

**PROPUESTA DE FUSION ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
INTENDENCIA REGIONAL DE DIMAR No.2 (INRED2) UBICADA EN TUMACO;
CON LA INTENDENCIA REGIONAL DE DIMAR No.1 (INRED1) UBICADA EN
BUENAVENTURA**

WILLIAN FERNANDO BRAVO IMBACHI

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
DÉCIMA PROMOCIÓN
PASTO - NARIÑO
2010**

**PROPUESTA DE FUSIÓN ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA DE LA
INTENDENCIA REGIONAL DE DIMAR No.2 (INRED2) UBICADA EN TUMACO;
CON LA INTENDENCIA REGIONAL DE DIMAR No.1 (INRED1) UBICADA EN
BUENAVENTURA**

WILLIAN FERNANDO BRAVO IMBACHI

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

Dr. EDGAR RODRIGO YEPES PONCE
Asesor

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA
DÉCIMA PROMOCIÓN
PASTO - NARIÑO
2010**

“Las ideas y conclusiones aportadas en el trabajo de grado, son responsabilidad exclusiva de sus autores”.

Artículo 1° del Acuerdo N° 234 del 11 de Octubre de 1966, emanado del Honorable Consejo Directivo de la Universidad de Nariño.

Nota de Aceptación

Presidente de Jurado

Jurado

Jurado

San Juan de Pasto, Noviembre de 2010

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo a la Universidad de Nariño, por brindarme la oportunidad de trabajar en este tipo de proyectos enfocados hacia la investigación y los obstáculos que puedan surgir en el transcurso y desarrollo de la misma.

A todo el cuerpo docente participante, por ofrecernos todo su conocimiento y experiencia, siempre estuvieron trabajando junto a nosotros en el desarrollo de la especialización con dedicación, paciencia y esmero.

A nuestros compañeros, por su comprensión, fraternidad, amistad y camarería, con los cuales siempre compartimos los espacios de estudio con mucho apoyo, amor, respeto y cero egoísmos.

En fin a todas aquellas personas que de una u otra manera contribuyeron a la realización de este trabajo.

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene la finalidad de presentar una propuesta de reorganización de la Subdirección Administrativa y Financiera- Intendencias Regionales, fusionando las unidades administrativas localizadas en la región Pacífico, Tumaco y Buenaventura, con el fin de ofrecer un mejor servicio en la región, optimizar los recursos humanos, físicos y financieros y convertir más eficientes los procesos de contratación, distribución y aprovisionamiento de bienes y servicios para las unidades de la Dirección General Marítima.

Dentro del diagnóstico de la relación de personal las Intendencias Regionales no cuentan con el personal suficiente para poder llevar a cabo las funciones propias de la estructura organizacional, para ello es necesario la contratación de personal temporal por servicios técnicos para que ocupen los cargos de contador en la INRED2 de Tumaco y Tesorera en la INRED1 en Buenaventura, práctica que por su complejidad y responsabilidad no es aceptada por el control fiscal ejercido por la Contraloría General de la República.

ABSTRACT

This research has as a goal to present a proposal of the reorganization of the Administrative and Financial Sub-directorate- Regional administrative division, merging the administrative units located in the Pacific region, Tumaco and Buenaventura in order to offer a higher service for the region, to optimize the physical, financial and human resources as well as to make more efficient the contracting process, the distribution and provisioning of the public properties and services for the units of the General Maritime Direction.

The diagnosis of the personnel relation of the Regional Administrative division does not have enough staff to carry out the organizational structure. To achieve this organizational structure, it is necessary the contracting of temporary staff for technical services. This temporary staff will be an accountant in the INRED2 of Tumaco and a treasurer in the INRED1 in Buenaventura. Generally, this practice is complex and requires a lot of responsibility and it is because of that, that it is not accepted by the fiscal control practiced by the General Comptroller's Office of the Republic.

CONTENIDO

	pág.
1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
2.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA	12
2. OBJETIVOS.....	14
3.1 OBJETIVO GENERAL	14
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. JUSTIFICACIÓN.....	15
4. ANTECEDENTES.....	16
5. MARCO REFERENCIAL.....	18
6.1. MARCO TEÓRICO	18
6.2. MARCO CONCEPTUAL	25
6.3. MARCO LEGAL.....	29
6. DISEÑO METODOLÓGICO.....	31
7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO	31
7.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA	31
7.3. FUENTES.....	32
7.4. HERRAMIENTAS, MEDIOS Y RECOLECCIÓN DE DATOS	32
7. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS	33
8.1 DIAGNOSTICO INRED /SITUACION ACTUAL DEL PERSONAL.....	33
7.2 PROPUESTA DE FUSIÓN	38
8. CONCLUSIONES	48
9. RECOMENDACIONES.....	49
BIBLIOGRAFÍA.....	50

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Organización administrativa Intendencias regionales de DIMAR (INRED) en el Pacífico Colombiano	16
Cuadro 2. Personal administrativo actual INRED1 (Buenaventura)	33
Cuadro 3. Personal administrativo actual INRED2 (Tumaco)	35
Cuadro 4. Ahorros estimados anuales al implementar la fusión	37
Cuadro 5. Talento humano y cargos fusionados	40
Cuadro 6. Presupuesto Adecuación Oficina y Almacén	42

LISTA DE GRÁFICAS

	pág.
Gráfica 1. Organigrama actual INRED1	33
Gráfica 2. Organigrama actual INRED 2 (Tumaco)	34
Gráfico 3. Demanda Logística INRED 2-Tumaco	36
Gráfico 4. Demanda Logística INRED 1-Buenaventura	36
Gráfico 5. Organigrama: Nueva estructura administrativa de la Inred1 en Buenaventura, con los cargos fusionados	41
Gráfico 6. Diseño actual zona almacén - archivo	45
Gráfica 7. Propuesta Oficina – Almacén	46
Gráfica 8. Propuesta Oficina – Almacén	47

INTRODUCCIÓN

La Dirección General Marítima, es la Autoridad Marítima Nacional que ejecuta la política del gobierno en materia marítima y tiene por objeto la dirección y control de las actividades marítimas en los términos que señala el Decreto Ley 2324¹ de 1984 y los reglamentos que se expiden para su cumplimiento promoción y estímulo del desarrollo marítimo del país.

Para el cumplimiento de la misión institucional, la entidad se organizó en tres subdirecciones una de ellas la Subdirección Administrativa y Financiera, la cual está encargada de controlar la generación de ingresos por parte de las unidades regionales, y a su vez con base en el presupuesto aprobado a la Entidad por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, adelanta los procesos contractuales para la ejecución de los recursos, que le permite cumplir con los planes administrativos establecidos por la Dirección, así como prestar el apoyo logístico a las dependencias y unidades de la Dirección General Marítima, realizando simultáneamente el registro contable de todos los hechos económicos que lleva a cabo la Institución.

La Subdirección Administrativa y Financiera destacó cuatro unidades administrativas llamadas Intendencias Regionales en las ciudades de Cartagena, Barranquilla, Buenaventura y Tumaco, con el fin de coordinar, dirigir, controlar y ejecutar los planes administrativos, logísticos y financieros de la Dirección General Marítima por medio del cumplimiento de las normas establecidas para tal fin. En pro de la satisfacción de las necesidades de sus clientes internos y externos.

Lo anterior se realiza en coherencia con el modelo de Gestión de calidad recientemente adoptado por la Dirección General Marítima (DIMAR); por mandato de la ley 872 de 2003 y la circular interna de DIMAR 29200800719 MD - DIMAR-Control interno 2008 donde se promueve una orientación basado en procesos, las cuales consisten en identificar y gestionar de manera eficaz, numerosas actividades , relacionarlas entre sí, teniendo en cuenta los principios rectores de la gestión de la calidad como el enfoque de llegar a la máxima satisfacción de los clientes internos y externos.

¹ DIARIO OFICIAL AÑO CXXI. N. 36780. 1, NOVIEMBRE, 1984. PAG. 371 DECRETO 2324 DE 1984 (septiembre 18)

1. DESCRIPCIÓN Y FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Uno de los problemas es la ejecución de actividades logísticas de adquisición y distribución de bienes o servicios para la regional ubicada en Tumaco; la cual se encarga satisfacer las necesidades para el correcto funcionamiento de la Capitanía de Puerto de Tumaco (CP2) y Centro Control Contaminación del Pacífico (CCCP), quienes requieren para su funcionamiento una serie de bienes y servicios especializados que en la región son de difícil consecución, debido a que en el comercio local no existen y los centros urbanos más cercanos que satisfacen estas necesidades son las ciudades de Cali o Bogotá, teniendo que realizar engorrosos procesos administrativos para contactarlos y realizar la respectiva contratación, dificultado el ciclo logístico y la cadena de abastecimiento reflejado en un incremento del tiempo de respuesta de los proveedores y por ende la insatisfacción de los clientes internos.

Por otra parte el tema de cargas laborales y falta de personal dificulta el cumplimiento efectivo de la misión institucional, la Intendencia Regional de Tumaco no posee en la planta de personal el profesional en contaduría y la Intendencia de Buenaventura no tiene el personal para realizar los trabajos de tesorería, por lo que se tiene que contratar temporalmente mediante la modalidad de servicios técnicos, incumpliendo las disposiciones emanadas por la contraloría General de la República en materia del manejo financiero y de Tesorerías.

El personal vinculado a la planta de Dimar en cada una de las Intendencias regionales de Buenaventura y Tumaco, desarrollan hasta dos cargos lo que no permite un manejo y control eficiente de los procesos administrativos y contractuales evidenciando multiplicidad de funciones.

1.1. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se refiere a la presentación de una propuesta a la alta Dirección de la DIMAR, con el fin de fusionar los procesos logísticos, administrativos y financieros de dos unidades administrativas ubicadas en el Pacífico Colombiano (Tumaco – Buenaventura), en una sola unidad administrativa que tendrá sede de operación la ciudad de Buenaventura.

2.2. FORMULACIÓN DE LA PREGUNTA

¿Porqué es necesario fusionar administrativa y financieramente la Intendencia Regional de Dimar N° 2- Tumaco (INRED 2) con la Intendencia Regional de Dimar

Nº 1- Buenaventura (INRED 1), con sede de operación en la Ciudad de Buenaventura para obtener mayor dinámica en la adquisición y distribución de bienes y servicios?

2. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar una propuesta de fusión administrativa y financiera de la Intendencia Regional de Dimar N° 2 (INRED 2) con la Intendencia Regional de Dimar N° 1 (INRED 1), teniendo como con sede de operación la Ciudad de Buenaventura.

