficiales y Suboficiales
19. Resultados de la encuesta en el área de Administración de Personal más representativo para los Oficiales y Suboficiales

LISTA DE TABLAS

Tabla 1.	Factores de Cambio	Página 36
Tabla 2.	Importancia y Gobernabilidad	Página 39
Tabla 3.	Juego de Actores y Estructura de Poder	Página 41
Tabla 4.	Campos de batalla	Página 43
Tabla 5.	Código de Objetivos Asociados	Página 45
Tabla 6.	Escala de Calificación	Página 46
Tabla 7.	Posiciones Valoradas Frente a Objetivos	Página 46
Tabla 8.	Poder de Actores Sobre Actores	Página 47
Tabla 9.	Influencia	Página 48
Tabla 10.	Estratificación de los Actores según grado de poder	Página 50
Tabla 11.	Alianzas y Enfrentamientos entre Actores	Página 50
Tabla 12.	Campos de batalla 2	Página 52
Tabla 13.	Objetivos Conflictivos	Página 56
Tabla 14.	Objetivos no Conflictivos	Página 56
Tabla 15.	Ordenamiento Actores según grado ambivalencia	Página 57
Tabla 16.	Estrategias de los Actores más importantes	Página 57
Tabla 17.	Convergencias de los Actores	Página 58
Tabla 18.	Análisis de Eventos	Página 61
Tabla 19.	Escala para interpretar probabilidades	Página 63
Tabla 20.	Probabilidades asignadas por los expertos	Página 64
Tabla 21.	Clasificación eventos según grado de probabilidad	Página 64

Tabla 22.	Escenario probable	Página 65
Tabla 23.	Encuesta Modelo de evaluación prospectiva al personal de Oficiales y Suboficiales.	ANEXO TABLAS
Tabla 24.	Encuesta Modelo de Evaluación Prospectiva al Personal de Oficiales.	ANEXO TABLAS
Tabla 25.	Encuesta Modelo de Evaluación Prospectiva al Personal de Suboficiales.	ANEXO TABLAS

INTRODUCCIÓN

Las Armadas del mundo han conformado para proyectar el poder naval mas allá de los límites marítimos, un componente de características navales y terrestres que se pueda desenvolver en los dos ambientes y que tenga la particularidad de desarrollar operaciones ofensivas, de toma de cabeza de playa y de proyección del poder militar de una nación en territorios hostiles. Es así, que nacen las fuerzas anfibas en las principales marinas, y que para un país bioceánico como Colombia no podría pasar desapercibido. Desde el fin de la guerra fría y como consecuencia de las nuevas megatendencias tales como la globalización y la búsqueda de desarrollo sostenible, la lucha contra el terrorismo y el narcotráfico, el papel de las fuerzas armadas ha empezado a jugar un papel preponderante y necesariamente ha exigido que sea reestructurado su horizonte de futuro. En Colombia nace la Infantería de Marina en el año de 1938 después de una serie de sinsabores que afrontó nuestra nación y que significó grandes humillaciones y hasta la pérdida de alrededor de 800.000 km² de nuestra geografía.

En sus orígenes la Infantería de Marina desempeñó labores de vigilancia de bases y costas, pero en la medida que se fue agravando el conflicto interno su participación en las acciones contra subversivas se fue incrementando día a día. Hoy en día la Infantería de Marina Colombiana, cuenta con mas de 17000 hombres en armas y se constituye en una de las 5 más numerosas del mundo. Sin embargo, el crecimiento desmedido de los últimos 10 años no ha ido tomado de la mano de la asignación de recursos, planeación y proyección de solución de

necesidades, satisfacción de necesidades básicas para los incorporados en asuntos tales como vivienda, salud, bienestar y capacitación y que permitan proyectar

1. DETERMINACION DE LAS CAUSAS

Durante el proceso de análisis y diagnóstico planteado por el Comando de la Armada, se identificaron algunas situaciones que obligaron al mando a tomar decisiones que de manera inmediata permitan corregir a corto plazo aquellas falencias encontradas durante la etapa de detección del problema.

- a. Instrucción y entrenamiento
- b. Apoyo a las operaciones.
- c. Cultura organizacional
- d. Administración de personal.
- e. Motivación.

Se identifican dentro de cada uno de ellos algunos elementos funcionales, los cuales giran el problema y a su vez están constituidos en los principales argumentos que desestabilizan la armonía entre el ser y el deber ser del Infante de Marina.

a. Instrucción y entrenamiento.

- 1) Organización académica.

Se pudo identificar la deficiencia de docentes en las escuelas de formación especializados y con dedicación exclusiva para asumir las responsabilidades que demanda la formación y el entrenamiento. En la actualidad, los instructores y profesores militares de las escuelas de formación y escuelas de entrenamiento deben asumir diferentes roles que terminan desviando el esfuerzo principal a tareas secundarias con las consecuencias de afectación en la calidad de la educación a los Infantes de marina. Existen también problemas de continuidad en los procesos de educación. Así dentro del programa académico de formación de Oficiales y Suboficiales se modifican permanentemente los perfiles y los contenidos académicos, en ocasiones en detrimento de la calidad de educación. Casos típicos como los vaivenes a que ha sido sometido el programa de profesionalización de los Oficiales y el de tecnificación de los suboficiales. Se han podido identificar estos cambios como la ausencia de políticas académicas a largo y mediano plazo lo que ha permitido que se asuman criterios personalizados con las consecuencias hasta ahora vistos.

2) Estandarización de Procesos Académicos.

Este axioma va de la mano con el permanente incremento de la planta. Los continuos cambios en las políticas educativas de la Infantería de marina, especialmente derivadas e la necesidad de graduar o acelerar los cursos de Oficiales y Suboficiales ha traído como consecuencia, desuniformidad en la calidad académica, conocimientos técnicos y tecnológicos y desarraigo

institucional. Permanentemente se ha ido alternando la implementación de los cursos básicos y de comando de los oficiales en la Escuela Naval de Cadetes, Armas y Servicios del Ejército y Escuela de Capacitación de IM. Lo cual no ha permitido que ninguna de los tres centros de capacitación y formación se desarrollen y especialicen en la guerra anfibia ni en los programas necesarios para el oficial y suboficial de Infantería de Marina. Si bien es cierto que la Armada Nacional ha hecho grandes inversiones para moldear un perfil profesional coherente, ha pesado más la necesidad de suplir las necesidades de las unidades comprometidas en orden público, sacrificando calidad por cantidad.

Algunos cursos de oficiales han recibido preparación profesional de pregrado, postgrado y maestrías; mientras otros tantos no han podido concluir sus niveles básicos de formación profesional en materia de las ciencias militares. Ese desequilibrio en oportunidades, ha generado falsas expectativas en unos y poca cohesión en otros, afectando el espíritu de cuerpo.

3) Formación en Valores.

No se puede culpar o responsabilizar totalmente la participación del cuerpo de Infantería de Marina en el conflicto armado, por la pérdida de rumbo en la dirección de su visión y misión institucional. Esto ha distanciado al componente naval de la Infantería de Marina, ya que estos últimos se han sentido distantes de la misión y visión de la Armada y se han integrado espiritualmente con la doctrina y pensamiento del Ejército. También

firmemente influenciado por la migración masiva de algunos oficiales de esta arma, los cuales implementaron el conocimiento y experiencia a la casi inexistente Infantería de marina. Caso contrario a lo ocurrido por el componente naval, que implemento las experiencias de misiones inglesas y chilenas en sus orígenes. De otra parte, los principales focos de acción de la formación militar han sido orientados a la formación practica de la guerra, llámese entrenamiento en operaciones, armamento, practicas de combate; mientras que la formación ética y los valores han pasado casi desapercibido. Esto no corresponde a los niveles ideales del desarrollo de la personalidad, comparado con la filosofía y pensamiento oriental que dedica un 70 % de la formación del militar a la practica y cultivo de la mente, sus virtudes y valores y un 30% al conocimiento técnico, táctico y físico.

b. Administración de personal

Partiendo de la premisa que la gerencia moderna considera la administración del talento humano como elemento fundamental del futuro de una empresa y aplicando el concepto del capital intelectual como el capital más valioso dentro de los activos de la gerencia estratégica, no se puede menos que esperar que una empresa como la Armada Nacional y especialmente la infantería de marina, cuyo elemento de trabajo primario es el hombre, aplique esta política. Sin embargo, el diagnostico presentado por la comisión interinstitucional determino cuatro aspectos principales de motivación que afectan la administración de personal. Estos son la baja cobertura de sanidad,

especialmente como consecuencia del elevado incremento de la planta de Infantes Voluntarios, profesionales y regulares; los cuales no reciben los aportes del gobierno nacional para la cobertura de tratamientos traumáticos y costosos derivados de las acciones de combate y otras, debiendo recurrir la administración de sanidad a disponer de los recursos y aportes descontados a Oficiales y suboficiales. Afectado directamente la calidad del servicio, la disponibilidad de medicamentos y la satisfacción del usuario.

Por otra parte, el proceso de selección de personal que integra el componente de Infantería de marina es insuficiente en calidad y recursos. El empleo de publicidad inadecuada, deficiente y económica ha conducido a que el cliente (aspirante a ingresar) sea rápidamente desmotivado o atraído por otras opciones. Se hace evidente una estrategia de marketing agresiva y dinámica, que atraiga al aspirante, genere un vínculo con la institución y facilite los procesos de selección; permitiéndole a los distritos de reclutamiento y comisiones de incorporación hacer una mejor depuración en la incorporación. Además, una vez vinculados a la institución, se evidencian altos indicios de indisciplina y conducta, no consecuentes con la calidad del elemento humano que va a asumir la misión de portar las armas de la república. Finalmente se pudo identificar que pese a ser un componente relativamente pequeño en Oficiales y Suboficiales, no se ha podido implementar un mecanismo adecuado para la rotación del personal en las unidades. Los traslados no corresponden al perfil ocupacional y formativo de cada miembro, ni se ha

podido concebir un modelo organizacional que facilite la asignación de cargos conforme al grado y al perfil ocupacional.

c. Apoyo a las Operaciones

Respecto a este indicador se identificaron dos deficiencias principales. Dificultades en los medios de información y Apoyo Logístico. En cuanto a los medios de información, existen enormes limitaciones para el acceso a tecnologías de punta, al empleo de medios tecnológicos que inclinen la balanza a favor de las propias tropas ante la desventaja del desconocimiento del terreno. Los equipos que por su alto costo no han sido posible masificar en las tropas, tampoco se han adquirido como resultado de un estudio metódico, exhaustivo y preciso, que correspondan a las necesidades propias de la situación, que sean compatibles con los recursos técnicos con que se cuentan para mantenimiento y sobre todo que tengan continuidad y estandarización con los demás medios adquiridos. Esto último se evidencia de manera clara en los medios de comunicación, con una enorme gama de equipos incompatibles unos con otros, y en número totalmente insuficiente.

El apoyo logístico es el otro factor determinante que afecta el desempeño operacional según el estudio. La cadena logística se rompe una vez se entregan las adquisiciones a las unidades de Infantería de Marina, teniendo que ser asumida por las unidades operativas y tácticas. Siendo esto una carga mas para el comandante que debe resolver las exigencias operativas. Un ejemplo claro de la ineficiencia logística es la calidad y cantidad de los equipos

de movilidad táctica. Los parques automotores de las unidades son cementerios de una gama de marcas y modelos de vehículos que han sido adquiridos año tras año sin ser proyectado a futuro. Existen otros tantos ejemplos claros como la desuniformidad de uniformes, calidad de los equipos e instalaciones locativas.

d. Cultura Organizacional

Es quizás uno de los elementos más sensibles dentro del diagnóstico, toda vez que de este se desprende el crecimiento incontrolado y la proyección de la fuerza. La dependencia en lo operacional y lo presupuestal, la inexistencia de una dirección autónoma, la falta de un plan estratégico y el divorcio Componente naval-Infantería de marina, han afectado la unidad de criterio y el pensamiento a futuro en una sola dirección. La permanente implementación de unidades en territorios alejados, han atomizado la fuerza y han implicado sobre extender la cobertura en detrimento del personal y del desarrollo institucional. Finalmente esto conduce al aumento de las responsabilidades y la inestabilidad emocional, laboral y familiar.

e. Problemas de Motivación

El diagnóstico anterior conduce finalmente a afectar la raíz de la estructura de la Infantería de Marina. Adicionalmente se identifican factores como el aumento permanente de acciones judiciales y disciplinarias contra miembros de la Infantería de marina, especialmente los que revisten la calidad de

comandantes durante el desarrollo de sus funciones; los cuales manifiestan falta de respaldo institucional para asumir roles de defensa de los miembros de la institución y la casi inexistente asesoría y apoyo jurídico para estos casos. Los programas de bienestar de acuerdo con el estudio no tienen la cobertura ni pertinencia adecuada, especialmente la baja atención a necesidades primarias tales como vivienda fiscal, educación de los hijos, desarrollo profesional del núcleo familiar y otros. Los estímulos son el tercer elemento de la motivación que va en detrimento de la satisfacción personal del Infante de marina, representado en la inequidad de oportunidades de capacitación y comisiones al exterior comparado con los otros componentes de la Armada y con las otras fuerzas institucionales, además del inequitativo reconocimiento con distinciones y condecoraciones.

3. RESULTADOS DEL ESTUDIO

El estudio arrojó los siguientes resultados: Los aspectos mas afectados fueron en su orden la motivación, la administración de personal y la *instrucción y el entrenamiento*. Empleando la técnica de matriz de interrelación se llego a la conclusión por parte del comité que los causantes de este problema ha sido en su orden de importancia la ausencia de una cultura organizacional, la deficiencia en el apoyo a las operaciones y la *calidad de la instrucción* y el entrenamiento.

La estrategia planteada a corto y mediano plazo fue la de cumplir los siguientes objetivos institucionales definiendo unas líneas de acción definidas para cada caso:

1. Mejorar la capacidad tecnológica y operativa de combate,
2. fortalecer la capacidad de inteligencia y telemática,
3. hacer eficiente el sistema logístico,
4. Fortalecer la capacitación, el bienestar y la administración de personal.

Finalmente el Comando de la Armada definió unos grupos de trabajo conformado por expertos y conocedores de cada tema entre Infantes de Marina y otras especialidades en cabeza de un almirante.

4. DESARROLLO DEL MODELO

a. Valoración y evaluación de la reestructuración

Analizados los resultados del estudio elaborado por la comisión interinstitucional, se han identificado factores perturbadores que afectan profundamente la estructura básica de cualquier organización. En el caso de la Infantería de Marina estos factores inciden directamente en el personal en los aspectos de Bienestar, Motivación y Desarrollo humano. Es a este último factor al que nos referiremos en el transcurso del presente estudio, ya que hacer una valoración detallada de todos los elementos que afectan la carrera del Infante de Marina sería el resultado de un estudio demasiado extenso, que requerirá de un equipo multidisciplinario para su culminación. El desarrollo de la persona está íntimamente ligada al cumplimiento de metas, al progreso económico, social y cultural, a la formación académica y la

satisfacción de necesidades básicas tanto personales como de los miembros del núcleo familiar. El llevar a cabo un proyecto de vida coherente con su preparación y con su esfuerzo personal es el factor de mayor satisfacción de la persona humana y se constituirá en el motor de motivación de todas las acciones de la vida.

