



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
EJÉRCITO NACIONAL  
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN

CIRCULAR No. **000 01 082**

MDN-CGFM-COEJC-SECEJ-JEMPP-CEDE5-DIGEC-95.1

Bogotá D.C., 08 de abril de 2020

PARA: SEÑOR INSPECTOR GENERAL, JEFES JEFATURA ESTADO MAYOR, JEFES DE DEPARTAMENTO, COMANDANTES COMANDOS FUNCIONALES, COMANDOS DE APOYO, JEFES DEPENDENCIAS ADSCRITAS AL COMANDANTE Y SEGUNDO COMANDANTE DEL EJÉRCITO, COMANDANTES UNIDADES OPERATIVAS MAYORES Y MENORES.

Asunto: Lineamientos elaboración y actualización de procesos, procedimientos e instructivos.

Respetuosamente se envían los lineamientos para la elaboración y actualización de procesos, procedimientos e instructivos. Lo anterior, con el fin de estandarizar, bajo la norma ISO 9001:2015 y el Modelo Integrado de Planeación y Gestión, los conceptos del Sistema Integrado de Gestión de la Fuerza y establecer responsabilidades que faciliten su control.

Atentamente,

  
Mayor General ROBINSON ALEXANDER RAMÍREZ CEDEÑO  
Jefe de Estado Mayor de Planeación y Políticas

Anexo: Lineamientos para la elaboración y actualización de directivas, procesos, procedimientos e instructivos.

Elaboró: CR. José Prada  
Director Gestión de Calidad

Revisó: CT. Harold Parra  
Asesor Jurídico JEMPP

Vo.Bo: CG Miguel David  
Jefe Departamento de Planeación

## LINEAMIENTOS PARA LA ELABORACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE PROCESOS, PROCEDIMIENTOS E INSTRUCTIVOS.

### 1. MACROPROCESO

#### 1.1. Definición

Según el Departamento Administrativo de la Función Pública, *"un macroproceso es un conjunto de procesos articulados que contribuyen al cumplimiento de la misión institucional"* (DAFP, 2014).

Un macroproceso, en la estructura de la Fuerza, es un conjunto de procesos que se agrupan teniendo en cuenta la afinidad de sus objetivos para facilitar su liderazgo y control.

El Ejército Nacional desarrolla su misión a través de 13 macroprocesos, los cuales se enuncian a continuación:

- Macroprocesos misionales: Operaciones, Inteligencia y Contrainteligencia Militar y Acción Integral y Desarrollo.
- Macroprocesos estratégicos: Direccionamiento Estratégico.
- Macroproceso de evaluación: Gestión de Evaluación, Control y Seguimiento.
- Macroprocesos de apoyo: Gestión Logística, Gestión Talento Humano, Gestión Educación y Doctrina, Gestión Jurídica, Gestión Financiera, Gestión de Apoyo y Soporte Administrativo, Gestión Ingenieros y Gestión Aviación.

#### 1.2. Responsabilidades

##### 1.2.1. Creación

Propuesta por las Jefaturas de Estado Mayor adscritas al Segundo Comandante del Ejército, que lo consideren necesario para orientar el desarrollo de sus políticas, procesos y procedimientos, que obedezcan a cambios estructurales del Ejército Nacional.

##### 1.2.2. Validación

La Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, a través del Departamento de Planeación CEDE 5, Dirección de gestión de Calidad (DIGEC) dará la

validación metodológica para la creación o actualización de todos los procesos del Ejército Nacional.

El líder del macroproceso es responsable de dar la validación técnica.

### 1.2.3. Aprobación

Por parte del Segundo Comandante del Ejército Nacional, en Comité Institucional de Gestión y Desempeño.

### 1.2.4. Actualización

Esto obedece a los cambios estructurales del Ejército Nacional y es responsabilidad de los líderes de macroproceso gestionar las actualizaciones cuando sean requeridas.

### 1.2.5. Control (Líder de Macroproceso)

Los líderes de los macroprocesos del Ejército Nacional quedan establecidos en el anexo A del presente documento. Estos son los encargados de controlar el cumplimiento y articulación de los procesos que agrupan.

## 2. PROCESO

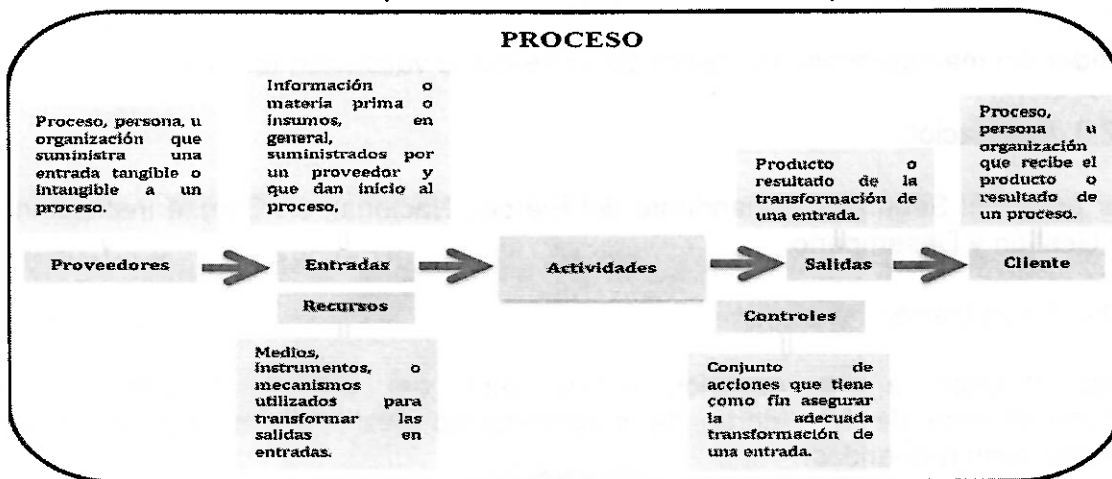
### 2.1. Definición

Según la norma ISO 9000:2015, un proceso es *“una secuencia de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados”* (ISO 9000:2015).