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Optimizar el talento humano, físico y tecnológico de la División Administrativa y Financiera.

Lograr economías de escala crecientes, reduciendo costos de adquisición de mercancías y distribución.

Mejorar el proceso de adquisición de bienes y servicios

Centralizar el control financiero y contable en una Regional.

Reducir los tiempos de entrega de mercancías mediante la utilización de medios de transportes alternos.

Brindar mayores oportunidades de capacitación y entrenamiento al personal que labora en la INRED2 en Tumaco.

Creación de una nueva estructura organizacional.

3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se realiza con el fin de aprovechar al máximo los recursos humanos físicos y financieros de cada una de las intendencias regionales ubicadas en Buenaventura y Tumaco; teniendo como sede de operación la ciudad de Buenaventura, la oferta comercial se amplía ya que se cuenta con la industria y comercio asentados en la ciudad de Cali, ciudad que ofrece todos los bienes y servicios que las unidades de la Dimar sobre el Pacífico Colombiano requieren para su funcionamiento, se optimizará los recursos humanos, físicos y se dará cumplimiento efectivo a las disposiciones legales que rigen en materia de contratación y control fiscal para las entidades públicas.

El proyecto de fusión permitirá a la institución aumentar el grado de especialización del talento humano en el manejo de las labores administrativas de acuerdo con lo establecido en el manual de funciones y de organización contemplado para las Intendencias regionales encargadas del manejo de los recursos públicos.

Con este proyecto se beneficiará en primer término el cliente interno ya que se contará con una estructura administrativa especializada en cada campo laboral, redundando en la dinamización y control efectivo de los procesos administrativos; en segundo lugar se beneficia especialmente la DIMAR, generando ahorros en gastos de funcionamiento al no tener que mantener operando una estructura administrativa adicional.

4. ANTECEDENTES

La Dirección General Marítima (DIMAR) dentro del plan de modernización para sus unidades o divisiones, con el ánimo de evolucionar y mejorar, realizó en el año de 1999, la primera reestructuración de sus dependencias administrativas, eliminando las oficinas administrativas en cada una de las unidades y creando cuatro Intendencias Regionales ubicadas en las ciudades de: Cartagena (inred4), Barranquilla (inred3), Buenaventura (inred1) y Tumaco (inred2); para satisfacer necesidades de abastecimiento en las Capitanías de Puerto, Centros de Investigación, Grupos de Señalización Marítima y Buques al servicio de la Autoridad Marítima Colombiana, con los objetivos específicos de optimizar las tareas de planeación, adquisición y distribución de bienes y servicios, evitar la multiplicidad de esfuerzos, obtener un mejor manejo de los recursos humanos, físicos, financieros, aprovechar la economía de escala, simplificar al máximo los procesos de adquisición, contratación de bienes y servicios y liberar a los Capitanes de Puerto, Directores de Centro de investigaciones, Jefes de Señalización Marítima y Comandantes de buques, de las operaciones administrativas, a fin de que pudieran orientar su esfuerzo de Dirección y Mando, al cumplimiento de las misiones propias de cada división, mejorando su nivel operacional.

La División Administrativa y Financiera de la DIMAR, de acuerdo a la normatividad interna contenida en la Directiva Permanente N° 001 de 1999², reglamentó en el Pacífico Colombiano la siguiente organización administrativa de la Dirección General Marítima, así:

Cuadro 1. Organización administrativa Intendencias regionales de DIMAR (INRED) en el Pacífico Colombiano

INREDS	UNIDADES ADSCRITAS	UBICACIÓN
INRED1 Sede de operación B/ventura	Capitanía de Puerto Buenaventura (CP1)	Buenaventura
	Capitanía de Puerto Bahía Solano (CP10)	Bahía Solano/ Chocó
	Capitanía de Puerto de Guapi (CP11)	Guapi/ Cauca
	Grupo Señalización Marítima del Pacífico (SEMAP)	Buenaventura
	Buque Oceanográfico A.R.C. GORGONA	Buenaventura

² Ver <http://www.dimar.mil.co/VBeContent/calendar.asp?idcompany=0&constraste=N>

	Buque A.R.C. ISLA PALMA	Buenaventura
INRED2 Sede de operación Tumaco	Capitanía de Puerto Tumaco (CP2)	Tumaco/Nariño
	Centro de Investigaciones Oceanográficas e hidrográficas del Pacífico (CCCP)	Tumaco/ Nariño

Fuente: Manual organización DIMAR 2004

El organigrama de las intendencias esta propuesto como una unidad debidamente integrada por un grupo de personas idóneas y capaces de desarrollar todas y cada una de las tareas para caracterizarse como unidades independientes y solo limitadas por la delegación contractual autorizada por el Ministerio de Defensa Nacional.

5. MARCO REFERENCIAL

6.1. MARCO TEÓRICO

La organización actual desarrolla sus actividades en un entorno que ha variado considerablemente en las últimas décadas. Estas variaciones se derivan, por un lado, de las propias transformaciones en los agentes económicos y sociales y la creciente complejidad en sus relaciones y, por otro lado, de la actividad y dinamismo de los elementos del entorno, tales como la competencia, las tecnologías, etc. Así, las empresas, cada vez más, se desarrollan y compiten en entornos que cambian rápida y constantemente, definidos como hipercompetitivos o caóticos en algunos casos (D'Aveni³, 1994; Kirkbride⁴, Durcan y Obeng, 1994; Peters⁵, 1995; Hitt, Keats y DeMarie⁶, 1998) y caracterizados por una acelerada obsolescencia de las tecnologías, la utilización creciente de nuevas técnicas, sistemas y formas de distribución, la corta duración de la vida de los productos, la creciente innovación y globalización de la competencia, las variaciones de las necesidades de los clientes, etc. (Grouard y Meston⁷, 1995).

Ante este panorama que configura el entorno de las organizaciones, las empresas tienen que responder adecuadamente (Kirkbride et al., Durkan, 1994⁸). A semejanza de cualquier ser vivo, las empresas buscan perpetuarse en un ambiente cambiante y para ello tienen que ser capaces de adaptarse al medio en el que se desenvuelven, siendo, frecuentemente, los elementos exógenos de las mismas -mercado, tecnología y entorno- los impulsores del cambio o de la

³ D'AVENI, R. (1994). *Hipercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering*. Nueva York, The Free Press.

⁴ KIRKBRIDE, P., DURCAN, J. y OBENG, E. (1994). "Change in a chaotic post-modern world". *Journal of Strategic Change*, 3: 151-163.

⁵ PETERS, T. (1995). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao, Ediciones Deusto.

⁶ HITT, M.A., KEATS, B.W. y DeMARIE, S.M. (1998). "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st century". *Academy of Management Executive*, 22-42.

⁷ GROUARD, B. y MESTON, F. (1995). *Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa*. Barcelona, Ed. Marcombo.

⁸ KIRKBRIDE, P., DURCAN, J. y OBENG, E. (1994). "Change in a chaotic post-modern world". *Journal of Strategic Change*, 3: 151-163.

adaptación de las empresas a las nuevas circunstancias (Goñi Zabala⁹, 1999; Gordon¹⁰, Stewart, Sweo y Luker¹¹, 2000).

Ahora bien, aunque el cambio es generalmente impuesto por el entorno, muchas empresas lo provocan internamente y se sirven de él para reforzarse, para dominar mejor su actividad y su futuro y para mejorar las condiciones a sus empleados, entendiéndose así la decisión de cambiar como el resultado de un proceso de reflexión iniciado internamente. Por tanto y sobre la base de estas consideraciones, es posible distinguir dos grupos de causas del cambio: externas, que se corresponden con cambios provocados por elementos externos a la entidad que va a cambiar; e internas, relacionadas con cambios inducidos por la empresa, en esencia, la voluntad de desarrollo y la visión de sus dirigentes. Ahora bien, entre ambos grupos, suele ser más frecuente el que comprende las causas externas, ya que habitualmente es el entorno el que crea las situaciones que provocan el cambio. Sin embargo, ningún cambio tiene una causa única, siendo siempre el móvil del mismo una combinación de varios factores externos y/o internos y con una importancia relativa variable. En algunas ocasiones, una sola causa domina fuertemente, por ejemplo, la competencia, la tecnología o la visión del directivo, mientras que en otras se combinan varias causas de importancia equivalente (Casado¹², 1994; Grouard y Meston¹³, 1995; Bainbridge¹⁴, 1996).

No obstante, e independientemente de las causas anteriormente citadas, algunas organizaciones tratarán de permanecer en sus posiciones de manera inmutable, ignorando lo que dicta la realidad, mientras que otras intentarán responder a cambios puntuales con medidas también puntuales o, incluso, pretenderán ir más

⁹ GOÑI ZABALA, J. (1999). Cambio personajes de El hijo. La Dirección de los Procesos de Cambio. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

¹⁰ GORDON, S. Stewart, W., SWEO, R. y Luker, W. (2000) ". " convergencia estratégica frente a la reorientación: los antecedentes de ritmo rápido de cambio organizacional. Diario de Gestión, 26: 911-945.

¹¹ GORDON, S. Stewart, W., SWEO, R. y Luker, W. (2000) ". " convergencia estratégica frente a la reorientación: los antecedentes de ritmo rápido de cambio organizacional. Diario de Gestión, 26: 911-945.

¹² CASADO, L. (1994). Psicología del Desarrollo de la Organización. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.

¹³ Grouard, B. y Meston, F. (1995). Reingeniería del Cambio. Diez claves párrafo Transformar la Empresa. Barcelona, Ed. Marcombo.

¹⁴ Bainbridge, C. (1996). Diseño para el cambio. Una guía práctica para la transformación del negocio. Reino Unido, John Wiley & Sons.

allá anticipándose y previniendo las posibles consecuencias, con el objetivo de adaptarse a las mismas antes de que se produzcan. Adicionalmente, también existirán organizaciones que serán generadoras de cambio en sus sectores y tratarán no sólo de anticiparse, sino de crear situaciones nuevas. En definitiva, estamos ante una nueva variable empresarial que va a permitir discriminar en función de la capacidad de adaptación continua de las empresas a los cambios que se generan, sean de la índole que sean (Galpin¹⁵, 1998). En esta línea, Goñi Zabala (1999) considera que la actitud y posicionamiento empresarial frente al cambio constituye un determinante de la evolución y éxito de una empresa en un mercado cada vez más competitivo. Es más, Tsoukas y Chia (2002¹⁶) defienden que el cambio no debe considerarse como una propiedad de la organización, sino que la organización debe entenderse como una propiedad emergente del cambio, formulando así la paradoja de que la organización dirige el cambio, pero al mismo tiempo en este proceso se regenera.