Consecuente con esta idea, la preparación profesional, la capacitación y las oportunidades de educación serán el mayor impulso del desarrollo de la personalidad. Mas aun si se tiene en cuenta que de los perturbadores encontrados en el estudio realizado al interior de la Infantería de Marina, se identificó este como causa y efecto del descontento de sus hombres.

En este orden de ideas, se realizará un estudio mediante el *método prospectivo* * de la capacitación de los oficiales y suboficiales de Infantería de Marina, en los escenarios de pasado, presente y futuro, para determinar estrategias de acción, a corto, mediano y largo plazo. Finalmente comparar estas estrategias propuestas con las implementadas por el comité interinstitucional generando así un modelo de aplicación permanente para medir objetivos propuestos contra metas cumplidas.

5. CONCEPTUALIZACION TEORICA

La Prospectiva es una disciplina sistémica, dinámica y abierta que explica los posibles futuros, no sólo por los datos del pasado sino fundamentalmente teniendo en cuenta las evoluciones futuras de las variables (cuantitativas y cualitativas) así

como los comportamientos de los actores implicados, de manera que reduce la incertidumbre y aporta mecanismos que conducen al futuro aceptable, conveniente o deseado.

Según Bertrand de Jouvenel "El futuro es para el hombre, en tanto que sujeto dotado de conocimiento y razón, espacio de incertidumbre, y en tanto que sujeto activo, espacio de libertad y de poder" El Método Prospectivo se basa en una interpretación del método estadístico, realizada a la luz de ciertas leyes cualitativas del cálculo de probabilidades. El sistema de vigía prospectivo implica un análisis y una evaluación permanente y simultáneo de las tendencias fuertes y de las ideas y hechos portadores de futuro. El método prospectivo debe reunir dos condiciones esenciales de los principios de causalidad:

Involucrar al futuro como causa final del presente, facilitar la construcción del futuro a través del presente, condición que se cumple con el diseño de **"escenarios"**.

Facilitar la tarea del diseño de escenarios a quienes ejercen la causalidad eficiente del futuro que son los Actores Sociales y en quienes reposa, por lo tanto, la responsabilidad de la construcción del futuro. Para ello se recurre al concepto teórico propuesto por Michel Godet ampliamente conocido como la teoría del **"triángulo griego"**

a. Fuentes de información

El estudio prospectivo se lleva a cabo empleando dos tipos de fuentes: Fuentes secundarias y Consulta a expertos. Estas dos fuentes se complementaran mutuamente, contribuyendo a un equilibrio en la información, útil para evitar sesgos importantes en el estudio prospectivo ante la carencia de una de ellas.

b. Fuentes secundarias

Son las estadísticas, proyecciones y demás información de tipo cuantitativa que se halle disponible en relación con la organización o tema de estudio. La consulta a fuentes secundarias aportará un ingrediente de objetividad en el análisis de la situación actual y la descripción del escenario inercial. La mas adecuada fuente de información es para el caso del modelo a evaluar las encuestas a oficiales y suboficiales en muestra aleatoria de todos los grados, de diferentes unidades, con todo tipo de experiencia profesional; como elemento de información y las estadísticas que arrojen los análisis como elemento de proyección y que cumpla con los parámetros de objetividad.

c. Consulta a expertos

Consiste en recurrir a la experiencia de un grupo de estudiosos del tema objeto de estudio, altamente conocedores del tema. Este proceso se convierte en un mecanismo de socialización y apropiación necesario para motivar la

participación de los principales actores de la organización y lograr la unión en torno a la construcción colectiva del futuro de la organización.

d. Fases del método prospectivo y estratégico

Fase 1: Sistema - Problema

Fase 2: Factores de cambio

Fase 3. Variables claves

Fase 4. Actores sociales

Fase 5. Escenarios: probable - posibles – deseable – viable.

Fase 6 Estrategias

Fase 7. Proyectos

Fase 8. Sistema vigía

Fase 9. Plan de acción y de puesta en marcha

Anticipación – Apropiación

e. Reflexión colectiva

Fase 1: SISTEMA - PROBLEMA

En esta fase se responde a las preguntas: ¿Cuál es el sistema a estudiar? ¿Cuál es el problema a resolver? ¿Qué es lo que se va a transformar? o ¿En quien se manifiesta el problema? Y ¿Quienes van a coordinar la reflexión prospectiva?

Actividades

Se constituye el grupo coordinador del trabajo prospectivo, se adelantan jornadas de motivación e introducción a la filosofía, los conceptos y técnicas aplicadas en el trabajo prospectivo en los integrantes del equipo que adelantaran el estudio del modelo a instituir.

Resultados esperados

La conformación de un equipo integrado por personas representativas de las diferentes instancias decisorias, ejecutivas y operativas de la organización darán claridad conceptual en torno a la filosofía, los métodos, las condiciones y los objetivos de la reflexión prospectiva.

Fase 2. FACTORES DE CAMBIO

En esta fase se responde a la pregunta: ¿Cuáles son los factores que impactan a la organización en sus cimientos?

Actividades

Se inicia con la recopilación de fuentes bibliograficas y se culmina con la consulta a expertos, que para el presente estudio esta encabezada por el Jefe del

Departamento de Personal y Desarrollo Humano del Comando de Infantería de Marina.

Técnicas

Los factores de cambio se determinan por medio de las técnicas alternativas:

Lluvia de ideas y Árbol de competencias.

Resultados esperados

Reconocimiento de la situación actual y de las condiciones potenciales del tema que se está estudiando. Identificación y descripción de tendencias, factores de cambio y características del entorno.

Fase 3. VARIABLES CLAVE

En esta fase se responde a la pregunta: ¿Cuáles son los principales fenómenos que determinan el cambio del desarrollo de la organización, dentro de una visión sistémica del presente? ? Los factores de cambio resultantes del proceso de depuración realizado a través de las técnicas alternativas descritas se consideran como **variables clave** del desarrollo de la organización objeto de estudio. Estas variables permiten una primera visión sistémica de la situación presente de la organización.

Actividades

Consulta a expertos

Técnicas

Para eliminar los factores de cambio irrelevantes se utilizan, alternativamente, las técnicas de filtrado: IGO. Importancia y gobernabilidad y el "Análisis Estructural".

Resultados esperados

Listado clasificado según importancia y gobernabilidad de las de "variables estratégicas".

Fase 4. ACTORES SOCIALES

En esta fase se responde a las preguntas: ¿Cuáles son los principales actores sociales que intervienen en el desarrollo de la organización? ¿Cuáles son los principales intereses conocidos de los diferentes grupos de poder internos y externos a la organización?

Actividades

Consulta a expertos

Técnicas

Para conocer los perfiles de los actores sociales, sus móviles y mecanismos de poder, se utiliza la técnica ACOB. Actores y Objetivos o Juego de Actores

Resultados esperados

Se definen cuales son las reglas del juego en torno a la organización, quienes tienen poder para modificarlas y cuales son los orígenes de sus intereses. También se detectan las formas de comportamiento de los Actores Sociales y se describe el poder que maneja la organización y las posibles jugadas de los Actores Sociales.

Fase 5. ESCENARIOS

Etapa 1: Escenario probable

En esta etapa se responde a la pregunta: ¿Para dónde vamos? O ¿Cuál es la situación futura probable?

Actividades

Consulta a expertos

Estimación y descripción del escenario probable

Técnicas

Para estimar y diseñar un escenario probable, se utiliza las técnicas DELPHI y Sistema de matrices de impacto cruzado o SMIC. Para conformar el escenario probable se considera la relación potencial que tendrían las variables clave de la organización en el futuro. Para procesar las respuestas de los expertos se utiliza el software especializado existente para facilitar la aplicación de las técnicas. Se

describe el escenario probable, partiendo del supuesto del no cambio en el futuro de las actuales tendencias exógenas y endógenas respecto a la organización. Este escenario proporciona una imagen de futuro bajo la premisa de conservar las actuales formas político administrativas, sociales, económicas, culturales, y paradigmas endógenos frente a las tendencias mundiales.

Resultados esperados

Descripción de un escenario probable de la organización al horizonte del año elegido.

Etapa 2: Escenarios posibles

En esta etapa se responde a la pregunta ¿Cuáles son otras situaciones futuras posibles?

Actividades

Consulta a expertos y estimación y descripción de escenarios.

Técnicas

Para estimar y diseñar algunos escenarios de contraste o alternativos, se utilizan algunas de las técnicas como la de ejes de Peter Schwartz o Análisis Morfológico. Cada escenario describe un futuro posible con sus causas y consecuencias correspondientes.

Resultados esperados:

Varios escenarios alternos que sirven de contraste con el escenario probable.

Etapa 3: Escenario deseable

En esta etapa se responde a la pregunta ¿Hacia donde queremos ir? ¿En qué situación nos gustaría estar?

Actividades

Consulta a expertos y Análisis de causas y consecuencias de los escenarios.

Técnicas

Se aplica la técnica Delphi, Continuando con la técnica del diseño de escenarios; con la cual se configura el ESCENARIO DESEABLE para la organización al horizonte del año definido. Este se conforma convirtiendo las variables clave en objetivos de desarrollo más convenientes para los anhelos y esperanzas de los actores sociales de la organización.

Los expertos se ubican imaginariamente en el mundo del anhelo y la utopía para bosquejar la organización deseada, sabiendo que no todo está regido por el determinismo de las tendencias y poniendo en práctica los postulados prospectivos del futuro como un espacio de poder, el futuro como un espacio de voluntad y el futuro como un espacio de libertad.

Resultados esperados

La descripción de un escenario de desarrollo favorable para todos los actores de la organización.

Etapa 4: Escenario viable

En esta etapa se responde a la pregunta ¿Hacia donde podemos ir? O ¿Qué tan factible es lo que queremos?

Actividades

Consulta a expertos y Evaluación de los eventos del escenario deseable.

Técnicas

DELPHI o el Ábaco de Regnier. En esta fase se evalúa la factibilidad de cada uno de los eventos que constituyen el escenario deseable.

Resultados esperados

Identificación de los eventos de mayor probabilidad de ocurrencia según los expertos. Descripción del “escenario apuesta” que cumpla con las condiciones de ser deseable y viable para el desarrollo de la organización

Fase 6. DISEÑO DE ESTRATEGIAS

En esta fase se responde a la pregunta ¿Cómo podemos construir el escenario apuesta?

Actividades

Consulta a expertos y Diseño de estrategias para lograr el escenario apuesta.

Técnicas

Lluvia de ideas, técnica IGO (Importancia y Gobernabilidad), Ábaco de Régnier y la de los árboles de Pertinencia. La metodología para diseño de estrategias consiste en la formulación para cada estrategia de Una opción estratégica, unos objetivos estratégicos que responden a los eventos del escenario apuesta, unos propósitos o razón de ser de las acciones y unas acciones estratégicas.

Se identifican las acciones estratégicas, utilizando la técnica de lluvia de ideas y analizando su Importancia y Gobernabilidad por medio de la técnica IGO. Con la técnica del Ábaco de Régnier se define el grado de viabilidad de cada una de las acciones y se precisa el mayor o menor riesgo que conlleva cada una de ellas. Finalmente se ordena el sentido de las acciones estratégicas por medio de los Árboles de Pertinencia, técnica basada en el análisis semántico de los conceptos.

Resultados esperados

Identificación de ideas de proyectos necesarios para reconvertir la organización y las personas en el proceso de construir el escenario apuesta.

Fase 7: PROYECTOS

En esta fase se da respuesta a las preguntas ¿cuáles proyectos son prioritarios?, ¿Qué recursos se requieren para cada proyecto?, cuál es la viabilidad técnica de cada proyecto, ¿cuál es la rentabilidad económica de cada proyecto?.

Actividades

Evaluar posibilidades del mercado. Evaluar aspectos técnicos, aspectos humanos y evaluar aspectos financieros. Evaluar aspectos ambientales así como Los económicos y sociales.

Técnicas

Estudio de mercados, estudio técnico y organizacional, evaluación financiera, ambiental y evaluación económica.

Resultados esperados

Formulación de proyectos de prefactibilidad y formulación de proyectos a nivel de factibilidad.

Fase 8: SISTEMA VIGÍA

En esta fase se responde a las preguntas ¿Cómo garantizar la continuidad del proceso de reflexión prospectiva?, ¿Cómo medir la fiel ejecución de las estrategias diseñadas para alcanzar el escenario apuesta?, ¿Quiénes coordinaran la acción de seguimiento a la movilización colectiva?.

Actividades

Elección de los miembros del equipo de vigilancia prospectiva. Estructuración organizacional del sistema vigía y diseño del sistema operativo del equipo vigía.

Técnicas

A través de la lluvia de ideas, la elección democrática y técnicas afines.

Resultados esperados

Diseño de un Sistema de Vigilancia Prospectiva adecuado a las necesidades de la organización. Definición de las características estructurales de la organización encargada de orientar la reflexión prospectiva continuada, la vigilancia tecnológica empresarial y la difusión de sus hallazgos. Conformación de un equipo humano representativo de los procesos claves de la organización. Asignación de funciones al equipo vigía Asignación de recursos para la operación del sistema vigía.

Fase 9. PLAN DE ACCIÓN Y PUESTA EN MARCHA

En esta fase se responde a las preguntas ¿en qué secuencia se realizarán las acciones?, ¿En que fechas se ejecutarán las acciones?.

Actividades

Recolección de la información resultante del trabajo prospectivo estratégico, definición de sistema de control de calidad tales como el cronograma, elaboración

de gráficos de Gant, diagramas tipo Pert, CPM, modelos de Project y la aplicación de la teoría de restricciones.

Resultados esperados

Formulación de instrucciones escritas, elaboración de cuadros de control, definición de sistema de control de calidad del plan y sistema de seguimiento a la ejecución del plan.

6. APLICACIÓN DEL MÉTODO PROSPECTIVO AL MODELO EDUCACIONAL EN LA INFANTERÍA DE MARINA COLOMBIANA.

Se ha definido como un factor clave la formación y capacitación de los oficiales y Suboficiales. Es así como formularemos un ejercicio de análisis sobre la capacitación profesional en los Infantes de Marina siguiendo el método prospectivo y comparándolo en el tiempo. Se aplicaran todas las fases del método en este análisis y podremos llegar a una conclusión y formulación objetiva para mejorar esta actividad en la empresa. Se sugerirá que acciones podrán permitir llevar a cabo esta propuesta y se comparará con las formuladas por el equipo multidisciplinario. Finalmente, se medirán los alcances de cada propuesta y los planes de acción en un escenario de futuro más probable.

7. REFLEXION COLECTIVA

a. Fase Uno.

Sistema-Problema.

La Infantería de Marina como componente de la Armada Nacional, ha sufrido las consecuencias de la falta de planeación y proyección como cuerpo. Así en los últimos años ha tenido un crecimiento desproporcionado en la organización con respecto al recurso humano y a las unidades operativas. Los recursos con que dispone y las responsabilidades que le han sido delegadas por el mando superior no son equitativos. Los efectivos de personal superan los 14000, cifra que se ha incrementado en mas de un 100% en Infantes y Suboficiales, pero el número de oficiales se ha mantenido e incluso disminuido en un margen de 300 a 350. El mando superior ha implementado diferentes estrategias coyunturales para solucionar en forma temporal la deficiencia en el nivel directivo de la organización. Estrategias tales como graduar cadetes en tiempo record, promover cursos de suboficiales e incorporar profesionales de diferentes ramas para que se desempeñen en actividades diferentes a su especialidad. Todas ellas han resultado ser un rotundo fracaso y una muestra de incapacidad en el planeamiento y organización.

El anterior diagnostico se agudiza cuando se analiza el nivel de motivación de los hombres que conforman la Infantería de marina. Si consideramos que la mayor fortaleza de una organización la constituyen el personal que la conforma, los niveles de capacitación y el sentido de pertenencia de ellos hacia la institución, podremos concluir que tan eficientemente esta evolucionando. En la Administración moderna, el capital intelectual ha tomado una gran importancia, como uno de los activos de mayor valor para la institución. Este concepto ha sido despreciado por los mandos hasta el punto

que las oportunidades de capacitación en el ámbito profesional en los oficiales venían adelantando han sido abolidas de manera intermitente hasta el punto que el mando ha suspendido los cursos profesionales en ingeniería y administración, así como los postgrados. Esto argumentándolo en la teoría de que la suspensión de las oportunidades de capacitación es la solución a las deficiencias de personal.

¿Cuál es el problema a resolver?

Las pocas oportunidades de capacitación profesional de los oficiales de la Infantería de Marina, han generado un alto índice de deserción y bajos niveles de motivación en estos miembros de la organización. Esto ha significado un estancamiento en la proyección de la Infantería de Marina.

¿En quien se manifiesta el problema?

En los oficiales y suboficiales de la Infantería de Marina.

¿Que debe hacerse para superar el problema?

Formulación del problema.

¿La capacitación del personal de Oficiales de Infantería de Marina contribuye o limita la proyección prospectiva de la Infantería de Marina y el cumplimiento de la misión?

Objeto:

Encontrar los elementos que afectan el proceso de capacitación en los Oficiales de Infantería de Marina.

Objetivo:

Determinar los niveles de capacitación que sean más convenientes para los oficiales del cuerpo de Infantería de Marina y la institución.

Objetivos Específicos:

Determinar la eficiencia en el desempeño de sus funciones de los oficiales de Infantería de Marina en relación con los niveles de capacitación en términos de resultados.

Determinar los niveles de motivación del personal de oficiales en proporción con sus oportunidades de capacitación.

ARBOL DEL PASADO

Raíces

Recursos Humanos:

Oficiales de IM.

Personal Docente

Profesores Militares

Cadetes de IM..

Alto mando de la Armada nacional

Recursos Financieros:

Presupuesto de la nación

Nomina de oficiales

Nomina de profesores

Costos de Investigación

Costos académicos (Bibliografía, Papelería, Software etc.)

Transportes y traslados

Recursos tecnológicos:

Laboratorios

Aulas

Recursos de Internet

Bibliotecas

Sistemas

Recursos Jurídicos:

Constitución Nacional 1991

Ley 30/92

Reglamento académico ENAP

Decreto 1790

Directivas académicas del Comando Armada

Asociación Colombiana de Ingenieros Navales y profesiones afines

Recursos Científicos:

Líneas de Investigación de la Armada nacional

Instituto panamericano de Ingeniería Naval

Convenios – contratos de prestación de servicios

Cotecmar

Dirección de Ciencia y Tecnología

Tronco

Estructura Organizacional:

Comando Armada Nacional – JEDHU – CIMAR – ENAP

Dirección de Instrucción y Entrenamiento

Consejo de Educación Naval

Las decisiones en materia educacional de la Armada Nacional se toman en pleno del COSEN (Consejo de Educación naval) Conformado por Los Oficiales de grado Almirante de la Guarnición de Bogotá, más el Director de la Escuela Naval.

Frutos

Retiros masivos de oficiales en todos los grados

Desigualdad de oportunidades en la institución

Estancamiento de la imagen prospectiva de la Institución

No acreditación de los programas de pregrado de la Armada Nacional

Retroceso en la conformación y desarrollo del poder marítimo

Ausencia en la ejecución del plan de desarrollo de la Infantería de marina

ARBOL DE COMPETENCIAS DEL FUTURO

Raíces

Se identifican las mismas raíces del árbol del presente

Tronco

Se identifica la misma estructura organizacional

Frutos

Incremento en la moral y espíritu de cuerpo de la Infantería de marina

Proyección de la imagen prospectiva de la Institución

Acreditación y mejoramiento de la calidad de la educación

Ejecución de proyectos de ciencia y tecnología para el desarrollo del poder marítimo

Reorientación y perfeccionamiento del plan de desarrollo y visión Institucional de la Infantería de Marina.

Incremento en la planta de oficiales y efectivos de la Infantería de marina.

Crecimiento del cuerpo de Infantería de marina

Solución a necesidades básicas fundamentales de la Armada nacional.

Disminución de costos operacionales y disminución en los costos proyectos de inversión para la institución.

8. FACTORES DE CAMBIO

Oficiales de IM..

Personal Docente

Cadetes de IM..

Alto mando de la Armada nacional

Presupuesto de la nación

Nomina de oficiales

Nomina de profesores

Costos de Investigación

Costos académicos (Bibliografía, Papelería, Software etc.)

Transportes y traslados

Laboratorios

Aulas

Internet

Bibliotecas

Sistemas

Constitución nacional 1991

Ley 30/92

Reglamento académico ENAP

Decreto 1790

Asociación Colombiana de Ingenieros Navales y profesiones afines

Líneas de Investigación de la Armada nacional

Instituto panamericano de Ingeniería Naval

Convenios – contratos de prestación de servicios

Cotecmar

Dirección de Ciencia y Tecnología

Comando Armada Nacional – JEDHU – CIMAR – ENAP

Dirección de Instrucción y entrenamiento

Consejo de Educación Naval

Retiros de oficiales en todos los grados

Oportunidades de capacitación

Imagen prospectiva de la Institución

Acreditación de los programas de pregrado de la Armada Nacional

Conformación y desarrollo del poder marítimo

Plan de desarrollo de la Infantería de marina

Moral y espíritu de cuerpo de la Infantería de marina

Proyectos de ciencia y tecnología para el desarrollo del poder marítimo

Costos operacionales

Costos proyectos de inversión para la institución.

a. Factores de cambio por familias

Personal Afectado

Personal Directivo

Gastos de funcionamiento

Infraestructura locativa

Regulación normativa académica y profesional

Políticas de administración de personal

Desarrollo institucional

Tecnología e investigación

Políticas de capacitación

Acreditación de programas.

Motivación de personal.

FACTOR DE CAMBIO	DESCRIPCION					
	En Que Consiste	Como se manifiesta	Tendencia	Ruptura	Potencialidades	Indicados
PERSONAL AFECTADO	La falta de oportunidades de capacitación al personal de oficiales de Infantería de Marina	La desmotivación el desinterés y el alto índice de retiros de la institución.	Creciente	Generación de una política de capacitación para los oficiales continuada	Mejor desempeño y resultados en la misión institucional	Número de retiros de Oficiales por año
PERSONAL DIRECTIVO	La ausencia de una política seria y prospectiva de capacitación para los oficiales de IM.	Suspensión de los cursos de capacitación profesional para los oficiales de IM.	Creciente	Generación de una política de capacitación para los oficiales continuada	Que se de una nueva organización de la infantería de marina y subespecialidades profesionales	Cantidad de oficiales que no han realizado cursos de complementación
GASTOS DE FUNCIONAMIENTO	Los recursos destinados por el estado para el funcionamiento de la institución.	Asignación anual de presupuesto y por proyectos de acuerdo a las necesidades institucionales.	Estática	Disminución de la proyección en tecnología.	Optimo desarrollo y evolución de los programas.	Programas con restricciones para su cumplimiento.
INFRAESTRUCTURA EDUCATIVA	Instalaciones de las diferentes escuelas de formación y capacitación.	Falta de proyectos para implementar instalaciones y laboratorios especializados.	Estática	La poca asignación de presupuesto para mantenimiento y la destinación de la infraestructura para usos diferentes	Desarrollo de diferentes programas del conocimiento del arte militar.	Falta de sitios acondicionados para desarrollo de la capacitación
REGULACIÓN ADMINISTRATIVA Y ACADÉMICA	Tendencia de la economía a desarrollar empresas de	Crecimiento de la productividad, diversificación de demanda y oferta.	Creciente	Los recursos asignados son	Mayores espacios para el crecimiento de la	

Y PROFESIONAL	servicio con alto contenido de valor agregado.			inferiores al desarrollo de los sectores de servicios. Un país de economía privada y altamente dependiente	producción de servicios de tipo financiero, transporte, salud profesional, etc.	
OLÍTICAS DE ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	Junto con el avance de las comunicaciones son el apoyo para la producción y el intercambio hacia unas economías, organización y tecnología en red.	Un gran volumen de información y su aplicación estratégica a los procesos productivos y de toma de decisiones.	Creciente	Infraestructuras obsoletas. Deficiente tecnología blanda que dinamice la sociedad de la información.	Importancia a las telecomunicaciones y al afán al desarrollo tecnológico.	
DESARROLLO INSTITUCIONAL	Paso de hospital de beneficencia a hospital empresa apropiación de un modelo empresarial bajo un escenario opuesto se desarrolle	Trámites inconclusos para lograr una operación regular del hospital. Inconsistencia operacional y la conceptual. Lenta asimilación al cambio y poca eficiencia en la implementación de los procesos.	Decreciente	Resistencia al cambio. Interrupción del proceso. Que los gerentes no logren generar empoderamiento.	El modelo de desarrollo empresarial hospitalario que logre la apropiación y permanencia.	Implantación de nuevas normas tanto científicas como administrativas. Planes de producción. Planes reales de ventas anualizadas Mayores ingresos y ventas de

						servicios
TECNOLOGÍA E INVESTIGACIÓN						
POLÍTICAS DE CAPACITACIÓN						
ACREDITACIÓN DE PROGRAMAS						
MOTIVACIÓN DEL PERSONAL						

9. TÉCNICA IGO IMPORTANCIA Y GOBERNABILIDAD

Tabla 2. Importancia y gobernabilidad

FACTOR	IMPORTANCIA	GOBERNABILIDAD	CALIFICACIÓN
CAMBIO			
Personal afectado	90	100	Retos a mediano plazo
Personal directivo	90	20	Retos a largo plazo
Gastos de funcionamiento	75	70	Retos a mediano plazo
Infraestructura locativa	80	30	Retos a mediano plazo
Regulación normativa académica profesional	100	80	Retos a corto plazo
Políticas de administración personal	100	20	Retos a mediano plazo
Desarrollo institucional	90	90	Retos a corto plazo
Tecnología de investigación	90	80	Retos a mediano plazo

Políticas de capacitación	100	40	Retos a corto plazo
Acreditación programas.	100	50	Retos a mediano plazo
Motivación personal.	100	20	Retos a corto plazo

Resultados favorables de los factores de cambio del método IGO:

DESARROLLO INSTITUCIONAL

TECNOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

REGULACIÓN NORMATIVA ACADEMICA Y PROFESIONAL

PERSONAL AFECTADO

10. TÉCNICA DEL ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Resultados favorables de los factores de cambio del método estructural:

- Políticas de capacitación
- Personal directivo

- Personal afectado

a. Juego de actores y estructuras de poder

Variables Estratégicas		Actores Sociales	
1	Políticas de Capacitación	A1	Oficiales de Insignia
2	Personal Directivo	A2	Oficiales Superiores y Subalternos
3	Personal Afectado	A3	Suboficiales
4	Desarrollo Institucional	A4	Personal Docente
5	Tecnología de Investigación		
6	Regulación Normativa, Académica y Profesional		

Actores sociales	Campos de batalla					
	Campo 1	Campo 2	Campo 3	Campo 4	Campo 5	Campo 6
	Políticas de Capacitación	Personal Directivo	Personal Afectado	Desarrollo Institucional	Tecnología de Investigación	Regulación Normativa Académica y Profesional
Oficiales de Insignia	Es secundario ante el actual escenario de la guerra	Desarrollar políticas de capacitación que no interfieran el cumplimiento de la misión	El cumplimiento de la misión	Proyectar la Institución hacia el desarrollo del poder marítimo	Que faciliten cumplir la misión para ganar la guerra	Que regule los esfuerzos al cumplimiento de la misión
Oficiales Superiores	Que haga al oficial más	Que generen las	Que tengan las	A mayor capacitación	Que se desarrollen	Que no sea excluyente en la

y Subalternos	competitivo para enfrentar todos los retos de los nuevos tiempos.	oportunidades de capacitación en igualdad de condiciones	oportunidades de capacitación para optimizar el cumplimiento de la misión	mayor desarrollo institucional	escenarios para generar tecnología en investigación	capacitación y formación
Suboficiales	Que haga al Suboficial mas competitivo para enfrentar todos los retos de los nuevos tiempos.	Que generen las oportunidades de capacitación en igualdad de condiciones	Que tengan las oportunidades de capacitación para optimizar el cumplimiento de la misión	A mayor capacitación mayor desarrollo institucional	Que se desarrollen escenarios para generar tecnología en investigación	Que no sea excluyente en la capacitación y formación

Personal Docente	Que permita el desarrollo en su área del conocimiento	Que incentiven y apoyen los programas de capacitación	Que mejoren sus niveles de capacitación	Que hagan parte de los programas de desarrollo y modernización	Desarrollar y optimizar el desarrollo tecnológico mediante su aporte e investigación	Que faciliten y agilicen los medios y métodos de capacitación masivamente a todos los niveles.
------------------	---	---	---	--	--	--

b. Códigos de objetivos asociados

01 C1	02 C2	03 C3	04 C4	05 C5	06 C6
07 C7	08 C8	09 C9	10 C10	11 C11	12 C12
13 C7	14 C8	15 C9	16 C10	17 C11	18 C12

Dependencia	100	225	275	160		
PROMEDIO	33	75	92	53		

Puntaje alcanzado	Influencia	Dependencia
70 o más	alta	alta
40 a 69	media	media
10 a 39	baja	baja
0 a 9	Nula a débil	Nula a débil

Tabla 9. Influencia

A A	A1	A2	A3	A4	Influencia
A1	<input type="checkbox"/>	ALTA	ALTA	ALTA	0
A2	MEDIA	<input type="checkbox"/>	ALTA	MEDIA	0

A3	BAJA	MEDIA	□	BAJA	0
A4	MEDIA	ALTA	ALTA	□	0
Dependencia	0	0	0	0	

Influencia

<i>Influencia alta 100</i> <i>Dependencia baja 33</i> Actores dominantes OFICIALES DE INSIGNIA	<i>Influencia alta</i> <i>Dependencia alta</i> Actores conflictivos OMITIDO
<i>Influencia media 50</i> <i>Dependencia media 53</i> Actores intermedios	<i>Influencia media 50</i> <i>Dependencia media 75 aprox.</i> Actores intermedios

PERSONAL DOCENTE	OFICIALES SUPERIORES Y SUB.
Actores autónomos	Actores dominados
<i>Influencia baja</i>	<i>Influencia baja</i> 20
<i>Dependencia baja</i>	<i>Dependencia alta</i> 92
OMITIDO	SUBOFICIALES

Dependencia

Tabla 10. Estratificación de los Actores según su grado de poder

Coeficiente Ri*	Grado de poder	Actores
De 1.76 en adelante	AP alto poder	OFICIALES DE INSIGNIA
Entre 0.26 y 1.75	MP	OFICIALES SUPERIORES Y SUB.

	moderado poder	PERSONAL DOCENTE
Entre 0 y 0.25	BP bajo poder	SUBOFICIALES

Tabla 11. Alianzas y enfrentamientos entre los actores

Campo de batalla 1: POLÍTICAS DE CAPACITACION		
Actor SUPERIORES	OFICIAL	Actor DOCENTE
		PERSONAL
		Actor

Enfrentados a:

Actor INSIGNIA	OFICIALES DE	Actor	Actor
-------------------	--------------	-------	-------

c. Elementos negociables en oficiales superiores y personal docente:

- Que las áreas del conocimiento tengan influencia directamente sobre el campo militar.
- Que la educación sea semipresencial.
- Que los programas de capacitación se implementen en forma gradual.
- Que la implementación de los programas no interfieran con el cumplimiento de la misión institucional.
- Que la implementación de los programas no signifique erogación presupuestal.

d. Elementos negociables en oficiales de insignia:

- Que no se afecte el cumplimiento de la misión.
- Que no se limite la disponibilidad de personal.