Ahora bien, en este contexto de creciente complejidad, tanto inherente a las organizaciones como a sus entornos, al que hemos aludido en los párrafos anteriores, Almaraz¹⁷ (1994) destaca que los tipos de cambio en sí mismos también se vuelven más complejos. Así, incluso aunque el cambio pueda ser incremental en su origen, muchas organizaciones se enfrentan a cambios importantes y básicos que representan un alejamiento radical de la forma tradicional de “hacer las cosas” y que, por tanto, afectan a la misión o a la cultura de la organización. En su trabajo este autor considera que la percepción de la necesidad de cambio requiere la generación de una cultura receptiva al mismo. De hecho, Hamel¹⁸ (1999:7) considera que “Vivimos en un mundo en el que el incrementalismo ya no es suficiente. En un mundo no lineal, sólo las estrategias no lineales crearán nueva riqueza”.

Así, en la actualidad, las empresas cada vez más hacen referencia a la reestructuración, a la reorganización o a la reorientación, fenómenos que en el pasado eran excepcionales y que se han convertido en habituales. De este modo, la reestructuración se ha traducido en cambios importantes no sólo en el ámbito de la estrategia sino que también abarca a las estructuras, los sistemas, los

¹⁵ GALPIN, T. (1998). La cara humana del cambio . Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

¹⁶ TSOUKAS, H. y CHIA, R. (2002). “On organizational becoming: Rethinking organizational change”. *Organization Science*, 13: 567-582.

¹⁷ ALMARAZ, J. (1994). "Gestión de la calidad y el proceso de cambio". *Diario de la Organización de Gestión del Cambio*, 7: 6-14.

¹⁸ HAMEL, G. (1999). "Un nuevo Reto: switch Las Reglas del Juego". *Harvard Deusto Business Review*, 90: 4-13.

recursos humanos y la cultura, con lo que hasta el concepto de cambio en sí mismo ha cambiado.

Más específicamente, podemos señalar que la amplitud e intensidad de las nuevas oportunidades y amenazas suponen un desafío para la estrategia empresarial. De hecho, la estrategia empresarial establece la actividad de la empresa, sus objetivos y los medios adoptados, orientando todos los esfuerzos y ocupando un lugar determinante en las relaciones que se establecen entre lo que es exterior a la empresa propiamente dicha -clientes, competidores, innovaciones tecnológicas, poderes públicos, proveedores, etc. - y la empresa en sí misma, al objeto de buscar el necesario ajuste estratégico (Grant¹⁹, 2002). Como consecuencia, se puede desprender que los móviles del cambio surgen siempre, directa o indirectamente, de las preocupaciones estratégicas. De esta forma, la estrategia, que actúa sobre la estructura, los sistemas, la cultura y el modo de dirección, y los integra en su definición, es el resultado de la confrontación del mercado, de las oportunidades y de las amenazas que éste crea y de la empresa con sus fuerzas y debilidades (Grouard y Meston²⁰, 1995).

Esta relación organización-entorno se pone de manifiesto en las definiciones de algunos de los autores más conocidos en el área estratégica. Así, Porter²¹ (1991) presenta la estrategia como el acto de alinear la empresa y su entorno, que están en constante cambio, manteniendo de esta forma un equilibrio dinámico. Esta misma conceptualización es compartida por Argyris (1985) y Steiner y Miner (1985), entre otros, quienes consideran la estrategia como respuesta a las fuerzas y debilidades del ámbito interno y a las oportunidades y amenazas presentes en el entorno. Consecuentemente, podemos establecer que el cambio estratégico se produce cuando la organización cambia su orientación estratégica, es decir, define una nueva estrategia que persigue un ajuste alternativo entre el entorno y las variables de la organización.

De esta manera, ante un contexto tan competitivo como el actual, el cambio estratégico emerge como uno de los temas de investigación más tratados por los académicos tanto nacionales como internacionales con el fin de poder conocer con mayor profundidad los factores que afectan al mismo y encontrar soluciones

¹⁹ GRANT, D., WAILES, N., MICHELSON, G., BREWER, A. y HALL, R. (2002). "Rethinking organizational change". *Strategic Change*, 11: 237-242.

²⁰ GROUARD, B. Y MESTON, F. (1995). *Reingeniería del Cambio. Diez claves para transformar la Empresa*. Barcelona, Ed. Marcombo

²¹ PORTER, M.E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". *Strategic Management Journal*, 12: 95-117.

para hacer frente a los incesantes cambios del entorno. Así, explicar por qué las organizaciones cambian ha sido una cuestión principal y permanente de los eruditos en dirección y muchas otras disciplinas (Van de Ven y Poole, 1995), por lo que no podemos considerar el tema novedoso, pero si necesario dado el ritmo al que las organizaciones están tratando de llevar a cabo cambios de estrategia en un entorno cada vez más dinámico y competitivo. De esta forma, la importancia del estudio del cambio estratégico la podemos sustentar en los siguientes aspectos:

Los estudios del cambio estratégico, procesos de fusión corporativa y sus efectos están cada vez más en boga, dado que el cambio es algo inherente al ser humano y, por ende, a la sociedad y a la empresa como organización social, aunque plantee ciertas reticencias, sobre todo cuando se ve como algo ajeno y se siente como una realidad impuesta (Doppler y Lauterbug²², 1998).

Un estudio realizado por el Instituto de Cambio Estratégico de la consultora Accenture sobre los 50 intelectuales más reconocidos en el ámbito de la empresa y los negocios -académicos, investigadores y empresarios- destaca que los diez gurús más influyentes (Michael Porter, Tom Peters, Robert Reich, Peter Drucker, Peter Senge, Gary S. Becker, Gary Hamel, Alvin Tofler, Hal Varian y Daniel Goleman) son eruditos del campo del cambio en las organizaciones, estudiando temas tan conocidos como la innovación, la reestructuración, etc. (Accenture, 2002), lo que pone de manifiesto la trascendencia de los procesos de cambio en la actualidad.

En la actualidad y en cualquier sector, el ritmo del cambio se está acelerando – E.G²³., redefinición de las fronteras de la empresa, remodelación de sus procesos, eliminación de actividades no estratégicas, implicación de clientes y proveedores, etc. (Equipo de Change Integration de PriceWaterhouse, 1995)-, incluso se ha llegado a decir que la única constante es el cambio. Así, tanto si el sector es comercial o industrial, público, privado, social, las organizaciones deberán “cambiar al compás de los tiempos” (Wilson, 1994), ya que en este contexto la estrategia más arriesgada es la “inacción” (Wind y Main, 1999).

Muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, han emprendido cambios de estrategias y no han obtenido los frutos esperados, con la consecuente frustración de directivos y empleados por el esfuerzo realizado en vano, y el

²² DOPPLER, K. y LAUTERBURG, C. (1998). Como Configurar El Cambio En Las Empresas. Barcelona, Ariel Sociedad Económica

²³ ESTUDIO 1.EG.33.4 ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA* COMPONENTE B: LA SOCIEDAD DE LA INFORMACIÓN, SERVICIOS INFORMÁTICOS, SERVICIOS DE ALTO VALOR AGREGADO Y SOFTWARE AUTOR: ANDRÉS LÓPEZ

fracaso en la alineación de la organización con su entorno, situándose la ratio de fracaso de los programas que intentan implantar el cambio por encima del 70 por ciento (Patterson, 2000). De esta forma, la necesidad de adaptarse o readaptarse al entorno es uno de los problemas más importantes a resolver por la empresa, mucho más que los estrictamente organizativos, tal y como se pone de manifiesto en el trabajo de Anzizu (1992).

Las empresas y las organizaciones del futuro serán distintas de las actuales, y lo serán en aspectos sustanciales, en rasgos que están latentes en las organizaciones de hoy, pero que irán aflorando fruto de la evolución en las variables económicas, sociodemográficas, tecnológicas y políticas (Goñi Zabala, 1999). En este sentido, Hammer y Champy (1994) consideran que pocas serán las empresas cuya dirección no afirme que quiere una organización lo suficientemente flexible para que se pueda ajustar rápidamente a las cambiantes condiciones del mercado; ágil, para poder superar a cualquier competidor; tan innovadora tecnológicamente que sea capaz de mantener sus productos y servicios actualizados, y tan dedicada a su misión que rinda el máximo de calidad y servicio al cliente. Sin embargo, también ponen de manifiesto que ello exige penetrar en un territorio que para la mayoría de los ejecutivos y administradores es aterradoramente ignoto: el cambio de estrategia.

Las organizaciones están estructuradas para captar y dirigir sistemas de flujos y para definir las interrelaciones entre las distintas partes. Cinco mecanismos coordinadores parecen explicar las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo. En ello Mintzberg menciona que: “La estructura de una organización puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre estas tareas”.²⁴

Mintzberg propone: “Los elementos de estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o en armonía, tanto como una consistencia básica con la situación de la organización”.²⁵

Así, el diseño de una estructura adecuada debe responder al comportamiento y conducta de la organización, el cual debe ser formalizado para reducir su variabilidad, predecirlo y controlarlo. Siendo el motivo más importante de la estructuración, el de coordinar las actividades.

²⁴ MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. McGill University, 1989. p. 253.

²⁵ *Ibíd.* p. 253.

La división del trabajo está determinada por las tareas específicas y el sistema técnico disponible para realizarlas. La coordinación es un tema más complicado que involucra más recursos, los cuales se definen como mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que las organizaciones coordinan su trabajo.

A partir de las necesidades totales de la organización, se bosquejan las tareas que deben realizarse procedimiento de arriba hacia abajo, de necesidades generales a específicas, dando paso a la construcción de la superestructura determinando que tipos y cuantas unidades deben ser agrupadas en unidades más extensas hasta completar la jerarquía, el agrupamiento por unidades bajo unos criterios básicos, es un medio fundamental para coordinar el trabajo en la organización.

Como complemento se utilizarán los aportes, conceptos básicos de la estructura organizacional, diseños y estrategias para agrupar las actividades organizacionales, que el autor Richard L. Daft presenta en su libro "Teoría y diseño organizacional" (Basado en el modelo Dr. Henry Mintzberg) Donde integra problemas contemporáneos acerca del diseño organizacional, conceptos y modelos de teorías de la organización con los eventos cambiantes en el mundo real. Actualmente, los administradores están rediseñando sus compañías para convertirlas en algo que se llama organización que aprende, la cual promueve la comunicación y colaboración de tal forma que todo el mundo esté involucrado en la identificación y solución de problemas, lo que permite a la organización experimentar continuamente, mejorar e incrementar su capacidad. Basadas en la igualdad, la información abierta, la jerarquía pequeña y en una cultura que fomenta la adaptabilidad y la participación²⁶.