Tabla 12. Campo de Batalla 2

Campo de batalla 2: DESARROLLO INSTITUCIONAL						
Actor	OFICIAL	Actor	PERSONAL	Actor	OFICIALES	DE
SUPERIORES		DOCENTE		INSIGNIA		

Enfrentados a:

Actor	Actor	Actor
-------	-------	-------

NO HAY CONFLICTO

Campo de batalla 3: TECNOLOGÍA E INVESTIGACION

Actor OFICIAL SUPERIORES	Actor PERSONAL DOCENTE	Actor OFICIALES DE INSIGNIA
--------------------------	------------------------	-----------------------------

Enfrentados a:

Actor	Actor	Actor
-------	-------	-------

NO HAY CONFLICTO

Campo de batalla 4: REGULACIÓN NORMATIVA Y PROFESIONAL

Actor SUPERIORES	OFICIAL	Actor DOCENTE	PERSONAL	Actor
---------------------	---------	------------------	----------	-------

Enfrentados a:

Actor INSIGNIA	OFICIALES DE	Actor	Actor
-------------------	--------------	-------	-------

e. Elementos negociables en oficiales superiores y personal docente:

Que la metodología, el pensum académico y la intensidad horaria de la educación se ajuste a la regulación nacional ICFES.

f. Elementos negociables en oficiales de insignia:

Que no se afecte el cumplimiento de la misión.

Que no se limite la disponibilidad de personal.

11. HIPÓTESIS PROBABLES DE FUTURO DERIVADAS DE PROBABLES ALIANZAS Y CONFLICTOS ENTRE LOS ACTORES.

Los programas académicos sean ajustados a la ciencias militares y con énfasis en un área específica del conocimiento para aplicación profesional.

Los cursos sean presénciales durante todo el programa académico.

La capacitación profesional sea un requisito para el desempeño de cargos.

CONFLICTIVIDAD DE LOS OBJETIVOS

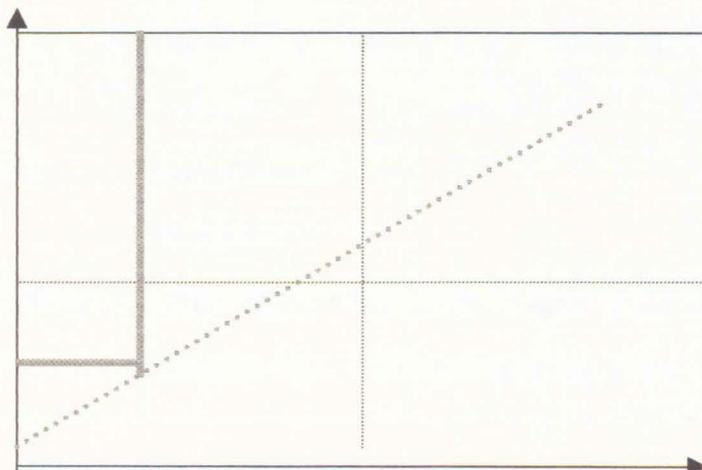
Objetivos Conflictivos

Los cursos sean presénciales durante todo el programa académico

La capacitación profesional sea un requisito para el desempeño de cargos.

“No existen objetivos altamente conflictivos debido a que la suma de las posiciones valoradas frente a los objetivos son positivas en todo los casos. Lo anterior por considerar que la estructura organizacional de la armada nacional es totalmente excluyente en la toma de decisiones.”

Movilización Favorable(+)



La línea diagonal indica los puntos de máximo conflicto

Mobilización desfavorable (-)

Tabla 13: Objetivos conflictivos

(Por estar sobre o cerca de la línea diagonal)

La política de capacitación es secundaria ante el actual escenario de la guerra.

Tabla 14. Objetivos no conflictivos

(por estar lejos de la línea diagonal)

Desarrollar políticas de capacitación que no interfieran el cumplimiento de la misión	El cumplimiento de la misión	Proyectar la Institución hacia el desarrollo del poder marítimo	Que faciliten cumplir la misión para ganar la guerra	Que regule los esfuerzos al cumplimiento de la misión
Que generen las oportunidades de capacitación en igualdad de condiciones	Que tengan las oportunidades de capacitación para optimizar el cumplimiento de la misión	A mayor capacitación mayor desarrollo institucional	Que se desarrollen escenarios para generar tecnología en investigación	Que no sea excluyente en la capacitación y formación
Que incentiven y apoyen los	Que mejoren sus niveles de	Que hagan parte de los programas	Desarrollar y optimizar el	Que faciliten y agilicen los

programas de capacitación	de capacitación	de desarrollo y modernización	desarrollo tecnológico mediante su aporte e investigación	medios y métodos de capacitación masivamente a todos los niveles.
---------------------------	-----------------	-------------------------------	---	---

Tabla 15. Ordenamiento de los actores según su grado de ambivalencia

Puesto	% de ambivalencia	Actor
1	5	OFICIALES DE INSIGNIA
2	0	OFICIALES SUPERIORES Y SUBALTERNOS
3	0	SUBOFICIALES
4	0	PERSONAL DOCENTE

Tabla 16. Estrategias de los actores más importantes

Actor	Estrategias
OFICIALES DE INSIGNIA	Dilatar la solución del problema en forma definitiva, darle una importancia secundaria ante los otras prioridades institucionales.
OFICIALES SUPERIORES	Preparación profesional o técnica de manera personalizada y sin el apoyo institucional.

Y SUBALTERNOS	No acceder a los programas de capacitación.
PERSONAL DOCENTE	No han tomado ninguna posición con respecto al problema, constituyéndose en observadores pasivos.

Tabla 17. Convergencias de los actores

Actores coincidentes	Objetivos Convergentes	Valor	Explicación
A2 A3 A4	Es secundario ante el actual escenario de la guerra	-4	Todos están interesados en que es importante para su desempeño profesional
	Que haga al Suboficial más competitivo para enfrentar todos los retos de los nuevos tiempos.	4	Por la profesionalización de los actores

	Que generen las oportunidades de capacitación en igualdad de condiciones	4	Porque se observa una desigualdad en el personal de la fuerza y se requiere una equidad en la capacitación del recurso humano
	A mayor capacitación mayor desarrollo institucional	4	Por que se requiere una preparación profesional para un adecuado desempeño institucional.
	Que tengan las oportunidades de capacitación para optimizar el cumplimiento de la misión	4	Porque todo el personal debe tener las mismas oportunidades por ser parte de una institución.

12. ESCENARIOS DE FUTURO

a. Escenario probable

Método Delphi

Coefficiente de variación: CV

$$Cv = (\sigma/\chi) * 100$$

La Variable: Calidad de la capacitación de los Oficiales y Suboficiales de Infantes de Marina.

Descripción de los eventos

En el año 2002 el nivel de inconformismo por la preparación profesional de los Oficiales y Suboficiales de IM.. se estima en 66%. ¿Cuál es la probabilidad de que para el año 2010 este nivel de inconformidad alcance 10%?

En el año 2002, la calidad de la Instrucción y Entrenamiento de las Escuelas de Formación de IM.. se califica como baja (34/100)¿Qué tan probable es que para el año 2010, la misma variable se comporté como superior (90/100)?

En el año 2002, la cantidad de Instructores Militares de las Escuelas de Formación se considera Insuficiente.¿Qué tan probable es que para el año 2010, los instructores se ajusten a las tablas de organización y equipo de las escuelas?

En el año 2002, los Instructores militares de las Escuelas de Formación deben asumir diferentes roles ajenos a la formación. ¿Qué tan probable es que para el año 2010, los instructores se dediquen exclusivamente a la educación y capacitación?

En el año 2002, la cantidad y disponibilidad de libros y reglamentos para los Instructores militares de las Escuelas de Formación es Insuficiente. ¿Qué tan probable es que para el año 2010, los textos y reglamentos se hayan masificado?

Análisis de los eventos o hipótesis

Tabla 18. Análisis de eventos

EVENTO: Mejoramiento de la Calidad de la Formación profesional de los Oficiales y Suboficiales de la Infantería de Marina

Aspectos exógenos

Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros factores que favorecen la realización de este evento

Rupturas. Factores mundiales que están impidiendo que este evento se cumpla

<p>Tecnificación de la Sociedad.</p> <p>Adelantos tecnológicos de las armas y sistemas.</p> <p>Masificación de la Informática e Internet.</p> <p>El acortamiento de la vida útil de los adelantos tecnológicos.</p> <p>La exigencia de una sociedad mas y más preparada.</p>	<p>El distanciamiento entre países ricos y pobres.</p> <p>El alto costo de la educación científica y tecnológica de alta calidad.</p> <p>La compartimentación del conocimiento.</p> <p>La discriminación racial contra minorías y personas del tercer mundo.</p>
<p>Aspectos endógenos</p>	
<p><i>Tendencias mundiales, hechos portadores de futuro y otros fenómenos que apoyan el logro de este evento.</i></p>	<p><i>Rupturas</i></p> <p><i>Fenómenos locales que se oponen a la culminación de este evento</i></p>

El amplio respaldo y favorabilidad de la imagen de las Fuerzas Militares.	El incremento en el nivel de violencia del conflicto interno.
El interés del Comandante de la Armada en modernizar la Infantería de Marina.	Las deficiencias para nivelar la planta de Oficiales y Suboficiales.
El cambio de Comando por un oficial con ideas reformistas y generacionales.	La actual crisis económica por la que atraviesa Colombia.
La acreditación por el ICFES de la ENAP.	La no continuidad en las políticas educativas y los esfuerzos aislados por mantener los logros alcanzados.

Probabilidades simples (p) de los eventos

Tabla 19. Escala para interpretar probabilidades

Calificación	Significado
0.71 o más	evento muy probable
0.61 a 0.70	evento probable
0.51 a 0.60	Existe duda.
0.4 a 0.49	evento improbable
0.0 a 0.39	evento muy improbable

Tabla 20. Probabilidades asignadas por los expertos

Evento	Experto 1	Experto 2	Experto 3	Experto 4	Probabilidad promedio	CV	Consenso
E1	0.8	0.5	0.8		0.7		No
E2	0.75	0.9	0.6		0.75		Si
E3	0.85	0.8	0.8		0.816		Si
E4	0.6	0.8	0.7		0.7		Si

Tabla 21. Clasificación de los eventos según su grado de probabilidad

Evento	IMPROBABLE ⇐		⇒ PROBABLE		
	0.0 a 0.39	0.4 a 0.49	0.51 a 0.60	0.61 a 0.70	0.71 o más
1				X	
2					X
3					X
4				X	

Tomando únicamente los eventos probables, describimos el **escenario más probable** que se presentará al horizonte del año dado, en el caso de no intervenir voluntariamente para evitar los efectos negativos de los factores que afectarán negativamente a la organización.

Tabla 22 Escenario Probable

Nombre: Mejoramiento de la Calidad de la Formación profesional de los Oficiales y Suboficiales de la Infantería de Marina	
Variable clave	Comportamiento al año horizonte
Disminución del nivel de inconformismo de la preparación profesional	Probable
Mejoramiento de la calidad de la educación de las escuelas de formación	Muy probable
Dedicación exclusiva de los instructores militares	Muy probable
Masificación de libros y reglamentos	probable

Causas. Hechos, Razones, por las cuales se llegaría a la ocurrencia de este escenario. ¿Qué hicimos o dejamos de hacer?:	Consecuencias que tendría la ocurrencia de este escenario:
<p>La continuidad en las políticas del Comando de la Armada ajustados a un plan de desarrollo y mejoramiento continuo de la Infantería de Marina.</p> <p>Que no se limiten los recursos presupuestales asignados a este plan de desarrollo.</p> <p>Que las políticas del gobierno sean consecuentes con las necesidades institucionales y no dirijan su esfuerzo a otros componentes de la Armada.</p>	<p>El mejoramiento de la calidad de vida de los miembros de la Armada nacional y la Infantería de marina.</p> <p>El cumplimiento de la misión institucional y la obtención de las metas de paz y desarrollo bajo responsabilidad de la Armada Nacional.</p> <p>El fortalecimiento de la doctrina que se manifestará en operaciones militares a menor costo y mejores resultados.</p> <p>El espíritu de cuerpo y la moral como valor principal en sus hombres.</p> <p>Hará del Infante de Marina un mejor ciudadano y un hombre ejemplar para la nación y la sociedad, que contribuirá a la paz, el desarrollo social y el bienestar de los colombianos.</p>

13. ANÁLISIS DE ENCUESTA

El proceso de selección de cada una de las preguntas que hacen parte de la encuesta, están basadas en los antecedentes que dieron origen al proceso de reestructuración de la Infantería de Marina. Por lo anterior se tomaron 5 áreas fundamentales que involucran a todo el personal de la institución en diferentes direcciones pero que en definitiva, nos llevan hacia un mismo fin, el cumplimiento de la misión. Las áreas seleccionadas son:

- Área de Motivación
- Área de Cultura Organizacional.
- Área de apoyo a las Operaciones.
- Área de Instrucción y Entrenamiento
- Área de Administración de Personal.

Para el análisis de las presentes áreas, se han tomado las variaciones más representativas que inducen a una conclusión sobre lo que está ocurriendo. Para ello, una vez tomado los registros de las respuestas a nuestras preguntas, se calculó un promedio ponderado que nos indicará cual era el grado de satisfacción o insatisfacción existente a través de un porcentajes en cada uno de ellos.

Área de Motivación.

En el nivel del personal de Oficiales existe un 60.8% de insatisfacción por la falta de respaldo institucional para afrontar las situaciones jurídicas ocasionadas por el cumplimiento de la misión.

En el personal de Suboficiales existen otros intereses e inconformismos. El 56.7 % se siente inconforme por que consideran que los programas de bienestar no benefician a todos los niveles del mando. Uniendo las encuestas de oficiales y suboficiales como un todo, logramos determinar que lo que más inconformismo crea es la falta de reconocimiento por los logros conseguidos en el cumplimiento de sus deberes, alcanzando un 56%.

Área de Cultura Organizacional.

Es claro determinar que en la cultura organizacional existe un inconformismo compartido entre oficiales y suboficiales, especialmente en lo que tiene que ver con la insuficiencia de personal en cada una de las unidades, para el cumplimiento de los objetivos institucionales. El personal de oficiales alcanzó el 68%, los suboficiales el 64.2 % y entre las dos el 66.1% de inconformidad.

Área de apoyo a las Operaciones.

Para el desarrollo de las operaciones se comparten las necesidades de la siguiente manera: Los suboficiales consideran mas importante la cantidad y calidad de los medios de campaña, como los son el armamento, medios logísticos, y otros en un 65.8%, mientras que los oficiales consideran más importante unos adecuados medios de comunicación con un 63.2%. El balance general nos muestra que los medios de campaña son el que mayor grado de inconformidad existe entre oficiales y suboficiales con un 62 %.

Área de Instrucción y Entrenamiento.

El mayor grado de inconformidad reflejado en las encuestas es la importancia que tiene la disponibilidad de personal destinado a la instrucción en forma exclusiva sin cumplir funciones adicionales que obstaculizan su labor académica.

No es menos importante tener en cuenta que otro indicador importante nos muestra que no existe doctrina. Lo anterior teniendo en cuenta que no existe facilidad para acceder a los reglamentos actualizados, documentos, películas útiles para mejorar el entrenamiento.

Área de Administración de Personal

Como se refleja en los indicadores relacionados con el servicio de sanidad, se aprecia que existe un alto grado de inconformismo; en los oficiales el 55.2%, suboficiales el 60.8%, y en general el 58 %.

14. CONCLUSIONES

- a. El presente estudio refleja en el personal de Oficiales y Suboficiales de Infantería de Marina un bajo nivel de percepción sobre las reformas y medidas tomadas para el mejoramiento de esta institución. Se pudo evidenciar que no existe un concepto favorable muy diferente del existente antes de la puesta en marcha del plan, manteniéndose el mismo nivel de insatisfacción sobre los factores que se identificaron como álgidos durante la formulación del diagnóstico.
- b. El tiempo transcurrido desde la implementación del proceso de reestructuración, hoy redireccionado como Plan de Choque, es insuficiente para poder determinar si al interior del personal se está generando el cambio cultural que esta metodología le imprime. Se hace evidente que aunque se han emprendido proyectos y acciones importantes, no han sido percibidos por el común de los miembros de este cuerpo; atribuido en gran medida a la falta de difusión por parte del mando y a la poca disposición a aceptar el cambio por parte de los Infantes de Marina.
- c. El modelo implementado en el método prospectivo llega a concluir que son más los elementos que favorecerán la capacitación técnica y

profesional en los Infantes de marina, que los que la amenazan. De este razonamiento se desprende que en un escenario probable de Futuro, la calidad de la educación será muy superior a la actual, conduciendo a satisfacer las necesidades institucionales y las aspiraciones personales de los Infantes de Marina.

- d. El modelo prospectivo se considera un método adecuado para evaluar los resultados del proceso de reestructuración. Esta metodología aplicada a la formación y capacitación, parte de un escenario del pasado, analiza que acontece en un escenario del presente y formula un escenario de tiempo futuro. Propone cual será el más probable horizonte para esta institución, superando los factores negativos (Rupturas) y proponiendo a través de variables claves el planteamiento de objetivos a corto mediano y largo plazo, con el concurso y participación de todos los actores.
- e. El indicador más desfavorable del área de Instrucción y Entrenamiento, evaluado por los encuestados es el que hace referencia a la disponibilidad y dedicación exclusiva del personal docente. Esto indica que tanto alumnos como instructores han encontrado un obstáculo y una justificación a los niveles de inconformidad en la preparación. Este indicador puede ser corregido sin depender de elementos externos a la Infantería de marina, tales como asignaciones presupuétales

adicionales, dotaciones especiales o profesores externos. Sin embargo, lo importante de esta encuesta; es que los factores que más inconformidad han generado, son el resultado de una mala administración del personal y de un empleo inadecuado del talento humano.

- f. Pese a no estar reflejado en las encuestas, es posible sustraer de las observaciones en ellas consignadas, la necesidad de generar una doctrina propia, que este acorde con la filosofía y misión de este cuerpo. La Infantería de Marina, ha diferencia de las demás Fuerzas Armadas de Colombia, no nació de una misión extranjera con experiencia y tradición; sino se formó del paso de oficiales del Ejército Nacional, quienes adoptaron para este componente todas sus tradiciones, costumbres, y doctrina. Esta es una de las razones históricas por la cual los Infantes de Marina, no poseen una identidad propia y no han podido formular su horizonte de futuro de acuerdo con su realidad.
- g. En la determinación de los factores que pueden generar conflicto para satisfacer las aspiraciones de capacitación de los Infantes de Marina y las restricciones determinadas por el alto mando, no existen objetivos altamente conflictivos debido a que la suma de las posiciones valoradas frente a los objetivos son positivas en todo los casos. Al considerar que la estructura organizacional de la Armada Nacional es excluyente en la

toma de decisiones, requerirá del concurso y participación de todos los integrantes, actores y observadores, para diseñar un esquema que satisfaga las aspiraciones del personal.

- h. El principal problema de la capacitación es no definir cual es el escenario de futuro al que se quiere orientar la institución. Existe personal en todos los grados que han sido beneficiados con programas en diversas áreas pero que no han retribuido el conocimiento para la carrera y la fuerza. Esto se constituye solamente en un valor agregado que a la postre debilita la institución porque genera mayor inconformidad entre los beneficiarios. El secreto del éxito esta en definir que proyección tendrá la fuerza y que áreas del desarrollo, la ciencia y la tecnología necesita fortalecer para llevar a cabo sus metas. De esta manera existirá un compromiso inquebrantable entre el hombre y la empresa, permitirá la satisfacción personal de su gente y proyectará la Infantería de Marina como un motor del desarrollo de nuestro país.
- i. Las metas propuestas para reducir los índices de deserción del personal de Oficiales y Suboficiales en forma voluntaria (Solicitud propia), no se cumplieron, toda vez que pese al esfuerzo de incrementar la planta especialmente en oficiales mediante planes de choque como cursos extraordinarios, incorporación de profesionales y cursos de suboficiales, los retiros siguen siendo el principal indicador del descontento entre los

hombres que conforman la Infantería de Marina. Testimonio de la anterior afirmación lo indican los 24 retiros de oficiales del año 2001 y los 16 transcurrido el año 2002, de los cuales 25 han sido por solicitud propia, es decir el 60% de los retiros.

- j. No hay identidad de pensamiento entre el Oficial y el Suboficial de Infantería de Marina. Las respuestas a la identificación de la problemática en estudio, en la mitad de los casos difieren radicalmente entre unos y otros. Esto es un indicador más de las fallas en la estructura y perfil del Infante de Marina, puesto que aunque son diferentes escalones del mando su horizonte de pensamiento debe coincidir. En muchos casos lo que es prioritario para el uno es irrelevante para los otros. Al no existir igualdad de pensamiento, al no coincidir la identificación de debilidades y fortalezas, no existirá unión en la manera de afrontar los desafíos. Esto es un elemento imprescindible para poder visualizar un escenario de futuro deseable. Es decir que todos apunten al mismo objetivo.

- k. Pese a lo enunciado en la conclusión anterior, cabe resaltar que en los casos coincidentes sobre los aspectos que afectan la motivación, especialmente en el que hace referencia a la Instrucción y Entrenamiento, la principal causa esta ligada a la multiplicidad de funciones. Por lo tanto, retomando lo dicho en el numeral “e y h” es prioritario definir un adecuado modelo de aprovechamiento del recurso

humano; que le permita al militar de carrera definir su proyección en la institución, convirtiendo a cada hombre en un especialista en cada área de interés, promoviendo de esta manera la tecnificación y el sentido de pertenencia.

15. RECOMENDACIONES

- a. Pese al continuo retiro de los Oficiales y Suboficiales por solicitud propia, no esta plasmado en ningún documento las causales de estos abandonos. No existe un mecanismo que permita identificar estos factores perturbadores para corregirlos, para identificar los grupos amenaza y para implementar estrategias tendientes a disminuirlo y erradicarlo. Se sugiere adelantar unas encuestas al personal retirado para determinar cuales fueron los elementos causales de su retiro, mantener un permanente contacto con los grupos mediante estrategias de marketing cliente-empresa, que permita contrarrestar las causales de retiro en los miembros de la institución.
- b. Es necesario implementar un agresivo plan de incorporación, preferentemente mediante la aplicación de estrategias de mercado, no solo publicidad sino adelantando estudios sobre clientes potenciales, o marketing del referido. Pero la tarea no finaliza allí, sino que es necesario mantener un contacto directo con el usuario (cliente), con su familia y con su proyecto de vida. En la medida que se atienda a la persona como "cliente importante" se obtendrá su fidelidad a la institución, mas aun si se considera que los miembros de la institución militar ingresan

voluntariamente y generalmente motivados por el deseo de servir y no ser servidos.

- c. Se sugiere desarrollar estrategias que proyecten a la Infantería de Marina como una empresa exitosa, no solo en las metas y productos ofrecidas a la sociedad, sino plenamente integrada y comprometida con su personal. Hoy en día, las nuevas megatendencias hablan de la importancia de los capitales intangibles como el capital intelectual, el cual será el mayor patrimonio del presente siglo. Por lo anterior, se debe priorizar los esfuerzos, no a la misión sino al equipo de trabajo, puesto que este, una vez motivado, no encontrará obstáculo para cumplir la misión que se le encomiende por imposible que ella parezca.
- d. Se recomienda invitar una misión extranjera que actúe como observador y emita recomendaciones en torno a la reestructuración de la Infantería de Marina. Esta misión tendría además la oportunidad de plantear los parámetros que definen la misión, visión y cultura organizacional de este cuerpo, para así poder sentar doctrina, definir perfiles y establecer un horizonte de futuro sobre lo que se quiere que ella sea, puesto que la idea de reestructurar es con el objeto de dar identidad y autonomía a nuestro cuerpo.
- e. Desarrollar una campaña para difundir los alcances de las reformas a que esta siendo sometida la Infantería de Marina, puesto que se

evidenció en la encuesta que el personal de la Institución no conoce los esfuerzos que se han hecho a este respecto. En consecuencia, la no difusión generará más inconformismo y falsas expectativas, toda vez que los pasos de este proceso no son de alcance inmediato. Además, se recomienda que se emitan informes, boletines y folletos de fácil comprensión, en el cual cada miembro de la institución pueda hacer sus aportes y evidenciar los resultados de este plan estratégico.

- f. Aplicar el método prospectivo y el sistema vigía para evaluar los resultados del proceso de reestructuración. El análisis detallado desde el punto de vista de la prospectiva permitió determinar que el modelo educacional de la Infantería de Marina está delimitado en un juego de actores, y que una vez se definan los horizontes probables de futuro, se llegará a la satisfacción de esta necesidad en el recurso humano. Consecuente con esto, se recomienda integrar un equipo asesor con personal experto en prospectiva para redireccionar los esfuerzos en materia de Administración de Personal, Motivación, Cultura Organizacional y Apoyo a las Operaciones.
- g. Para atacar el indicador más desfavorable del área de Instrucción y Entrenamiento, evaluado por los encuestados que es la poca disponibilidad y dedicación exclusiva del personal docente, se recomienda reevaluar en primer lugar la asignación de personal a los

centros de instrucción, no necesariamente orientado a inyectarle mas personal sino a determinar el grado de comprometimiento con esta tarea. Todo instructor debe ser un modelo de dedicación y compromiso, que irradie el conocimiento por su sola motivación. La escogencia de este personal deberá ser parte de un comité que seleccione por merito y capacidades. Además, se pueden implementar estrategias que desliguen a los centros de formación de otras actividades que afectan su labor principal. Por ultimo revisar currículos para definir que unidades temáticas no son relevantes y están desorientando el esfuerzo de los centros de formación y capacitación.

- h. Es necesario que se defina cual es el horizonte de futuro de la Infantería de Marina, en un escenario a 10 y 20 años como mínimo. Una vez visualizada la proyección creíble de la institución, se deberán formular objetivos a corto, mediano y largo plazo. De esta manera, identificado que se quiere ser, orientaremos los esfuerzos y recursos en capacitación, tanto técnica, tecnológica, científica y militar. Si se proyecta una Infantería de Marina como fuerza de proyección, deberá orientar su desarrollo a esta necesidad y todo lo que ello conlleva. Si por otra parte se limitará en tiempo y espacio, no se debe desgastar en esfuerzos que solo afectaran los recursos humanos y económicos de la fuerza.

- i. Se recomienda cambiar el modelo de crecimiento de la Infantería de Marina. La permanente inclusión de unidades y nuevas responsabilidades, saturan la capacidad y disponibilidad del personal con que cuenta la IM. Pudiendo conducir al llamado efecto "globo de gas" el cual al no soportar mas helio en su interior explota irremediabilmente. Por lo tanto no habrá plan de choque que permita aumentar las TOE, si no se cautiva a los hombres a permanecer en la institución. Aunque se es conciente que esta no es tarea fácil, debe iniciarse desde ahora, con la segregación de unidades y responsabilidades y con la estimulación permanente al personal que asume los mayores riesgos.
- j. Generar una cultura de espíritu de cuerpo mediante una campaña de motivación a todos los niveles. Es importante romper las barreras mentales e integrar el pensamiento de Oficiales y Suboficiales. Al promover la cultura del trabajo en equipo como se aplica en los aviones de combate o los submarinos, se podrá pensar y actuar coordinadamente y luchar por los mismos intereses.
- k. Implementar un perfil ocupacional para cada integrante de la fuerza, de manera que este desde su primer día a bordo de la institución tenga claramente definido cual será su proyecto de carrera. En cada grado definir unos requisitos de formación, tiempo de servicio en unidades y

cargos a cumplir. De esta manera se evitaran los casos especiales que no hacen carrera y generalmente ocupan las posiciones de honor.

- l. Retomar los cursos profesionales y las carreras tecnológicas en los Oficiales y Suboficiales, puesto que esta demostrado en las encuestas y en lo arrojado por el análisis del método prospectivo que son varias las fortalezas y ventajas que esta capacitación deja, que las desventajas que podría ocasionar. Lo importante de esta capacitación es buscar la aplicación efectiva en la fuerza, promover su potencialización y considerarla como parte esencial del desarrollo de la Armada, y no como un elemento aislado e inútil para la institución.
- m. La participación de todos y cada uno de los integrantes de la Institución en la toma de decisiones es un incentivo muy importante que crea sentido de pertenencia. En el momento en que se consulta a los subalternos la opinión sobre los destinos de la empresa los compromete y les hace apreciar la misma. La teoría de las decisiones gerenciales según DEMMING, plantea un modelo llamado planeación estratégica en cascada, en el cual partiendo de la misión y la visión, se establecen los objetivos de la empresa. El éxito de este modelo es que la misión y la visión es conciliada a todos los niveles de la organización. Al nivel estratégico, tal como fue definido en la Infantería de marina, Al nivel táctico y al nivel operativo. Esto significa que hasta el último infante debe

participar de que quiere que sea su institución a futuro y que misión debe cumplir. Este modelo asegura el compromiso y participación de todos.

BIBLIOGRAFÍA

- a. GODET, Michel *et all.* "La Caja de herramientas de la prospectiva.", París: Laboratoire d'Investigacion Prospective et Stratégique, 1996. 101 p.
- b. GODET, Michel. "De la Anticipación a la Acción". Barcelona : Marcombo, 1995.
- c. MOJICA, Francisco. "Prospectiva, Técnicas para visualizar el Futuro", Bogotá: Legis, 1992.
- d. GODET, Michel. La caja de herramientas de la prospectiva. Con la participación de Juanjo Gabiña Paris : LIPS, 1995
- e. POLITICA DE EMPRESA, Antonio Valero y Vicente / José Luis Lucas Tomás. 1995.
- f. LA GERENCIA ESTRATEGICA, Fred R. Vargas Bogotá 1997.
- g. MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE LA EMPRESA, H. James Harrington. 1994.
- h. ADMINISTRACION EN LAS ORGANIZACIONES, Fremant E. Kast / James E. Rosenzweig. 1998.