Richard L. Daft, describe tres componentes claves en la definición de estructura de la organización: el primero, diseña relaciones formales de subordinación, el segundo muestra el agrupamiento de los individuos en los departamentos y de los departamentos en la organización total y el tercero incluye el diseño de sistemas para asegurar la comunicación efectiva, la coordinación y la integración de esfuerzos entre los departamentos. Estos elementos pertenecen tanto a los aspectos verticales como horizontales de la organización. "Una estructura ideal alienta a los empleados a proporcionar información y coordinación horizontal donde y cuando sea necesaria".

En cuanto a la organización, Richard L. Daft, en su libro Teoría y Diseño Organizacional, define a la organización como "entidades sociales que están

²⁶ DAFT. Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. 9ª Edición. Thompson. 2007. p. 620.

dirigidas por metas, que están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y están vinculadas con el entorno²⁷.

Este concepto destaca la importancia de las relaciones interpersonales en la realización de funciones esenciales que ayudan a cumplir las metas propuestas, poniendo en manifiesto para el recurso humano oportunidades de aprender por medio del trabajo, logrando así el empowerment a los empleados.

El objetivo de investigación de Alfred D. Chandler era demostrar que “la estructura de la organización acompaña a la estrategia administrativa”. Ante cambios tecnológicos, demográficos y de los mercados, las organizaciones reformulan las estrategias con el objetivo de aplicar sus recursos de forma más rentable. Al no haber cambios en la estructura administrativa la nueva estrategia se encuentra con problemas durante su instrumentación. La empresa padece ineficiencia económica y su desempeño se deteriora.²⁸ Para formular estrategias es necesario e indispensable tener en cuenta que la estructura se verá afectada durante su desarrollo, tiempo en el cual la estructura requerirá de cambios que se ajusten al logro de los objetivos.

6.2. MARCO CONCEPTUAL

FUSIÓN. Constituye una operación usada para unificar inversiones y criterios comerciales de dos compañías de una misma rama o de objetivos compatibles.

Constituye una fusión la absorción de una sociedad por otra, con desaparición de la primera, y realizada mediante el aporte de los bienes de ésta a la segunda sociedad. La fusión puede hacerse igualmente mediante la creación de una nueva sociedad, que, por medio de los aportes, absorba a dos o más sociedades preexistentes. La fusión es la reunión de dos o más compañías independientes en una sola²⁹.

CLASIFICACIÓN DE LAS FUSIONES

De acuerdo con lo establecido en el artículo 371, literal 1 del Código de Comercio francés, la Fusión puede ser de dos tipos:

²⁷ *Ibid.*(26), p. 623.

²⁸ DA SILVA, Reinaldo. *Teorías de la Administración*. 1 ed. Thompson, 2001. p. 388.

²⁹ Durand rt. J. Latsha. *Fusions. Scissions et apports partiels d'actifs*. 3ra edición 1972. Paris

FUSIÓN PURA. Dos o más compañías se unen para constituir una nueva. Estas se disuelven, pero no se liquidan.

FUSIÓN POR ABSORCIÓN. Una sociedad absorbe a otra u otras sociedades que también se disuelven pero no se liquidan.

CADENA DE SUMINISTRO. El concepto moderno de logística es “la acción del colectivo laboral dirigida a garantizar las actividades de diseño y dirección de los flujos material, informativo y financiero, desde sus fuentes de origen hasta sus destinos finales, que deben ejecutarse de forma racional y coordinada con el objetivo de proveer al cliente los productos y servicios en la cantidad, calidad, plazos y lugar demandados, con elevada competitividad y garantizando la preservación del medio ambiente”.(ASEVEDO.J.A ; GOMEZ 2001).

La Gestión de la Cadena de Suministros requiere ser consolidada más allá de las fronteras de la empresa, abarcando toda la cadena de proveedores en el sentido vertical, incorporándose a ello, la aplicación de los nuevos aportes de la informática, las comunicaciones y el surgimiento de nuevos sistemas de gestión logística.

A fines de la década del 80 comenzó a desarrollarse el concepto de Gestión de la Cadena de Suministro (Supply Chain Management: SCM). Existen algunos profesionales que la consideran solo como un nombre nuevo, una simple extensión del concepto de logística integral; o sea, una aplicación de las actividades logísticas más allá de las fronteras organizacionales, en dirección a los clientes y proveedores de la cadena de suministro.

Según (PEREZ 2006) la Gestión de la Cadena de Suministro requiere la integración de los subsistemas, procesos y actividades relativas al flujo material, así como del informativo necesario para dirigir éste y el financiero, con el objetivo de lograr los niveles de satisfacción de los clientes finales o consumidores que garanticen la sostenibilidad de las Organizaciones y del ecosistema.³⁰.

CICLO LOGISTICO Es la duración de la secuencia de actividades que se desarrollan en el marco del sistema logístico desde él o los proveedores hasta el cliente final; y lo conforman los elementos siguientes:

³⁰ ACEVEDO.J.A; GOMEZ, M. Logística moderna y la competitividad empresarial. Cuba, 2001. 5, 6,18 p.

PEREZ, D. C. M. P. Tesis Doctoral. Modelo y procedimientos para el Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministro. Holguín, Cuba, 2006. p.

- Estructura del ciclo de proceso
- Ciclo tecnológico
- Tiempo de demora y espera
- Tiempo de almacenaje
- Tiempo de control
- Tiempo de procesos naturales

La variable tiempo siempre se consume por lo que es un elemento clave en los sistemas logísticos. Para poder garantizar una elevada capacidad de reacción del sistema debe satisfacer determinados niveles de flexibilidad, de fiabilidad, de estabilidad y una elevada dinámica de sus rendimientos³¹.

ECONOMIAS DE ESCALA “se llama economía de escala al proceso mediante el cual los costos unitarios de producción disminuyen al aumentar la cantidad de unidades producidas o, dicho de otra forma, aumentos de la productividad o disminuciones del costo medio de producción, derivados del aumento del tamaño o escala de la planta.

En relación con determinadas operaciones en bolsa, este concepto hace referencia al hecho de que, como consecuencia de la operatoria con grandes masas de valores, puede conseguirse un mayor beneficio que si se operase con pequeñas cantidades de títulos.”³²

MERCADO ESPECIALIZADO Es un nicho determinado y especializado, que abarca menos potencial de oferta y demanda, pero ésta es muy concentrada. Es ventajoso tener un nicho poco frecuente en el sentido de que puede ser más efectivo a la hora de rentabilizarlo, porque la relación visitas/hits será más productiva³³.

APROVISIONAMIENTO "el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades.”³⁴

³¹ CESPÓN CASTRO, R. A., MARÍA. ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO. MANUAL PARA ESTUDIANTES DE LA ESPECIALIDAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL. . Administración de la cadena de suministro. Manual para estudiantes de la especialidad de Ingeniería Industrial. Tegucigalpa Universidad Tecnológica Centroamericana de Honduras. UNITEC. , 2003. p.

³² WIKIPEDIA. Disponible en. http://es.wikipedia.org/wiki/Econom%C3%ADa_de_escala. 10/09/2010

³³ LAMBIN Jean Jacques, MARKETING ESTRATÉGICO, MCGRAWHILL, 1997 328p

³⁴ Enciclopedia Sopena, Ed. Ramón Sopena S.A. Provenza 95 Barcelona, pág. 11 2005

PROCESOS LOGISTICOS Las actividades logísticas deben coordinarse entre sí para lograr mayor eficiencia en todo el sistema productivo. Por dicha razón, la logística no debe verse como una función aislada, sino como un proceso global de generación de valor para el cliente, esto es, un proceso integrado de tareas que ofrezca una mayor velocidad de respuesta al mercado, con costos mínimos³⁵.

GLOBALIZACIÓN En los últimos años hemos asistido a grandes transformaciones del aparato productivo nacional: la apertura económica, los procesos de privatizaciones y la desregulación de los mercados permitieron la conformación de un escenario altamente competitivo que llevó al replanteo de muchas prácticas productivas y comerciales.

La irrupción de empresas globales e internacionales - que operan con un alto nivel de eficiencia - y el ingreso de productos a menores costos que los producidos localmente, han exigido cambios estructurales en muchas compañías manufactureras y de servicios. Es así que el análisis de valor, el enfoque en el cliente, la reingeniería, la introducción de cambios tecnológicos en los procesos productivos, la implementación de programas de aseguramiento de la calidad, la incorporación de nuevas tecnologías de información, las alianzas estratégicas, la capacitación de los recursos humanos y el uso de innovadoras herramientas de gerenciamiento, se han convertido en prácticas necesarias para aumentar la competitividad. Este proceso es conocido como globalización de la economía mundial³⁶.

ATENCION AL CLIENTE: Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo. El servicio al cliente es una potente herramienta de mercadeo. Se trata de una herramienta que puede ser muy eficaz en una organización si es utilizada de forma adecuada, para ello se deben seguir ciertas políticas institucionales.

³⁵ Monterroso Elda, EL PROCESO LOGÍSTICO Y LA GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO, Diaponile en www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf

³⁶ Monterroso Elda, EL PROCESO LOGÍSTICO Y LA GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO, Diaponile en www.unlu.edu.ar/~ope20156/pdf/logistica.pdf

6.3. MARCO LEGAL

La Constitución Política de Colombia de 1991, en sus artículos 209 y 269, habla sobre la función administrativa de las diferentes entidades al servicio de los intereses generales, funciones que se desarrollan con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

En las entidades públicas, las autoridades correspondientes están obligadas a diseñar y aplicar, según la naturaleza de sus funciones, métodos y procedimientos de control interno, de conformidad con lo que disponga la ley, la cual podrá establecer excepciones y autorizar la contratación de dichos servicios con empresas privadas colombianas.

La Ley 87 de 1997, por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado y se dictan otras disposiciones, define el control interno como el sistema integrado por el esquema de organización y el conjunto de los planes, métodos, principios, normas, procedimientos y mecanismos de verificación y evaluación adoptados por una entidad, con el fin de procurar que todas las actividades, operaciones y actuaciones, así como la administración de la información y los recursos, se realicen de acuerdo con las normas constitucionales y legales vigentes dentro de las políticas trazadas por la dirección y en atención a las metas u objetivos previstos.

Los siguientes documentos internos disponen las bases de funcionamiento interno de la Organización.

- Manual de Procedimientos y funciones
- Manual de calidad de la Dirección General Marítima
- Plan de calidad
- Caracterización del proceso Gestión Administrativa y Financiera
- Resolución No. 5663/2007, Manual de procedimientos administrativos y contables para el manejo de bienes del Ministerio de Defensa Nacional.

- Directiva Permanente No.001/1999, Integración y Operación de Intendencias Regionales DIMAR
- Directiva Transitoria No 017/2009, política y directrices de ejecución presupuestal 2010,
- Orden administrativa y plan de compras 2010.
- Directiva Permanente No.008/2007, Descentralización contable en las Intendencias Regionales
- Dirección General Marítima Plan De Calidad Pc-07-A02 Proceso Gestión Administrativa Y Financiera Versión: 11 Página 3 de 8
- Circular No. 29200901857 MD-DIMAR-Administrativa de 2009, Establecer procedimiento para la contratación de bienes y/o servicios en la Sede Central y las Unidades Regionales.
- Circular No. 29200905547-MD-DIMAR-Administrativa de 2009, verificación física de inventarios fiscales DIMAR

Esta reglamentación se constituye en la base para establecer una normativa clara y suficiente para estructurar una propuesta encaminada a fusionar las unidades administrativas en el pacífico colombiano.

6. DISEÑO METODOLÓGICO

7.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN Y ESTUDIO

El proyecto se realizó bajo la modalidad de un tipo de estudio descriptivo, donde se describirán los hechos que suceden en las intendencias regionales localizadas en Buenaventura y Tumaco.

De igual manera en el manejo de la información se tendrá en cuenta el método analítico – sintético, ya que se estudiarán los hechos partiendo de la descomposición de las áreas objeto de análisis en sus respectivos procesos para estudiarlos en forma individual, hacer un análisis y luego de éste obtener una visión integral de los procesos como un todo y hacer la síntesis.

Por esta razón se deben utilizar unas herramientas que nos permitan evaluar la situación:

- Diagnostico Inicial.
- Bases para el diseño de la Fusión

El resultado de esas evaluaciones, tuvo una gran fuente de información para el desarrollo del trabajo y el cumplimiento de los objetivos propuestos. La información que se obtuvo a partir del trabajo de campo, en el proceso real de fusión de los dos entes administrativos.

Nivel Descriptivo. En la segunda fase del proyecto, después de realizar un tipo de estudio de nivel exploratorio, se conoció y describió el posible impacto que ha tenido la fusión en todos los elementos organizacionales y económicos de la entidad.

7.2. UNIVERSO, POBLACIÓN Y MUESTRA

El Universo población y muestra del presente trabajo fueron todos los elementos administrativos y financieros de la intendencia regional de DIMAR no.2 (inred2) ubicada en Tumaco; y la intendencia regional de DIMAR no.1 (inred1) ubicada en Buenaventura.

7.3. FUENTES

Las fuentes de información primaria se basó en el trabajo de campo realizado durante los últimos seis (6) meses.

La información secundaria fueron todos aquellos textos trabajados y extractados de acuerdo con la bibliografía.

7.4. HERRAMIENTAS, MEDIOS Y RECOLECCIÓN DE DATOS

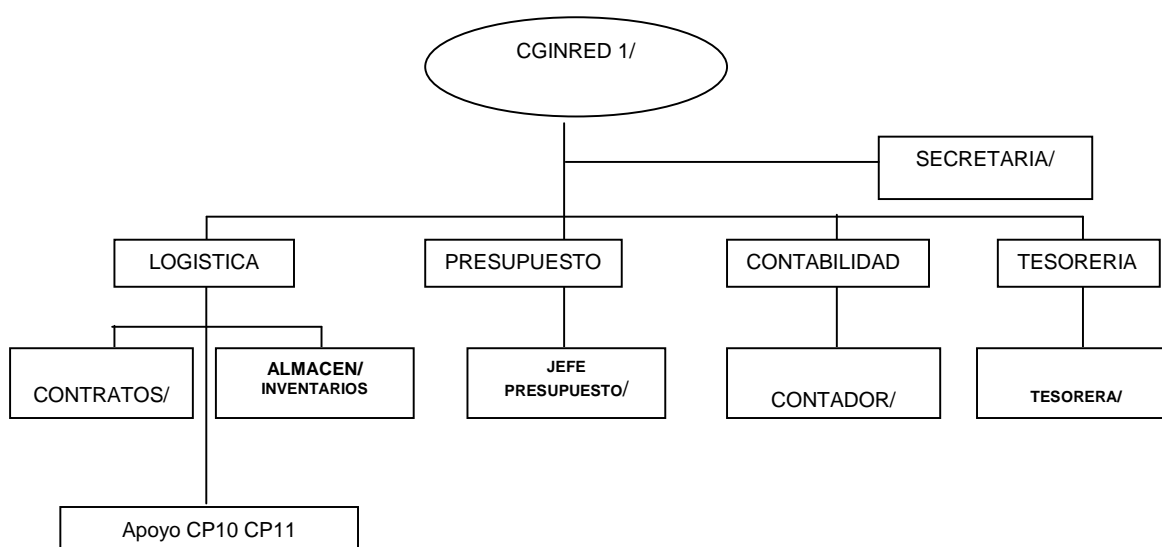
Para la recolección de la información se utilizó la visita directa a las intendencias regionales de Buenaventura y Tumaco, por medio de las notas y observaciones del investigador, visita a páginas web especializadas y bibliotecas de la ciudad.

7. OBTENCIÓN DE INFORMACIÓN Y ANÁLISIS

Para realizar este trabajo se desarrollaron las siguientes actividades:

8.1 DIAGNOSTICO INRED /SITUACION ACTUAL DEL PERSONAL

Gráfica 1. Organigrama actual INRED1



Cuadro 2. Personal administrativo actual INRED1 (Buenaventura)

CARGO	NIVEL EDUCATIVO	TIPO CONTRATO
CGINRED1	Posgrado	Comisión
Jefe Abastecimientos	Tecnólogo	Comisión
Jefe Área Contable	Profesional	Nomina DIMAR
Jefe Área Logística y contratos	Profesional	Nomina DIMAR
Jefe Área Presupuesto	Tecnólogo	Nomina ARC

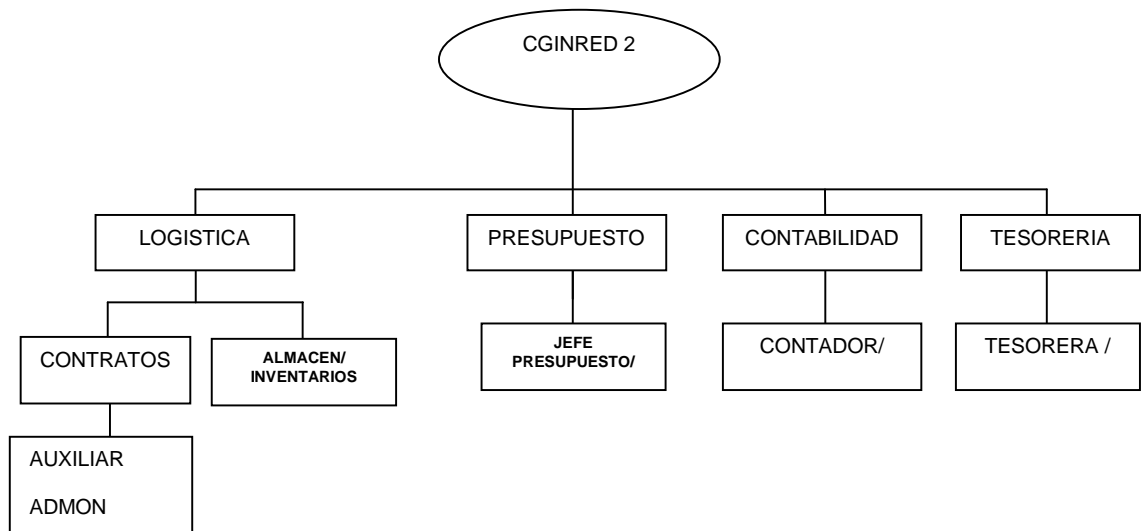
Cuadro. 2 (Continuacion)

Almacenista- fiscales	Inventarios	Tecnólogo	Nomina ARC
Secretaria		Tecnólogo	Nomina DIMAR
Tesorera		Profesional	Servicios Técnicos

Fuente: manual organización DIMAR 2004

Como se evidencia en la relación de personal la Intendencia Regional N°1, presenta falencias en el área de logística pues cuenta solo con una persona y esta tiene doble función como encargada del área Logística y responsable de contratos, el almacenista cumple doble función y el tesorero de la unidad está vinculado en la modalidad de servicios técnicos.

Gráfica 2. Organigrama actual INRED 2 (Tumaco)



Fuente: manual organización Dimar 2004

Cuadro 3. Personal administrativo actual INRED2 (Tumaco)

CARGO	NIVEL EDUCATIVO	TIPO CONTRATO
CGINRED2	Profesional	Comisión
Almacenista-activos fijos	Tecnólogo	Comisión
Jefe Área Logística-contratos	Profesional	Nomina DIMAR
Jefe Área Presupuesto	Tecnólogo	Nomina DIMAR
Tesorero	Técnico	Nómina DIMAR
Contabilidad	Tecnólogo	Servicios Técnicos
Auxiliar Administrativo	Tecnólogo	Servicios Técnicos

Fuente: Manual de organización Dimar 2004

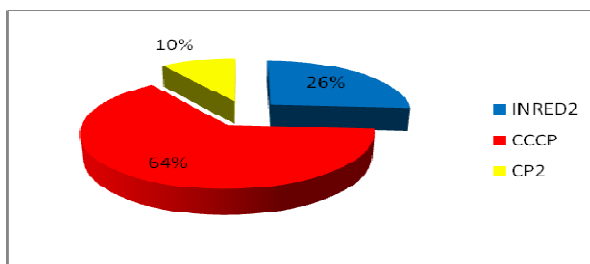
Se evidencia falencias en el área de logística; la persona encargada cumple doble función, jefe de área y encargado de contratos; así mismo en el área contable el personal es contratado por servicios técnicos.

Demanda logística unidades de Dimar en Tumaco.