- i. DESAFIOS PARA LA GERENCIA DEL SIGLO XXI, Peter Drucker. 1997.
- j. GERENCIA Y PLANEACION ESTRATEGICA, Jean Paul Sallenave 1998.
- k. Naval Operations Analysis: U.S. Naval Institute. Annapolis.
- l. Introducción a la Organización y a la Investigación Operativa: Ives Muller.
- m. Pert Method: Federal Electric Corporation.
- n. Methodes et modeles de la recherche Operationnelle: A. Kaufmann.
- o. Introduction to Operations Research: Churchman, Ackoff y Arnoff.
- p. Theory of Games and Economic Behavior: Von Neumann y Morgerstern.

SECRETARÍA DE ECONOMÍA
ESTADÍSTICA DE LA INDUSTRIA



ANEXO GRAFICOS

SECRETARÍA DE ECONOMÍA
ESTADÍSTICA DE LA INDUSTRIA



EVOLUCION PERSONAL DE OFICIALES DE INFANTERIA DE MARINA

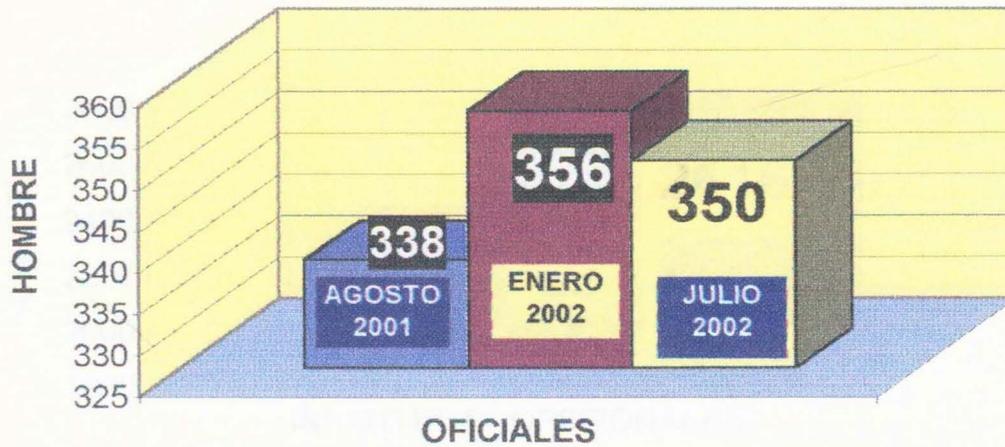


GRAFICO No 1

EVOLUCIÓN PERSONAL DE SUBOFICIALES DE INFANTERÍA DE MARINA



GRAFICO No 2

EVOLUCION PERSONAL INFANTES PROFESIONALES Y VOLUNTARIOS



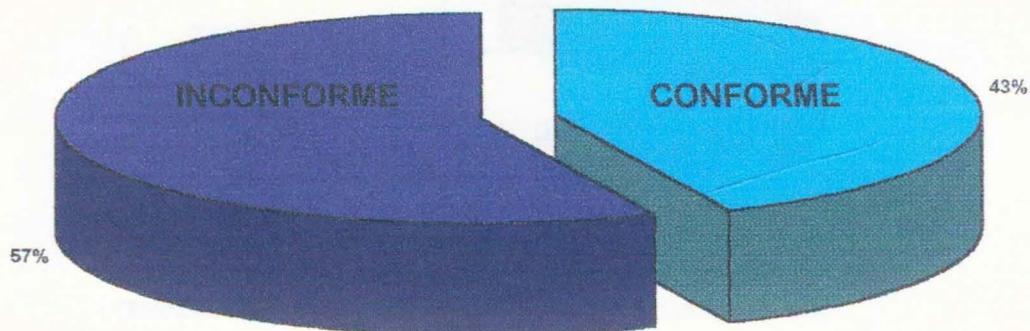
GRAFICO No 3

EVOLUCIÓN PERSONAL DE INFANTES DE MARINA REGULARES



GRAFICO No 4

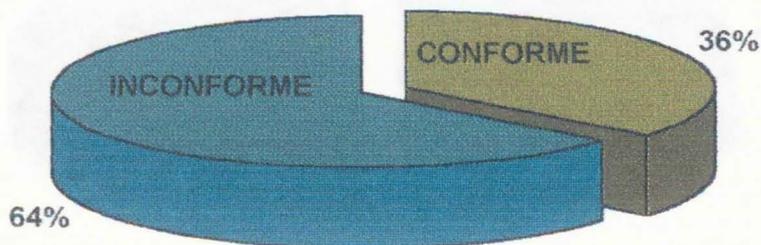
**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE MOTIVACION
MAS REPRESENTATIVO PARA LOS SUBOFICIALES**



**LOS PROGRAMAS DE BIENESTAR NO BENEFICIAN A TODOS
LOS NIVELES DEL MANDO**

GRAFICO No 5

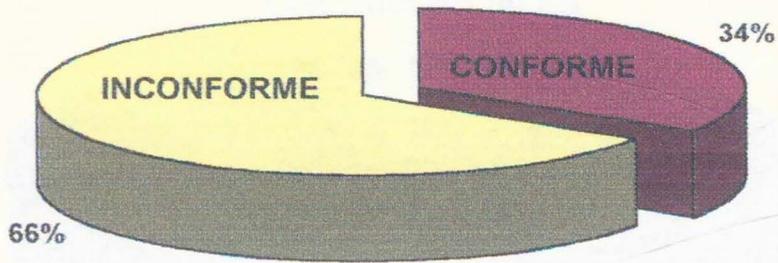
**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE CULTURA
ORGANIZACIONAL MAS REPRESENTATIVA DE LOS
SUBOFICIALES**



**INSUFICIENTE PERSONAL PARA CUBRIR LAS NECESIDADES
DEL SERVICIO PARA EL CUMPLIMIENTO DE LA MISION**

GRAFICO No 6

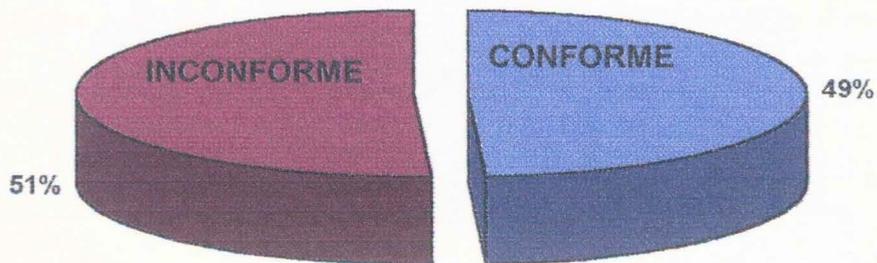
RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE APOYO A LAS OPERACIONES MAS REPRESENTATIVO DE LOS SUBOFICIALES



**FALTA DE ADECUADOS MEDIOS DE CAMPAÑA
(TRANSPORTE, COMUNICACIONES, VESTUARIO, ETC)**

GRAFICO No 7

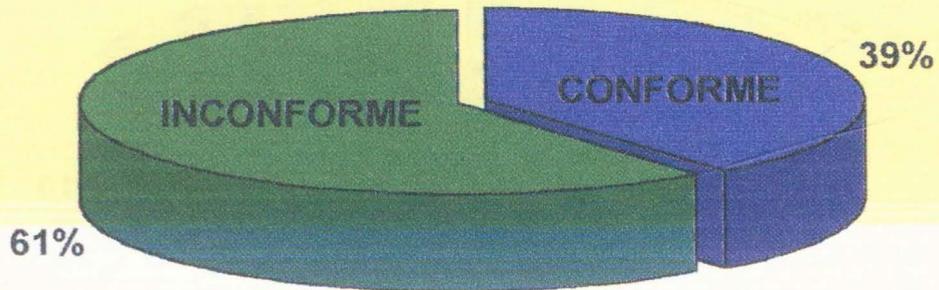
RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE INSTRUCCION Y ENTRENAMIENTO MAS REPRESENTATIVO DE LOS SUBOFICIALES



DISPONIBILIDAD DE PERSONAL DESTINADO EXCLUSIVAMENTE A LA INSTRUCCIÓN Y EL ENTRENAMIENTO.

GRAFICO No 8

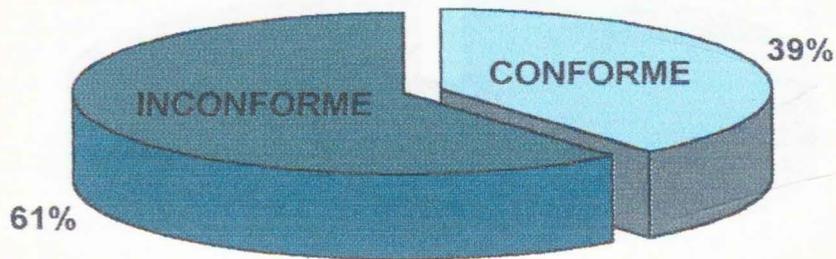
**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE
ADMINISTRACION DE PERSONAL MAS REPRESENTATIVO DE
LOS SUBOFICIALES**



**ACCESO A LAS MEDICINAS Y MEDICAMENTOS DE
LA SANIDAD MILITAR**

GRAFICO No 9

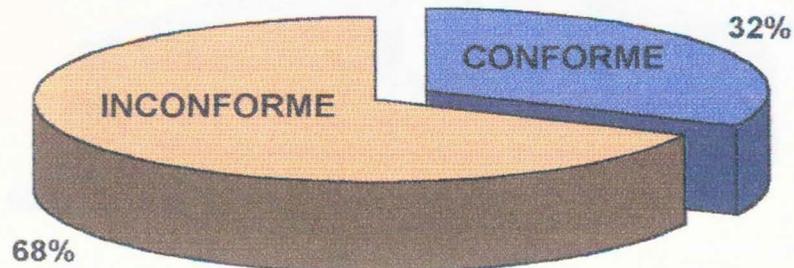
**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE MOTIVACION
MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES**



**FALTA DE RESPALDO INSTITUCIONAL PARA AFRONTAR LAS
SITUACIONES JURIDICAS OCASIONADAS PR EL**

GRAFICO No 10

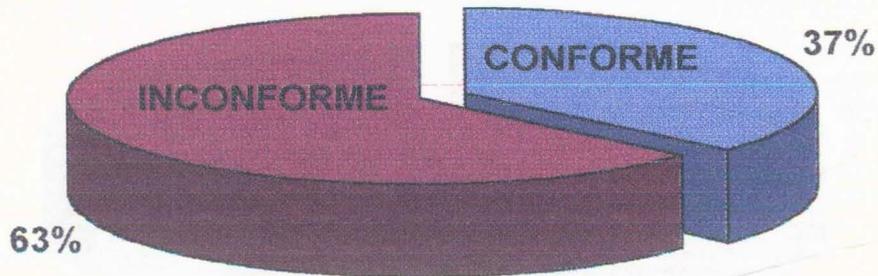
**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE CULTURA
ORGANIZACIONAL MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES**



**INSUFICIENTE PLANTA DE PERSONAL PARA
SATISFACER SUS PROPIAS NECESIDADES**

GRAFICO No 11

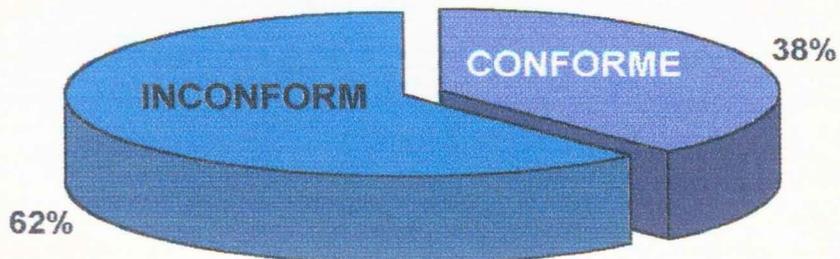
RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE APOYO A LAS OPERACIONES MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES



FALTA DE MEDIOS ADECUADOS DE COMUNICACIÓN EN NUMERO Y CALIDAD

GRAFICO No 12

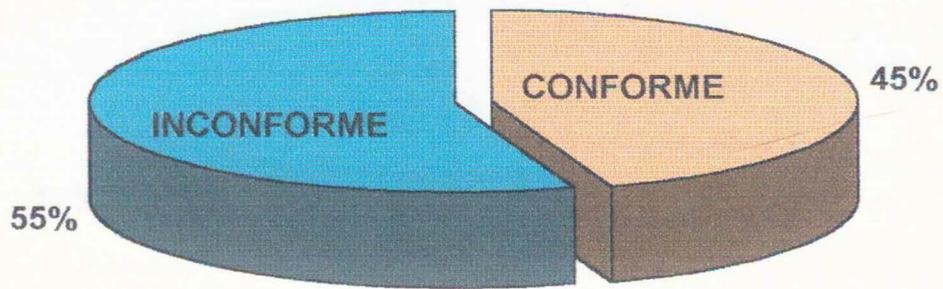
RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE INSTRUCCION Y ENTRENAMIENTO MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES



DISPONIBILIDAD DE PERSONAL DESTINADO EXCLUSIVAMENTE A LA INSTRUCCIÓN Y EL ENTRENAMIENTO.