Centro Control Contaminación del Pacífico. El Centro Control Contaminación del Pacífico (CCCP), es la unidad de la DIMAR en Tumaco que mayor esfuerzo logístico demanda, históricamente el 64% de su presupuesto es utilizado para la compra de equipos, servicios especializados y elementos para el normal funcionamiento. Los recursos se contratan con proveedores de ciudades del interior del país principalmente en Bogotá:10%, Cali 70%, ciudad donde se concentran el mayor número de proveedores para esta unidad, el 20% restante corresponde a la adquisición de bienes y servicios comunes a las unidades como son los elementos de aseo, papelería, combustibles, lubricantes, llantas, que son básicos para el funcionamiento de las unidades, estos elementos se contratan con el comercio local y serían fácilmente contratados en Cali y enviados directamente por el proveedor o despachados por Buenaventura vía marítima o terrestre generando ahorros significativos. (ver Gráfica 1)

Capitanía del Puerto de Tumaco e intendencia Regional de Dimar No 2. El presupuesto de la Capitanía de Puerto (CP2) y el de INRED2, corresponden al 36%, del total de los recursos asignados para esta regional discriminados en elementos de uso común para el normal funcionamiento y operación, estos en la actualidad son contratados en Tumaco, pero fácilmente podrían ser adquiridos en cualquier ciudad del país. (ver Gráfica 1).

Gráfico 3. Demanda Logística INRED 2-Tumaco

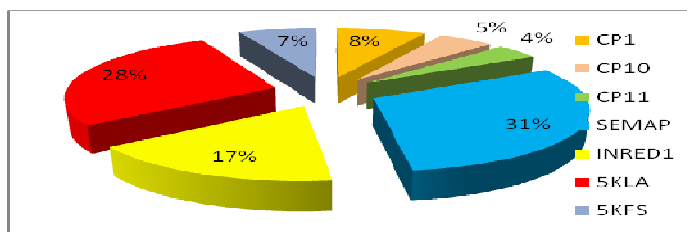


Fuente: ejecución presupuestal años 2005-2009

Demanda logística Unidades de DIMAR en Buenaventura. Por su parte INRED1, atiende a las Capitanías de Puerto de Buenaventura, Bahía Solano y Guapi, Señalización Marítima del Pacífico, los buques ARC Gorgona y ARC Isla Palma, la experiencia de esta unidad de apoyo logístico – administrativo referente a la centralización de procesos y control de unidades fuera de la guarnición data de 9 años atrás, tiempo en el cual se ha consolidado como centro adquisiciones, abastecimiento y distribución, eficaz, eficiente y efectivo, para estas unidades de la DIMAR:

- Cp1: capitanía de puerto de Buenaventura 8%
- Cp10: capitanía de puerto Bahía Solano 5%
- Cp11: capitanía de Puerto de Guapi 4%
- SEMAP: señalización marítima del Pacífico 31%
- 5KLA: buque ARC Gorgona 28%
- 5KFS: buque ARC Isla Palma 7%

Gráfico 4. Demanda Logística INRED 1-Buenaventura



Fuente: ejecución presupuestal años 2005-2009

Economías de escala. Se refiere a un fenómeno bastante ventajoso desde el punto de vista económico, porque significa que el cumplimiento de la función resulta más barata cuanto mayor es el empleo de todos los recursos.

Con la puesta en marcha del proyecto reestructuración en una sola intendencia sobre el Pacífico, se tendrá la facilidad para adquirir los elementos y servicios comunes en conjunto para todas las unidades, evitando duplicidad y multiplicidad de esfuerzos, representados en el ahorro de los recursos de gastos de funcionamiento destinados para el funcionamiento de la INRED2 en Tumaco, por un valor aproximado de \$ 57.247.476 anuales, como se detalla a continuación:

Cuadro 4. Ahorros estimados anuales al implementar la fusión

RUBRO	VALOR AHORRO ESTIMADO ANUAL
SERVICIOS TECNICOS	\$ 33.781.000
COMBUSTIBLE Y LUBRICANTES	\$ 5.944.000
PAPELERIA UTILES DE ESCRITORIO	\$ 2.706.944
PRODUCTOS CAFETERIA Y RESTAURANTE	\$ 897.532
PRODUCTOS DE ASEO Y LIMPIEZA	\$714.000
CORREO	\$888.000
MANTENIMIENTO EQUIPO AUTOMOTOR	\$7.300.000
SERVICIO DE CAFETERIA Y RESTAURANTE	600.000
TELÉFONOS	4.416.000
TOTAL	\$ 57.247.476

Fuente: anteproyecto de presupuesto INRED2 para el año 2010

El proyecto además de representar un ahorro de asignación de recursos presupuestales, significa mayor dinámica en las actividades y trámites de centralización de la información administrativa que efectúan la División Administrativa y el Grupo de planeación de DIMAR en la sede central en Bogotá.

Abastecimiento y distribución. El comercio de Tumaco es muy limitado y la entrega de mercancías no es oportuna por parte de los proveedores, el tiempo de ejecución de contratos es variable pues los proveedores realizan los pedidos a Cali o Bogotá y los elementos mínimo tardan de 10 a 15 días en llegar al destino final, con las consecuencias que genera esto como recargos en el precio,

insatisfacción de necesidades y almacenamiento de grandes cantidades de bienes. Esta situación se evitaría contratando directamente con proveedores mayoristas con la capacidad de suministrar pedidos a Tumaco y Buenaventura en tiempos cortos y sin costo adicional.

Transporte de mercancías. La importancia que reviste este proceso dentro de la cadena de suministro está dada por el aseguramiento del flujo de mercancías a entregar al cliente o consumidor final en un tiempo oportuno. Enmarcado en esta definición y con el fin de satisfacer la demanda, INRED1, incluyó una partida adicional destinada al transporte de mercancías vía marítima en embarcaciones de cabotaje con destino a la Capitanía de Puerto de Bahía Solano y Guapi, con resultados satisfactorios. Será necesario igualmente garantizar el correcto flujo de mercancías a través del modo y medio marítimo para satisfacer las posibles necesidades de las unidades ubicadas en Tumaco.

En la actualidad este trayecto lo cubren 02 embarcaciones de nombres “Mireño” y “Gail Rachel” con una frecuencia en ruta de una vez por semana.

Desarrollo talento humano. En Tumaco las posibilidades para que los funcionarios avancen en sus estudios profesionales y/o tecnológicos para mejorar su nivel de capacitación y competencias e idoneidad laboral son limitadas a diferencia de Buenaventura que por su cercanía a la ciudad de Cali ofrece mayores oportunidades con una mayor oferta educativa y adaptada a los horarios en que los funcionarios puedan acceder, en Tumaco la única universidad oficial que ofrece carreras afines a la actividad laboral desarrollada por los funcionarios es la Universidad de Nariño, la cual ofrece carreras en el campo de las ciencias económicas y administrativas hasta los primeros 5 semestres del sexto semestre en adelante tienen los estudiantes que trasladarse a terminar a la ciudad de Pasto, volviendo casi imposible acceder por este tipo de condiciones, y más críticas dificultades se presentan en el caso de que los funcionarios deseen realizar algún tipo de especialización.

7.2 PROPUESTA DE FUSIÓN

Esta propuesta permitirá que la estructura organizacional de la Intendencia Regional N°1, quede manejada por personal perteneciente a la nómina de la Dirección General Marítima y no por personal vinculado por servicios técnicos, cumpliendo con las exigencias de carácter legal, emitidas por la corte constitucional que plantea:

“...Es evidente que por regla general la función pública se presta por parte del personal perteneciente a la entidad oficial correspondiente y

sólo, excepcionalmente, en los casos previstos, cuando las actividades de la administración no puedan realizarse con personal de planta o requieran de conocimientos especializados, aquellas podrán ser ejercidas a través de la modalidad del contrato de prestación de servicios...³⁷

Lo anterior significa, que el contrato de prestación de servicios puede ser desvirtuado cuando se demuestra la subordinación o dependencia respecto del empleador, evento en el cual surgirá el derecho al pago de prestaciones sociales en favor del contratista, en aplicación del principio de prevalencia de la realidad sobre las formas en las relaciones de trabajo, artículo 53 de la Constitución Política.

De esta manera la nueva INRED 1, contará con un potencial humano dispuesto para enfrentar los retos que las unidades de la Dirección General Marítima le demanden en el cumplimiento de su función logístico - administrativa.

Las Intendencias Regionales en el Pacífico colombiano definirán las estrategias apropiadas para llevar a cabo una fusión entre ellas que permita, disminuir los costos de operación, lograr solidez administrativa en la región, competitividad logística y fiscalización con el fin de mejorar la calidad en el servicio objeto de la función institucional.

UBICACIÓN

La ubicación de INRED1 en Buenaventura es estratégica y permitirá un mayor acceso al comercio común y especializado desde el interior del país, dado la estructura del sistema de transporte del puerto, flujo de mercancías, accesibilidad, vías de acceso y cercanía a las principales plataformas de abastecimiento y distribución del país (Cali-Bogota-Medellín) donde se puede conocer *insitu*, la calidad, capacidad, respaldo y servicio post-venta de los proveedores que suministran bienes y servicios para las unidades de la DIMAR, en la región Pacífico, labor que en la actualidad no puede realizarse desde Tumaco por encontrarse a considerable distancia de la ciudad de Cali (650 kms), su principal punto de celebración de actividades comerciales.

Desde la ciudad de Buenaventura por la mayor oferta de los medios de transporte se facilita la coordinación para el envío y distribución de mercancías y suministros para la Capitanía de Puerto y el Centro Control Contaminación del Pacífico en Tumaco (Nar).

³⁷ CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C- 154 de 1997.

PERSONAL

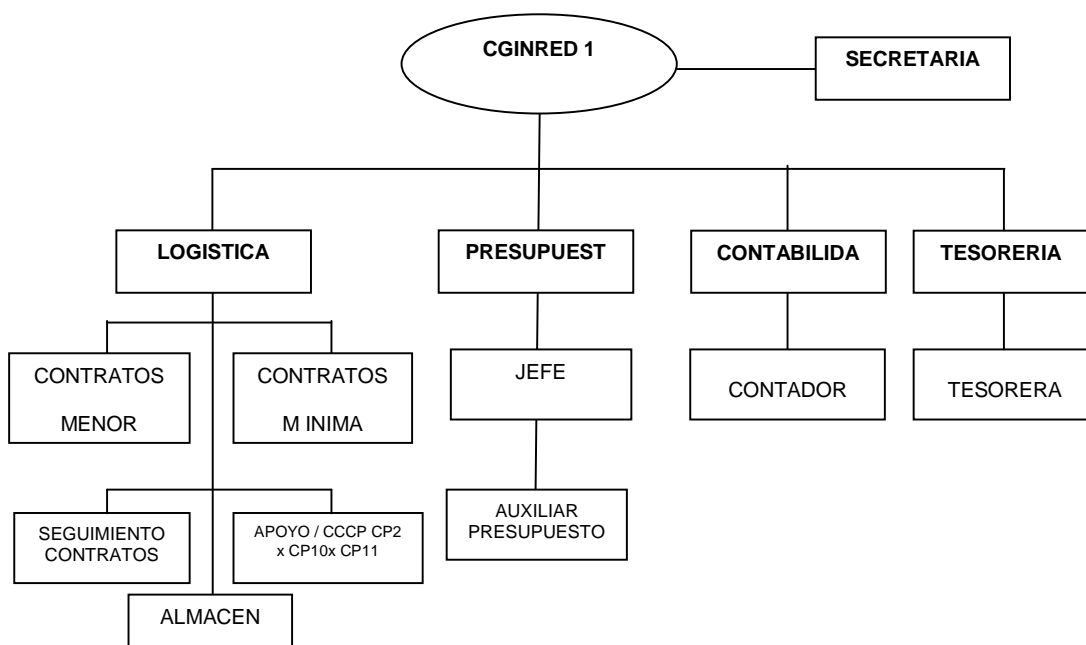
Teniendo en cuenta las dificultades de personal anteriormente justificadas y expuestas, se propone una dependencia debidamente estructurada con personal de planta, la cual quedará de la siguiente manera, suprimiendo las contrataciones por servicios técnicos.