GRAFICO No 13

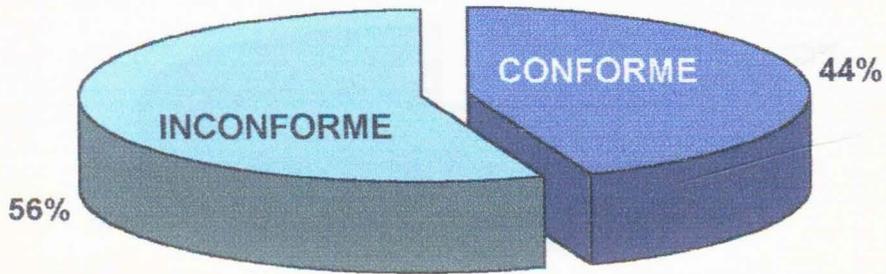
RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE ADMINISTRACION
DE PERSONAL MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES



ACCESO A LAS MEDICINAS Y MEDICAMENTOS DE LA
SANIDAD MILITAR

GRAFICO No 14

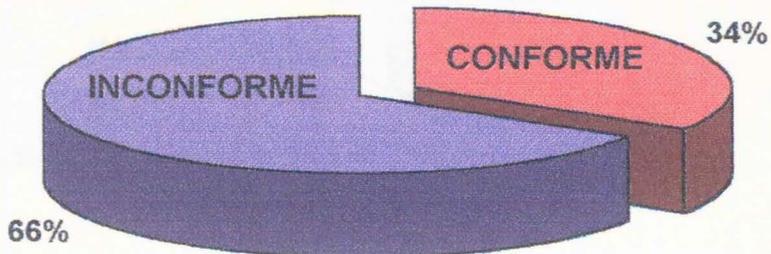
**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE MOTIVACION
MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES Y SUBOFICIALES**



**FALTA DE RECONOCIMIENTO DE LOS LOGROS
OBTENIDOS DURANTE EL CUMPLIMIENTO DE LA
MISION**

GRAFICO No 15

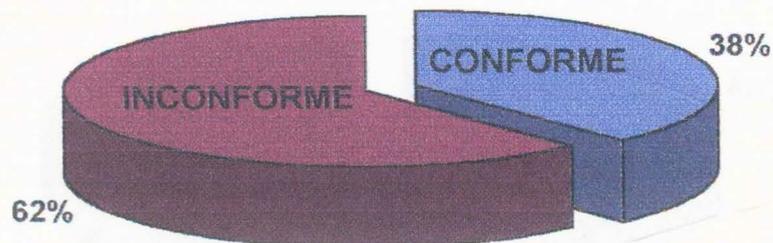
**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE CULTURA
ORGANIZACIONAL MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES Y
SUBOFICIALES**



**INSUFICIENTE PLANTA DE PERSONAL PARA
SATISFACER SUS PROPIAS NECESIDADES**

GRAFICO No 16

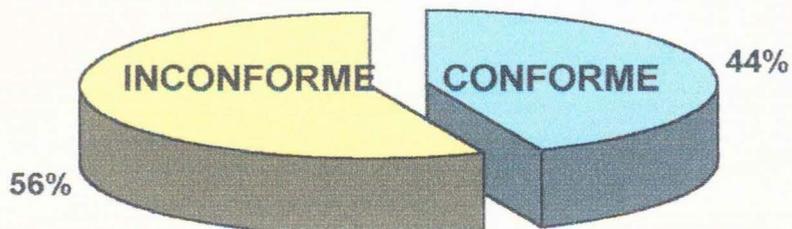
RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE APOYO A LAS OPERACIONES MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES Y SUBOFICIALES



FALTA DE ADECUADOS MEDIOS DE CAMPAÑA (TRANSPORTE, COMUNICACIONES, VESTUARIO, ETC)

GRAFICO No 17

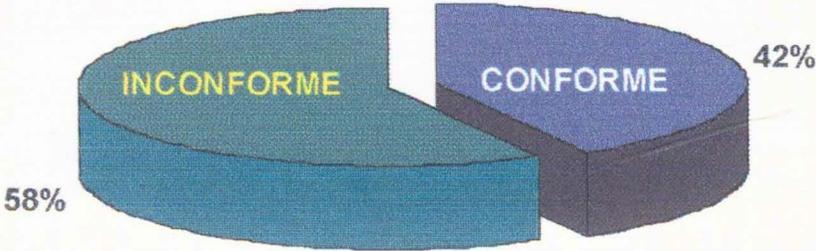
RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO MAS REPRESENTATIVO PARA LOS OFICIALES Y SUBOFICIALES



DISPONIBILIDAD DE PERSONAL DESTINADO EXCLUSIVAMENTE A LA INSTRUCCIÓN Y EL ENTRENAMIENTO.

GRAFICO No 18

**RESULTADO DE LA ENCUESTA EN EL AREA DE
ADMINISTRACION DE PERSONAL MAS REPRESENTATIVO
PARA LOS OFICIALES Y SUBOFICIALES**



**ACCESO A LAS MEDICINAS Y MEDICAMENTOS DE
LA SANIDAD MILITAR**

ANEXO TABLAS

ENCUESTA MODELO DE EVALUACION PROSPECTIVA AL PERSONAL DE OFICIALES

No PREG.	PREGUNTAS AL PERSONAL DE OFICIALES TOTAL 25	NUMERO DE VOTOS EN CADA GRADO DE ACEPTABILIDAD					PROMEDIO PONDERADO	PUNT. MAXIMA	PORCENTAJE DE CONFORMISMO	PORCENTAJE DE INCONFORMISMO
		1	2	3	4	5				
MOTIVACION										
1	Respaldo institucional para afrontar las situaciones jurídicas ocasionadas por el cumplimiento de la misión.	8	11	5	1	0	49	125	39,2%	60,8%
2	Evalúe el grado en el que se ha visto afectado el desempeño profesional.	5	6	12	2	0	61	125	48,8%	51,2%
3	En que grado ha mejorado la capacitación del personal en aspectos jurídicos, con el fin de evitar caer en errores.	5	10	5	5	0	60	125	48,0%	52,0%
4	Calidad de los programas de bienestar establecido por la Armada Nacional para la I.M.	2	15	4	5	0	64	125	51,2%	48,8%
5	Los programas de bienestar benefician a todos los niveles del mando	9	6	4	4	2	59	125	47,2%	52,8%
6	Nivel de atención que ha recibido para el cubrimiento de sus necesidades primarias (Vivienda, Salud, Educación etc)	3	12	4	3	3	66	125	52,8%	47,2%
7	Los estímulos recibidos por Usted o los miembros de su unidad, son consecuentes con su desempeño y profesionalismo	6	6	10	1	2	62	125	49,6%	50,4%
8	Reconocimiento de logros de los miembros de su unidad mediante la imposición de condecoraciones y distinciones en forma adecuada	13	4	4	2	2	51	125	40,8%	59,2%
9	Equidad en los estímulos y reconocimientos con respecto a otros componentes de la Armada y otras fuerzas institucionales	8	10	4	2	1	53	125	42,4%	57,6%
CULTURA ORGANIZACIONAL										
10	Mejoramiento de las relaciones entre los miembros del componente naval y de Infantería de Marina	4	4	7	7	3	76	125	60,8%	39,2%
11	Conocimiento del plan estratégico de desarrollo de la Infantería de Marina	6	7	6	5	1	63	125	50,4%	49,6%
12	Identificación con las políticas de dirección del mando institucional hacia la Infantería de Marina	5	4	9	5	2	70	125	56,0%	44,0%
13	Responsabilidades asignadas en comparación con los medios disponibles	6	11	5	1	2	57	125	45,6%	54,4%
14	Responsabilidades asignadas en comparación con el nivel de preparación	4	9	6	5	1	65	125	52,0%	48,0%
15	Tamaño de la jurisdicción en comparación con la disponibilidad de unidades militares de la Infantería de Marina	8	12	3	1	1	50	125	40,0%	60,0%
16	Suficiencia de la planta de personal para cubrir las necesidades de guardias, servicios, patrullas que requiere su unidad	14	9	1	0	1	40	125	32,0%	68,0%
17	Suficiencia de los recursos con que cuenta su unidad para satisfacer las necesidades del personal en el desarrollo de las actividades	6	13	5	0	1	52	125	41,6%	58,4%

APOYO A LAS OPERACIONES

18	Medios adecuados de comunicación en numero y calidad para el cumplimiento de la misión asignada	10	11	2	2	0	46	125	36,8%	63,2%
19	Medios tecnológicos para el conocimiento del terreno que facilite el desarrollo de operaciones y brinde seguridad y orientación a las patrullas	8	11	4	2	0	50	125	40,0%	60,0%
20	Mejoramiento de los medios y recursos a las unidades para el cumplimiento de la misión	6	9	7	3	0	57	125	45,6%	54,4%
21	Calificación en cuanto a la mejora de recursos y medios que ha recibido su unidad para la misión encomendada	4	10	7	4	0	61	125	48,8%	51,2%
22	Apoyo logístico que mejore significativamente el desarrollo de las operaciones y la calidad de vida de los miembros de su unidad	4	9	8	4	0	62	125	49,6%	50,4%
23	Apoyo o dotación de equipos de movilidad táctica (Vehículos) y en que medida recibidos en los 2 últimos años	8	12	4	1	0	48	125	38,4%	61,6%
24	Suficiencia del equipo de movilidad táctica de su unidad	7	12	4	2	0	51	125	40,8%	59,2%
25	Cantidad y calidad de medios de campaña, armamento, logística, comunicaciones etc que ha recibido su unidad en los últimos años	7	10	7	1	0	52	125	41,6%	58,4%

INTRUCCION Y ENTRENAMIENTO

26	Califique la calidad de la instrucción y entrenamiento de las escuelas de Infantería de Marina	4	8	7	5	1	66	125	52,8%	47,2%
27	Evalúe los reentrenamientos, cursos de capacitación o actualización en su especialidad en los 2 últimos años	3	9	7	4	2	68	125	54,4%	45,6%
28	Estandarización de los procesos académicos en todas las escuelas.	3	8	11	2	1	65	125	52,0%	48,0%
29	Facilidad de acceso y rapidez a reglamentos, documentos películas sobre doctrina y entrenamiento	5	7	11	1	1	61	125	48,8%	51,2%
30	Adecuada cantidad y calidad de instructores militares de las escuelas de formación y entrenamiento	9	4	8	2	2	59	125	47,2%	52,8%
31	Doctrina y conocimiento que se imparte en la Infantería de Marina como producto de las experiencias propias en lugar de la adecuación de métodos y doctrinas externas	4	11	6	3	1	61	125	48,8%	51,2%
32	Disponibilidad del personal destinado a la instrucción y a la educación de su unidad en forma exclusiva sin cumplir funciones adicionales que obstaculizan su labor	10	8	6	1	0	48	125	38,4%	61,6%

ADMINISTRACION DE PERSONAL

33	Suficiencia de servicios médicos y sanitarios con que cuenta su unidad y a los cuales Usted y su familia tienen acceso	2	8	9	4	2	71	125	56,8%	43,2%
34	Obtención de atención sanitaria y odontológica de buena calidad	4	4	9	6	2	73	125	58,4%	41,6%
35	Acceso a las medicinas y medicamentos por parte de la sanidad militar	6	11	6		2	56	125	44,8%	55,2%
36	Existencia de propaganda adecuada para motivar las incorporaciones de Oficiales, Suboficiales e Infantes Profesionales	6	7	6	5	1	63	125	50,4%	49,6%
37	Adecuadas instalaciones locativas con que cuentan las escuelas de formación y los centros de entrenamiento	4	5	10	4	2	70	125	56,0%	44,0%
38	Calidad del recurso humano con que cuenta la Infantería de Marina	3	1	8	9	4	85	125	68,0%	32,0%
39	Equilibrio en los traslados entre unidades de orden público y otras unidades	5	7	10	1	2	63	125	50,4%	49,6%
40	Destinaciones en sus 2 últimos años como consecuencia de sus capacidades y preparación	3	7	5	6	4	76	125	60,8%	39,2%
41	Rotación en los traslados de los miembros de su unidad en forma justa y adecuada	3	7	9	5	1	69	125	55,2%	44,8%
42	Permisividad en el cometimiento de faltas de disciplina y conducta de miembros de su unidad por razones injustificadas	6	9	2	7	1	63	125	50,4%	49,6%

No PREG.	PREGUNTAS AL PERSONAL DE SUBOFICIALES TOTAL 24	NUMERO DE VOTOS EN CADA GRADO DE ACEPTABILIDAD					PROMEDIO PONDERADO	PUNT. MAXIMA	PORCENTAJE CONFORMISMO	PORCENTAJE DE INCONFORMISMO
		1	2	3	4	5				
ADMINISTRACION DE PERSONAL										
33	Suficiencia de servicios médicos y sanitarios con que cuenta su unidad y a los cuales Usted y su familia tienen acceso	6	3	7	8	1	70	120	58,3%	41,7%
34	Obtención de atención sanitaria y odontológica de buena calidad	1	8	5	8	2	74	120	61,7%	38,3%
35	Acceso a las medicinas y medicamentos por parte de a sanidad militar	14	2	4	3	1	47	120	39,2%	60,8%
36	Existencia de propaganda adecuada para motivar las incorporaciones de Oficiales, Suboficiales e Infantes Profesionales	1	2	9	8	4	84	120	70,0%	30,0%
37	Adecuadas instalaciones locativas con que cuentan las escuelas de formación y los centros de entrenamiento		3	8	13	2	92	120	76,7%	23,3%
38	Calidad del recurso humano con que cuenta la Infantería de Marina		2	5	13	4	91	120	75,8%	24,2%
39	Equilibrio en los traslados entre unidades de orden publico y otras unidades	3	3	7	10	1	75	120	62,5%	37,5%
40		2	1	10	7	4	82	120	68,3%	31,7%
41	Rotación en los traslados de los miembros de su unidad en forma justa y adecuada	4	3	8	8	1	71	120	59,2%	40,8%
42	Permisividad en el cometimiento de faltas de disciplina y conducta de miembros de su unidad por razones injustificadas	1	2	14	5	2	77	120	64,2%	35,8%

ENCUESTA MODELO DE EVALUACION PROSPECTIVA AL PERSONAL DE SUBOFICIALES

No PREG.	PREGUNTAS AL PERSONAL DE SUBOFICIALES TOTAL 24	NUMERO DE VOTOS EN CADA GRADO DE ACEPTABILIDAD					PROMEDIO PONDERADO	PUNT. MAXIMA	PORCENTAJE CONFORMISMO	PORCENTAJE DE INCONFORMISMO
		1	2	3	4	5				
MOTIVACION										
1	Respaldo institucional para afrontar las situaciones jurídicas ocasionadas por el cumplimiento de la misión.	6	4	9	5	0	61	120	50,8%	49,2%
2	Evalúe el grado en el que se ha visto afectado el desempeño profesional.	1	3	13	5	2	76	120	63,3%	36,7%
3	En que grado ha mejorado la capacitación del personal en aspectos jurídicos, con el fin de evitar caer en errores.		4	6	12	2	84	120	70,0%	30,0%
4	Calidad de los programas de bienestar establecido por la Armada Nacional para la I.M.	6	5	5	7	1	64	120	53,3%	46,7%
5	Los programas de bienestar benefician a todos los niveles del mando	10	5	5	3	1	52	120	43,3%	66,7%
6	Nivel de atención que ha recibido para el cubrimiento de sus necesidades primarias (Vivienda, Salud, Educación etc)		9	5	7	3	76	120	63,3%	36,7%
7	Los estímulos recibidos por Usted o los miembros de su unidad, son consecuentes con su desempeño y profesionalismo	1	5	7	6	5	81	120	67,5%	32,5%
8	Reconocimiento de logros de los miembros de su unidad mediante la imposición de condecoraciones y distinciones en forma adecuada	8	5	6	4	1	57	120	47,5%	52,5%
9	Equidad en los estímulos y reconocimientos con respecto a otros componentes de la Armada y otras fuerzas institucionales	5	10	2	7	0	59	120	49,2%	50,8%
CULTURA ORGANIZACIONAL										100,0%
10	Mejoramiento de las relaciones entre los miembros del componente naval y de Infantería de Marina		5	5	7	7	88	120	73,3%	26,7%
11	Conocimiento del plan estratégico de desarrollo de la Infantería de Marina	2	2	6	11	3	83	120	69,2%	30,8%
12	Identificación con las políticas de dirección del mando institucional hacia la Infantería de Marina	2	4	7	8	3	78	120	65,0%	35,0%
13	Responsabilidades asignadas en comparación con los medios disponibles	1	6	6	9	2	77	120	64,2%	35,8%
14	Responsabilidades asignadas en comparación con el nivel de preparación		5	4	11	4	86	120	71,7%	28,3%
15	Tamaño de la jurisdicción en comparación con la disponibilidad de unidades militares de la Infantería de Marina	3	10	3	7	1	65	120	54,2%	45,8%
16	Suficiencia de la planta de personal para cubrir las necesidades de guardias, servicios, patrullas que requiere su unidad	11	8	4	1	0	43	120	35,8%	64,2%
17	Suficiencia de los recursos con que cuenta su unidad para satisfacer las necesidades del personal en el desarrollo de las actividades	9	7	5	4	0	54	120	45,0%	55,0%