Cuadro 5. Talento humano y cargos fusionados

CARGO	NIVEL EDUCATIVO	TIPO DE VINCULACION
CGINRED1	Postgrado	Comisión-Armada Nacional
Apoyo Abastecimiento unidades CCCP, CP2,CP10,CP11	Tecnólogo	Comisión –Armada Nacional
Seguimiento contratos –SICE-.	Tecnólogo	Comisión- Armada Nacional.
Jefe Área Contable	Profesional	Nomina DIMAR
Responsable área Logística	Postgrado	Nomina Dimar
Contratos	Profesional	Nomina DIMAR
Jefe Área Presupuesto	Tecnólogo	Nomina ARC
Auxiliar Presupuesto	Tecnólogo	Nomina Dimar
Almacenista-Inventarios fiscales	Tecnólogo	Nomina ARC
Secretaria	Tecnólogo	Nomina DIMAR
Tesorera	Técnico	Nomina Dimar.

Fuente: esta investigación

Gráfico 5. Organigrama: Nueva estructura administrativa de la Inred1 en Buenaventura, con los cargos fusionados



Fuente: esta investigación

ÁREA DE LOGÍSTICA

Contratos. Se debe aprovechar la experiencia que tienen los dos encargados de contratos de las Intendencias Regionales, dividiendo el trabajo en procesos de Menor cuantía y procesos de mínima cuantía (ley 1150 de 2007, decreto 2474 de 2007), mejorando los tiempos de adquisición de bienes y servicios.

Seguimiento de contratos. Se proyecta crear este cargo con el fin de cumplir funciones de abastecimiento, control efectivo en la ejecución de los contratos suscritos, manejo del software de contratos y rendición oportunamente de los informes de ejecución del plan de compras de la Contraloría.

Apoyo unidades fuera Buenaventura. Coordinar permanentemente las actividades administrativas - Logísticas con las unidades fuera de la guarnición como envío y recepción de documentación, material, plazos, etc.

MODO DE OPERACIÓN

La Intendencia Regional Pacífico, centrará sus esfuerzos para adaptar la demanda logística de las unidades de Tumaco en actividades normales de abastecimiento y distribución de la regional, planeando estrictamente las compras y estudiando la capacidad, ubicación, servicio y respaldo de los posibles proveedores.

La consolidación de una unidad con personal idóneo serán el sello de calidad de un trabajo que requiere dedicación y experiencia, para esto se estructurará un área de logística comprometida con el servicio al cliente, explotando todos y cada uno de los sistemas de información para satisfacer oportunamente las necesidades del usuario final.

A través de la consolidación del grupo de trabajo se reducirá el riesgo que representa la falta de personal para el desarrollo de las actividades administrativas del área de logística como elaboración y seguimiento de contratos, diligenciamiento de los sistemas informativos logísticos como el sistema de información financiera (SIIF), sistema de información para la contratación estatal (SICE), portal único de contratación (PUC), entre otros, garantizando el adecuado funcionamiento, diligenciamiento y utilización de las herramientas administrativas.

ADECUACIÓN FÍSICA

Para llevar a cabo esta reorganización se requiere adecuar los espacios en la Intendencia Regional de Buenaventura y garantizar así un lugar de trabajo para tal fin, se proyecta utilizar el área donde actualmente se ubica el almacén para instalar cuatro puestos de trabajo y reubicar este a través de una integración con la construcción y espacio de la primera planta, la descripción de la propuesta es la siguiente:

**Cuadro 6. Presupuesto Adecuación Oficina y Almacén
Valores obtenidos a precios de mercado en la ciudad de Buenaventura.**

ÍTE M	DESCRIPCIÓN	UN D	CANTIDA D	V. UNITARIO	V. TOTAL
1	PRELIMINAR				
1,1	Desmante cielo falso en icopor	m2	8,00	\$4.780	\$38.240
1,2	Desmante de ventanas	m2	12,50	\$7.450	\$218.125
1,3	Desmante lámparas	und	2,00	\$16.780	\$33.560
	Desmante de puertas dos naves	und	2,00	\$20.070	\$40.140

Cuadro 6. (Continuación)

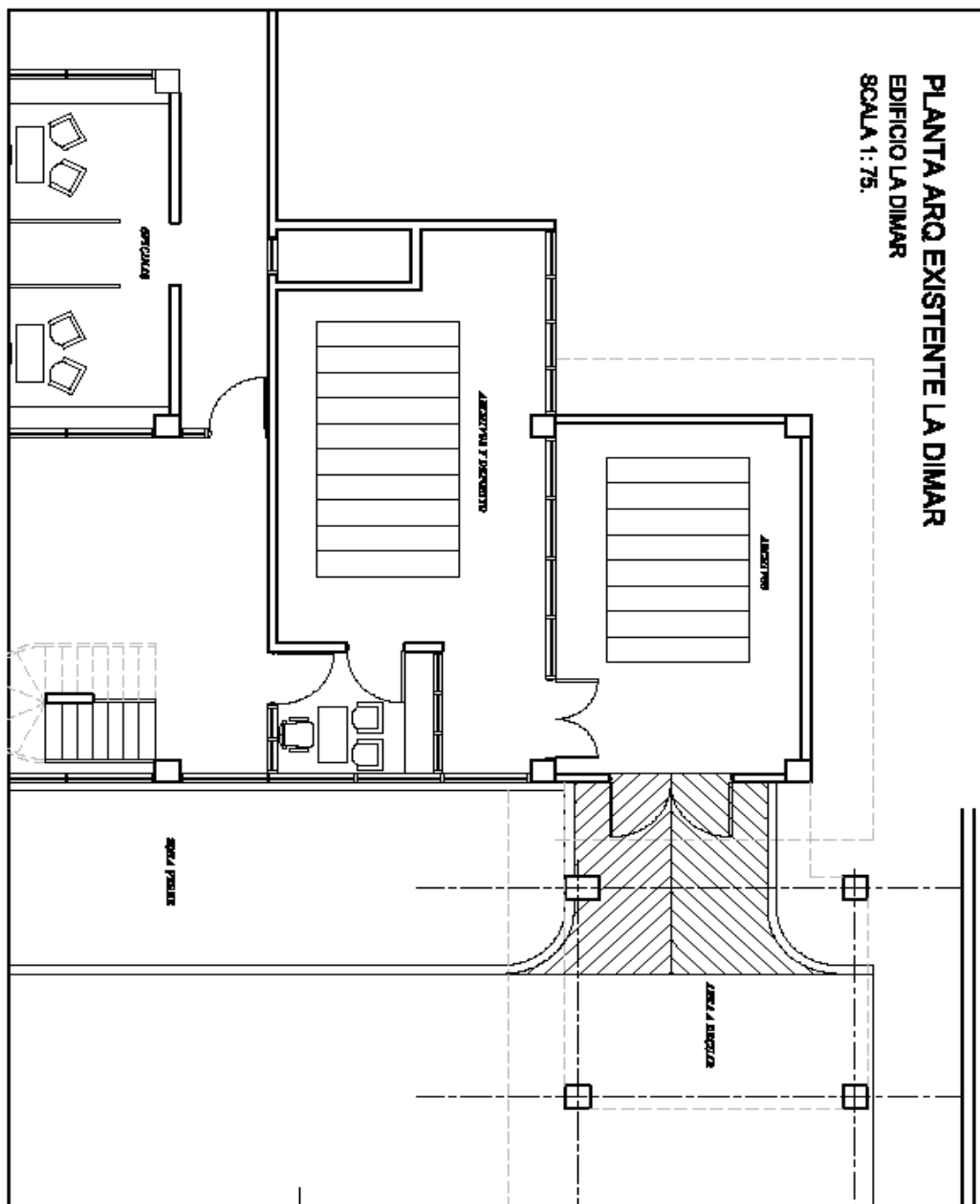
1, 4	Desmante de puertas una naves	un d	2,00	\$20.070	\$40.140
1, 5	Demolición muros	m2	17,00	\$6.780	\$115.260
1, 6	Retiro de escombros	m3	10,00	\$33.400	\$334.000
1, 7	Movimiento Ingreso y retiro de material dentro del edificio	m3	10,00	\$10.050	\$100.500
2	MUROS EN SÚPER BOARD				
2, 1	Instalación, de muros en súper board, e incluye aplicación de pintura, color blanco, vinil tex.	m2	44,4	\$65.000	\$1.202.500
2, 2	Resanes y carteras	ml	18,50	\$6.899	\$127.635
3	MAMPOSTERÍA Y REPELLOS				
3, 1	Pega de ladrillo farol	m2	81,70	\$28.000	\$2.287.600
3, 2	Repellos de muros	m2	163,40	\$15.680	\$2.562.112
4	PINTURA Y ACABADOS				
4, 1	Estuco muros interior	m2	81,70	\$16.800	\$1.372.560
4, 2	Aplicación de pintura vinil tex muros internos, tres manos.	m2	81,70	\$7.280	\$594.776
4, 3	Aplicación de pintura impermeabilizante para muros exteriores.	m2	91,00	\$16.800	\$1.528.800
5	ACABADOS PISOS Y BALDOSAS				
5, 1	Pega de pisos baldosas de 0.30 x 0.30cm	m2	33,30	\$75.712	\$2.521.209
6	RAMPA Y RELLENO PISO				
6, 1	Relleno de piso con material seleccionado de compactación	m2	5,60	\$82.000	\$459.200
6, 2	A adecuación y construcción de rampa de acceso bodega	m2	3,20	\$130.000	\$416.000
7	CUBIERTA				