No PREG.	PREGUNTAS AL PERSONAL DE SUBOFICIALES TOTAL 24	NUMERO DE VOTOS EN CADA GRADO DE ACEPTABILIDAD					PROMEDIO PONDERADO	PUNT. MAXIMA	PORCENTAJE CONFORMISMO	PORCENTAJE DE INCONFORMISMO
		1	2	3	4	5				
APOYO A LAS OPERACIONES										
18	Medios adecuados de comunicación en numero y calidad para el cumplimiento de la misión asignada	11	7	2	3	1	48	120	40,0%	60,0%
19	Medios tecnológicos para el conocimiento del terreno que facilite el desarrollo de operaciones y brinde seguridad y orientación a las patrullas	10	7	5	2	0	47	120	39,2%	60,8%
20	Mejoramiento de los medios y recursos a las unidades para el cumplimiento de la misión	5	8	6	5	0	59	120	49,2%	50,8%
21	Calificación en cuanto a la mejora de recursos y medios que ha recibido su unidad para la misión encomendada	3	8	10	3	0	61	120	50,8%	49,2%
22	Apoyo logístico que mejore significativamente el desarrollo de las operaciones y la calidad de vida de los miembros de su unidad	2	5	8	8	1	73	120	60,8%	39,2%
23	Apoyo o dotación de equipos de movilidad táctica (Vehículos) y en que medida recibidos en los 2 últimos años	11	7	4	2	0	45	120	37,5%	62,5%
24	Suficiencia del equipo de movilidad táctica de su unidad	6	7	11		0	53	120	44,2%	55,8%
25	Cantidad y calidad de medios de campaña, armamento, logística, comunicaciones etc que ha recibido su unidad en los últimos años	14	4	5	1	0	41	120	34,2%	65,8%
INTRUCCION Y ENTRENAMIENTO										
26	Califique la calidad de la instrucción y entrenamiento de las escuelas de Infantería de Marina		5	5	13	1	82	120	68,3%	31,7%
27	Evalúe los reentrenamientos, cursos de capacitación o actualización en su especialidad en los 2 últimos años	2	2	10	8	2	78	120	65,0%	35,0%
28	Estandarización de los procesos académicos en todas las escuelas.	3	5	3	13	0	74	120	61,7%	38,3%
29	Facilidad de acceso y rapidez a reglamentos, documentos películas sobre doctrina y entrenamiento	6	5	8	5	0	60	120	50,0%	50,0%
30	Adecuada cantidad y calidad de instructores militares de las escuelas de formación y entrenamiento	3	4	10	6	1	70	120	58,3%	41,7%
31	Doctrina y conocimiento que se imparte en la Infantería de Marina como producto de las experiencias propias en lugar de la adecuación de métodos y doctrinas externas		6	10	6	2	76	120	63,3%	36,7%
32	Disponibilidad del personal destinado a la instrucción y a la educación de su unidad en forma exclusiva sin cumplir funciones adicionales que obstaculizan su labor	6	5	9	4		59	120	49,2%	50,8%

ENCUESTA MODELO DE EVALUACION PROSPECTIVA AL PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES

No PREG.	PREGUNTAS AL PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES TOTAL 49	NUMERO DE VOTOS EN CADA GRADO DE ACEPTABILIDAD					PROMEDIO PONDERADO	PUNT. MAXIMA	PORCENTAJE CONFORMISMO	PORCENTAJE DE INCONFORMISMO
		1	2	3	4	5				
MOTIVACION										
1	Respaldo institucional para afrontar las situaciones jurídicas ocasionadas por el cumplimiento de la misión.	14	15	14	6	0	110	245	44,9%	55,1%
2	Evalúe el grado en el que se ha visto afectado el desempeño profesional.	6	9	25	7	2	137	245	55,9%	44,1%
3	En que grado ha mejorado la capacitación del personal en aspectos jurídicos, con el fin de evitar caer en errores.	5	14	11	17	0	134	245	54,7%	45,3%
4	Calidad de los programas de bienestar establecido por la Armada Nacional para la I.M.	8	20	9	12	1	128	245	52,2%	47,8%
5	Los programas de bienestar benefician a todos los niveles del mando	19	11	9	7	3	111	245	45,3%	54,7%
6	Nivel de atención que ha recibido para el cubrimiento de sus necesidades primarias (Vivienda, Salud, Educación etc)	3	21	9	10	6	142	245	58,0%	42,0%
7	Los estímulos recibidos por Usted o los miembros de su unidad, son consecuentes con su desempeño y profesionalismo	7	11	17	7	7	143	245	58,4%	41,6%
8	Reconocimiento de logros de los miembros de su unidad mediante la imposición de condecoraciones y distinciones en forma adecuada	21	9	10	6	3	108	245	44,1%	55,9%
9	Equidad en los estímulos y reconocimientos con respecto a otros componentes de la Armada y otras fuerzas institucionales	13	20	6	9	1	112	245	45,7%	54,3%
CULTURA ORGANIZACIONAL										100,0%
10	Mejoramiento de las relaciones entre los miembros del componente naval y de Infantería de Marina	4	9	12	14	10	164	245	66,9%	33,1%
11	Conocimiento del plan estratégico de desarrollo de la Infantería de Marina	8	9	12	16	4	146	245	59,6%	40,4%
12	Identificación con las políticas de dirección del mando institucional hacia la Infantería de Marina	7	8	16	13	5	148	245	60,4%	39,6%
13	Responsabilidades asignadas en comparación con los medios disponibles	7	17	11	10	4	134	245	54,7%	45,3%
14	Responsabilidades asignadas en comparación con el nivel de preparación	4	14	10	16	5	151	245	61,6%	38,4%
15	Tamaño de la jurisdicción en comparación con la disponibilidad de unidades militares de la Infantería de Marina	11	22	6	8	2	115	245	46,9%	53,1%
16	Suficiencia de la planta de personal para cubrir las necesidades de guardias, servicios, patrullas que requiere su unidad	25	17	5	1	1	83	245	33,9%	66,1%
17	Suficiencia de los recursos con que cuenta su unidad para satisfacer las necesidades del personal en el desarrollo de las actividades	15	20	10	4	1	106	245	43,3%	56,7%

No PREG.	PREGUNTAS AL PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES TOTAL 49	NUMERO DE VOTOS EN CADA GRADO DE ACEPTABILIDAD					PROMEDIO PONDERADO	PUNT. MAXIMA	PORCENTAJE CONFORMISMO	PORCENTAJE DE INCONFORMISMO
		1	2	3	4	5				
APOYO A LAS OPERACIONES										
18	Medios adecuados de comunicación en numero y calidad para el cumplimiento de la misión asignada	21	19	4	5	1	96	245	39,2%	60,8%
19	Medios tecnológicos para el conocimiento del terreno que facilite el desarrollo de operaciones y brinde seguridad y orientación a las patrullas	18	18	9	4	0	97	245	39,6%	60,4%
20	Mejoramiento de los medios y recursos a las unidades para el cumplimiento de la misión	11	17	13	8	0	116	245	47,3%	52,7%
21	Calificación en cuanto a la mejora de recursos y medios que ha recibido su unidad para la misión encomendada	7	18	17	7	0	122	245	49,8%	50,2%
22	Apoyo logístico que mejore significativamente el desarrollo de las operaciones y la calidad de vida de los miembros de su unidad	6	14	16	12	1	135	245	55,1%	44,9%
23	Apoyo o dotación de equipos de movilidad táctica (Vehículos) y en que medida recibidos en los 2 últimos años	19	19	8	3	0	93	245	38,0%	62,0%
24	Suficiencia del equipo de movilidad táctica de su unidad	13	19	15	2	0	104	245	42,4%	57,6%
25	Cantidad y calidad de medios de campaña, armamento, logística, comunicaciones etc que ha recibido su unidad en los últimos años	21	14	12	2	0	93	245	38,0%	62,0%
INTRUCCION Y ENTRENAMIENTO										
26	Califique la calidad de la instrucción y entrenamiento de las escuelas de Infantería de Marina	4	13	12	18	2	148	245	60,4%	39,6%
27	Evalúe los reentrenamientos, cursos de capacitación o actualización en su especialidad en los 2 últimos años	5	11	17	12	4	146	245	59,6%	40,4%
28	Estandarización de los procesos académicos en todas las escuelas.	6	13	14	15	1	139	245	56,7%	43,3%
29	Facilidad de acceso y rapidez a reglamentos, documentos películas sobre doctrina y entrenamiento	11	12	19	6	1	121	245	49,4%	50,6%
30	Adecuada cantidad y calidad de instructores militares de las escuelas de formación y entrenamiento	12	8	18	8	3	129	245	52,7%	47,3%
31	Doctrina y conocimiento que se imparte en la Infantería de Marina como producto de las experiencias propias en lugar de la adecuación de métodos y doctrinas externas	4	17	16	9	3	137	245	55,9%	44,1%
32	Disponibilidad del personal destinado a la instrucción y a la educación de su unidad en forma exclusiva sin cumplir funciones adicionales que obstaculizan su labor	16	13	15	5	0	107	245	43,7%	56,3%

No PREG.	PREGUNTAS AL PERSONAL DE OFICIALES Y SUBOFICIALES TOTAL 49	NUMERO DE VOTOS EN CADA GRADO DE ACEPTABILIDAD					PROMEDIO PONDERADO	PUNT. MAXIMA	PORCENTAJE CONFORMISMO	PORCENTAJE DE INCONFORMISMO
		1	2	3	4	5				
ADMINISTRACION DE PERSONAL										
33	Suficiencia de servicios médicos y sanitarios con que cuenta su unidad y a los cuales Usted y su familia tienen acceso	8	11	16	12	3	141	245	57,6%	42,4%
34	Obtención de atención sanitaria y odontológica de buena calidad	5	12	14	14	4	147	245	60,0%	40,0%
35	Acceso a las medicinas y medicamentos por parte de la sanidad militar	20	13	10	3	3	103	245	42,0%	58,0%
36	Existencia de propaganda adecuada para motivar las incorporaciones de Oficiales, Suboficiales e Infantes Profesionales	7	9	15	13	5	147	245	60,0%	40,0%
37	Adecuadas instalaciones locativas con que cuentan las escuelas de formación y los centros de entrenamiento	4	8	18	17	4	162	245	66,1%	33,9%
38	Calidad del recurso humano con que cuenta la Infantería de Marina	3	3	13	22	8	176	245	71,8%	28,2%
39	Equilibrio en los traslados entre unidades de orden público y otras unidades	8	10	17	11	3	138	245	56,3%	43,7%
40	Destinaciones en sus 2 últimos años como consecuencia de sus capacidades y preparación	5	8	15	13	8	158	245	64,5%	35,5%
41	Rotación en los traslados de los miembros de su unidad en forma justa y adecuada	7	10	17	13	2	140	245	57,1%	42,9%
42	Permisividad en el cometimiento de faltas de disciplina y conducta de miembros de su unidad por razones injustificadas	7	11	16	12	3	140	245	57,1%	42,9%

FORMATO ENCUESTA

ENCUESTA MODELO EVALUACIÓN PROSPECTIVA I.M.

Califique de 1 a 5 las reformas que ha percibido sobre diferentes aspectos que tienen que ver con la reestructuración de la Infantería de Marina.

AREA: MOTIVACION

No	PREGUNTA	1	2	3	4	5
1	Respaldo institucional para afrontar las situaciones jurídicas ocasionadas por el cumplimiento de la misión.					
2	Evalúe el grado en el que se ha visto afectado el desempeño profesional.					
3	En que grado ha mejorado la capacitación del personal en aspectos jurídicos, con el fin de evitar caer en errores.					
4	Calidad de los programas de bienestar establecido por la Armada Nacional para la I.M.					
5	Los programas de bienestar benefician a todos los niveles del mando					
6	Nivel de atención que ha recibido para el cubrimiento de sus necesidades primarias (Vivienda, Salud, Educación etc)					
7	Los estímulos recibidos por Usted o los miembros de su unidad, son consecuentes con su desempeño y profesionalismo					
8	Reconocimiento de logros de los miembros de su unidad mediante la imposición de condecoraciones y distinciones en forma adecuada					
9	Equidad en los estímulos y reconocimientos con respecto a otros componentes de la Armada y otras fuerzas institucionales					

AREA: CULTURA ORGANIZACIONAL

10	Mejoramiento de las relaciones entre los miembros del componente naval y de Infantería de Marina					
11	Conocimiento del plan estratégico de desarrollo de la Infantería de Marina					
12	Identificación con las políticas de dirección del mando institucional hacia la Infantería de Marina					
13	Responsabilidades asignadas en comparación con los medios disponibles					
14	Responsabilidades asignadas en comparación con el nivel de preparación					
15	Tamaño de la jurisdicción en comparación con la disponibilidad de unidades militares de la Infantería de Marina					
16	Suficiencia de la planta de personal para cubrir las necesidades de guardias, servicios, patrullas que requiere su unidad					
17	Suficiencia de los recursos con que cuenta su unidad para satisfacer las necesidades del personal en el desarrollo de las actividades propias del servicio					

AREA: APOYO A LAS OPERACIONES

18	Medios adecuados de comunicación en numero y calidad para el cumplimiento de la misión asignada					
19	Medios tecnológicos para el conocimiento del terreno que facilite el desarrollo de operaciones y brinde seguridad y orientación a las patrullas					
20	Mejoramiento de los medios y recursos a las unidades para el cumplimiento de la misión					
21	Calificación en cuanto a la mejora de recursos y medios que ha recibido su unidad para la misión encomendada					
22	Apoyo logístico que mejore significativamente el desarrollo de las operaciones y la calidad de vida de los miembros de su unidad					
23	Apoyo o dotación de equipos de movilidad táctica (Vehículos) y en que medida recibidos en los 2 últimos años					
24	Suficiencia del equipo de movilidad táctica de su unidad					
25	Cantidad y calidad de medios de campaña, armamento, logística, comunicaciones etc que ha recibido su unidad en los últimos años					

AREA: INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

26	Califique la calidad de la instrucción y entrenamiento de las escuelas de Infantería de Marina					
27	Evalúe los reentrenamientos, cursos de capacitación o actualización en su especialidad en los 2 últimos años					
28	Estandarización de los procesos académicos en todas las escuelas.					
29	Facilidad de acceso y rapidez a reglamentos, documentos películas sobre doctrina y entrenamiento					
30	Adecuada cantidad y calidad de instructores militares de las escuelas de formación y entrenamiento					
31	Doctrina y conocimiento que se imparte en la Infantería de Marina como producto de las experiencias propias en lugar de la adecuación de métodos y doctrinas externas					
32	Disponibilidad del personal destinado a la instrucción y a la educación de su unidad en forma exclusiva sin cumplir funciones adicionales que obstaculizan su labor					

AREA: ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

33	Suficiencia de servicios médicos y sanitarios con que cuenta su unidad y a los cuales Usted y su familia tienen acceso					
34	Obtención de atención sanitaria y odontológica de buena calidad					
35	Acceso a las medicinas y medicamentos por parte de la sanidad militar					
36	Existencia de propaganda adecuada para motivar las incorporaciones de Oficiales, Suboficiales e Infantes Profesionales					
37	Adecuadas instalaciones locativas con que cuentan las escuelas de formación y los centros de entrenamiento					
38	Calidad del recurso humano con que cuenta la Infantería de Marina					
39	Equilibrio en los traslados entre unidades de orden público y otras unidades					
40	Destinaciones en sus 2 últimos años como consecuencia de sus capacidades y preparación					
41	Rotación en los traslados de los miembros de su unidad en forma justa y adecuada					
42	Permisividad en el cometimiento de faltas de disciplina y conducta de miembros de su unidad por razones injustificadas					

OBSERVACIONES _____

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.

"TOMAS RUEDA VARGAS"



201005562