Cuadro 6. (Continuación)

7,1	Instalación de cubierta termo acústica	m2	9,3	\$276.000	\$2.566.800
7,2	Canal de aguas lluvias, Amazonas	ml	1,8	\$86.240	\$155.232
7,3	Solapa para cubierta	ml	5,41	\$11.200	\$60.592
7,4	Tubo bajante pvc marca Amazonas	ml	2,0	\$109.760	\$219.520
8	PUERTAS Y VENTANA				
8,1	Adecuación e instalación de ventanas en aluminio.	und	13,00	\$376.320	\$4.892.160
8,2	Adecuación e instalación de puertas en aluminio, de una nave	und	2,0	\$105.000	\$210.000
8,3	Adecuación e instalación de ventanas en aluminio de dos naves.	und	2,0	\$110.000	\$220.000
9	ADECUACIÓN ELÉCTRICA				
9,1	A adecuación e instalación de lámparas fluorescentes	und	4,00	\$300.000	\$1.200.000
9,2	Tomas eléctricos	und	8,00	\$175.000	\$1.400.000
9,2	Interruptores	und	4,00	\$150.000	\$600.000
9,2	Cableado estructurado datos, voz y adecuación eléctrica circuito UPS y no regulado.	und	1,00	\$4.000.000	\$4.000.000
9,2	Tomas espacial de 220 W.	und	1,00	\$430.000	\$430.000
9,2	Instalación de aire Mini Split, potencia 12.000 BTU, marca LG, incluye instalación.	und	1,00	\$1.780.000	\$1.780.000
10	CIELO FALSO				
10,1	Instalación de cielo falso en Icopor	m2	24,84	\$55.000	\$1.366.200
COSTOS DIRECTOS					\$33.092.863
ADMINISTRACIÓN 10%					\$3.309.286
IMPREVISTOS 10%					\$3.309.286
UTILIDAD 5%					\$1.654.643
TOTAL INVERSIÓN					\$41.366.079

Fuente: Arquitecto. Jairo Orobio.

Gráfico 6. Diseño actual zona almacén - archivo



Fuente: Arquitecto. Jairo Orobio.

Gráfica 7. Propuesta Oficina – Almacén



Fuente: Arquitecto. Jairo Orobio.

Gráfica 8. Propuesta Oficina – Almacén



EQUIPOS DE OFICINA

Se propone utilizar los bienes muebles con los que actualmente cuenta la Intendencia Regional de Tumaco, como son computadores, impresoras, máquina de escribir eléctrica, fotocopiadora, escritorios, sillas, módulos y archivadores.

TRANSPORTE

Con el fin de reducir costos se solicita disponer del buque ARC GORGONA, para transportar los equipos de oficina que se utilizarán y dispondrán para la consecución del proyecto.

TIEMPO

Se estima fusionar las actividades de las Intendencias en un tiempo máximo de dos meses a partir de la aprobación por parte de la Dirección de DIMAR.

8. CONCLUSIONES

Con la puesta en marcha de este proceso de fusión administrativa y financiera de las Intendencias regionales de Dimar, se optimizará el talento humano, los recursos físicos y tecnológicos, generando ahorros significativos en gastos de funcionamiento. Es por ello que la Dirección General Marítima contará con una nueva estructura organizacional completa y eficaz, que atenderá los requerimientos para la compra de bienes y servicios de sus unidades ubicadas sobre el Pacífico Colombiano.

Se especializará y optimizará el talento humano en un área determinada, evitando la duplicidad de funciones. Es por ello que al "abordar el proceso interno de fusión es ante todo, considerar la gestión y la optimización del personal como una finalidad en sí misma y no como uno de los medios puestos al servicio de la empresa para alcanzar con más seguridad los objetivos de rentabilidad". El trabajador de hoy tiene mucho más talento y sensibilidad en su ambiente de trabajo; "Observa, analiza, interpreta, actúa y tiene memoria"; ya no estamos frente a las actitudes tradicionales de conformismo, aceptación o simple oposición. El trabajador actual actúa con mayor creatividad y criterio, es sensible al trato que recibe y puede actuar en la forma como asimila el impacto de nuestra actuación hacia él. Dado lo anterior se obtendrá mayores facilidades y oportunidades de profesionalización para el personal que hará parte de la INRED1, mejorando las competencias laborales.

Con los procesos de contratación integrados se aprovecharán las economías de escala generando importantes ahorros que se reinvertirán en las diferentes necesidades de las unidades de Dimar sobre el Pacífico Colombiano.

Al ubicarse la sede de operación en Buenaventura se dinamiza la cadena de suministro facilitando la compra y distribución de los bienes y servicios en un menor tiempo logrando la satisfacción del cliente interno.

9. RECOMENDACIONES

De ser tenido en cuenta este proyecto se recomienda iniciar con una fase de sensibilización de las unidades en Tumaco, con el fin de exponer las ventajas y coordinar las actividades administrativas.

Se debe estudiar el mercado y los posibles proveedores con el fin de generar estrategias de distribución que garanticen la calidad, economía y tiempo de despacho de los productos o bienes para las unidades en la región.

Se debe proyectar una modificación del anteproyecto de presupuesto de INRED1, para garantizar el adecuado funcionamiento administrativo y logístico, sobretodo que incluya una partida para el envío de mercancías vía marítima.

Asignar los recursos para las modificaciones y adecuaciones en la oficina de la Intendencia Regional de Buenaventura.

Modificar el nombre a Intendencia Regional del Pacífico y sigla INREDP.

CODIFICACION ACTIVOS FIJOS

Trasladar la documentación-archivo-bienes muebles.

BIBLIOGRAFÍA

- ARIAS, Fidias. El proyecto de investigación. Guía para su elaboración. Caracas. Orial ediciones. 1999. 3ed.
- Bainbridge, C. (1996). Diseño para el cambio. Una guía práctica para la transformación del negocio. Reino Unido, John Wiley & Sons.
- CASADO, L. (1994). Psicología del Desarrollo de la Organización. Madrid, Centro de Estudios Ramón Areces.
- CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Artículo 53.
- CORTE CONSTITUCIONAL. Sentencia C - 157 de 1997.
- D`AVENI, R. (1994). Hipercompetition: Managing the Dynamics of Strategic Maneuvering . Nueva York , The Free Press.
- DA SILVA, Reinaldo. Teorías de la Administración. 1 ed. Thompson, 2001. p. 388.
- DAFT. Richard L. Teoría y Diseño Organizacional. 9ª Edición. Thompson. 2007. p. 620.
- DECRETO LEY 2324 DE 1984. Reorganiza la dirección general marítima.
- DIARIO OFICIAL AÑO CXXI. N. 36780. 1, NOVIEMBRE, 1984. PAG. 371
- DECRETO 2324 DE 1984 (septiembre 18)
- DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA. Manual de funciones y procedimientos. Bogotá: 2004.
- DOPPLER, K. y LAUTERBURG, C. (1998). Como Configurar El Cambio En Las Empresas. Barcelona, Ariel Sociedad Económica
- ESTUDIO 1.EG.33.4 ESTUDIOS DE COMPETITIVIDAD SISTÉMICA*
COMPONENTE B: La Sociedad De La Información, Servicios Informáticos,
Servicios De Alto Valor Agregado Y Software Autor: Andrés López
- GALPIN, T. (1998). La cara humana del cambio . Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

- GOÑI ZABALA, J. (1999). Cambio personajes de El hijo. La Dirección de los Procesos de Cambio. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.
- GORDON, S. Stewart, W., SWEO, R. y Luker, W. (2000) "." convergencia estratégica frente a la reorientación: los antecedentes de ritmo rápido de cambio organizacional. Diario de Gestión, 26: 911-945.
- GORDON, S. Stewart, W., SWEO, R. y Luker, W. (2000) "." convergencia estratégica frente a la reorientación: los antecedentes de ritmo rápido de cambio organizacional. Diario de Gestión, 26: 911-945.
- GRANT, D., WAILES, N., MICHELSON, G., BREWER, A. y HALL, R. (2002). "Rethinking organizational change". Strategic Change, 11: 237-242.
- GROUARD, B. y MESTON, F. (1995). Reingeniería del cambio. Diez claves para transformar la empresa. Barcelona, Ed. Marcombo.
- Grouard, B. y Meston, F. (1995). Reingeniería del Cambio. Diez claves párrafo Transformar la Empresa. Barcelona, Ed. Marcombo
- Grouard, B. y Meston, F. (1995). Reingeniería del Cambio. Diez claves párrafo Transformar la Empresa. Barcelona, Ed. Marcombo.
- HAMEL, G. (1999). "Un nuevo Reto: switch Las Reglas del Juego". Harvard Deusto Business Review, 90: 4-13.
- HITT, M.A., KEATS, B.W. y DeMARIE, S.M. (1998). "Navigating in the new competitive landscape: building strategic flexibility and competitive advantage in the 21st
- INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Compendio tesis y otros trabajos de grado. Santa fe de Bogotá: ICONTEC. 2002. NTC 1486.
- KIRKBRIDE, P., DURCAN, J. y OBENG, E. (1994). "Change in a chaotic post-modern world". Journal of Strategic Change, 3: 151-163.
- KIRKBRIDE, P., DURCAN, J. y OBENG, E. (1994). "Change in a chaotic post-modern world". Journal of Strategic Change, 3: 151-163.
- MANUAL DE CALIDAD DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA. 2009.
MINISTERIO DE DEFENSA - ARMADA NACIONAL - DIRECCIÓN GENERAL MARÍTIMA. Compendio de normatividad marítima colombiana. Tomo II, decretos y resoluciones. 2004.

MINTZBERG, Henry. Diseño de Organizaciones Eficientes. McGill University, 1989. p. 253.

PEREZ, D. C. M. P. Tesis Doctoral. Modelo y procedimientos para el Control de Gestión en elementos de la Cadena de Suministro. Holguín, Cuba, 2006. p.

PETERS, T. (1995). Nuevas organizaciones en tiempos de caos. Bilbao, Ediciones Deusto.

PORTER, M.E. (1991). "Towards a dynamic theory of strategy". Strategic Management Journal, 12: 95-117.

RAMOS GOICO, Karen. La fusión de las sociedades comerciales. Santo Domingo: D.N. 1991.

TSOUKAS, H. y CHIA, R. (2002). "On organizational becoming: Rethinking organizational change". Organization Science, 13: 567-582. Ver <http://www.dimar.mil.co/VBeContent/calendar.asp?idcompany=0&constraste=N>