Por otra parte, el Departamento Administrativo de la Función Pública, en su glosario del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, define los procesos como: *“una secuencia ordenada de actividades, interrelacionadas, para agregar valor, tomando como enfoque y prioridad fundamental, al ciudadano como el eje fundamental de la gestión”* (DAFP, 2019).

La gestión basada en procesos es uno de los 7 principios de la gestión de la calidad. Su importancia radica en que los resultados se alcanzan con más eficiencia cuando las actividades y los recursos relacionados se gestionan como un proceso. *“La adopción de una gestión por procesos permite la mejora de las actividades de la administración pública orientada al servicio público y para resultados”* (DAFP, 2018).

Gráfica 1. Esquema de funcionamiento de un proceso.



Fuente: Dirección de Gestión de Calidad.

De esta manera, el Ejército Nacional, como institución de la rama ejecutiva del poder público y como entidad certificada en gestión de la calidad, debe adoptar un esquema de operación por procesos que considere los requisitos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión y la norma ISO 9001:2015.

Para cumplir con los lineamientos anteriormente descritos, la Fuerza ha diseñado una estructura conformada 44 procesos (Ver anexo A), los cuales se clasifican en 4 tipos, de la siguiente manera:

- **Procesos Misionales**  
Son los que contribuyen al logro de la Misión, a la razón de ser de la Institución, permiten brindar defensa y seguridad a la Ciudadanía.
- **Procesos Estratégicos**  
Son los que fijan Objetivos, Políticas y Estrategias para el cumplimiento de la Misión y Visión de la Institución.
- **Procesos de Evaluación**  
Son aquellos procesos que mediante la evaluación y seguimiento permiten monitorear periódicamente el desempeño de los procesos y tomar decisiones objetivas.
- **Procesos de Apoyo**  
Son los procesos que proporcionan el soporte y proveen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de los procesos de tipo misional.

La descripción de cada proceso del Ejército Nacional se encuentra documentada

en el formato FO-JEMPP-CEDE5-617 "Caracterización de Proceso" establecido por la Dirección de Gestión de Calidad.

## 2.2. Responsabilidades

### 2.2.1. Creación

La creación de un proceso en el Ejército Nacional puede ser propuesta por cualquier departamento, comando funcional o dependencia adscrita al Comandante o Segundo Comandante del Ejército, que lo considere necesario y que por su misión pueda ejercer el rol de líder del proceso propuesto.

Para la creación de un proceso es necesario considerar los requisitos de la norma ISO 9001:2015 y del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.

### 2.2.2. Validación

La Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, a través del Departamento de planeación, es la encargada de dar la validación metodológica para la creación o actualización de todos los procesos del Ejército Nacional.

El líder de proceso es responsable de dar la validación técnica de sus procesos.

No se podrán crear procesos en el Ejército sin surtir el paso de validación.

### 2.2.3. Aprobación

El líder de proceso, una vez cuente con la validación técnica y metodológica, es el encargado de solicitar la aprobación de sus procesos, la cual está a cargo del Jefe de Estado Mayor de Planeación y Políticas.

### 2.2.4. Actualización

Es responsabilidad del líder de proceso actualizar sus procesos cuando sea necesario, para esto es necesario obtener la validación técnica y metodológica mencionada en el numeral 2.2.2 del presente documento.

Las razones para actualizar un proceso pueden obedecer, entre otras, a: cambios en la normatividad legal o interna, cambios en los procedimientos, cambios en los requisitos, hallazgos de entes de control y mejora continua.

### 2.2.5. Control (Líder de Proceso)

Todos los procesos de la Fuerza deben desarrollarse dentro del ciclo de mejora continua (Planear, Hacer, Verificar y Actuar); es responsabilidad del líder de proceso contrarlar que ese ciclo se cumpla en todos los niveles, garantizando así que se obtengan los resultados esperados en términos de eficacia, eficiencia y efectividad.

Para conocer los líderes encargados del control de cada proceso diríjase al Anexo A del presente documento.

## 3. PROCEDIMIENTO

### 3.1. Definición

Un procedimiento es la forma detallada (paso a paso) para llevar a cabo una actividad de un proceso. Define entre otras cosas: quién hace qué, dónde, cuándo, cómo.

La descripción de cada procedimiento del Ejército Nacional se encuentra documentada en el "Formato Procedimiento" establecido por la Dirección de Gestión de Calidad.

### 3.2. Responsabilidades

#### 3.2.1. Creación

La creación de un procedimiento debe ser propuesta por el líder del proceso en el cual se va a aplicar.

#### 3.2.2. Validación

La Jefatura de Estado Mayor de Planeación y Políticas, a través del Departamento de Planeación, es la encargada de dar la validación metodológica para la creación o actualización de todos los procedimientos del Ejército Nacional.

El líder de proceso es responsable de dar la validación técnica de sus procedimientos.

No se podrán crear procedimientos en el Ejército sin surtir el paso de validación.

### 3.2.3. Aprobación

El líder de proceso, una vez cuenta con la validación técnica y metodológica, es el encargado de aprobar sus procedimientos.

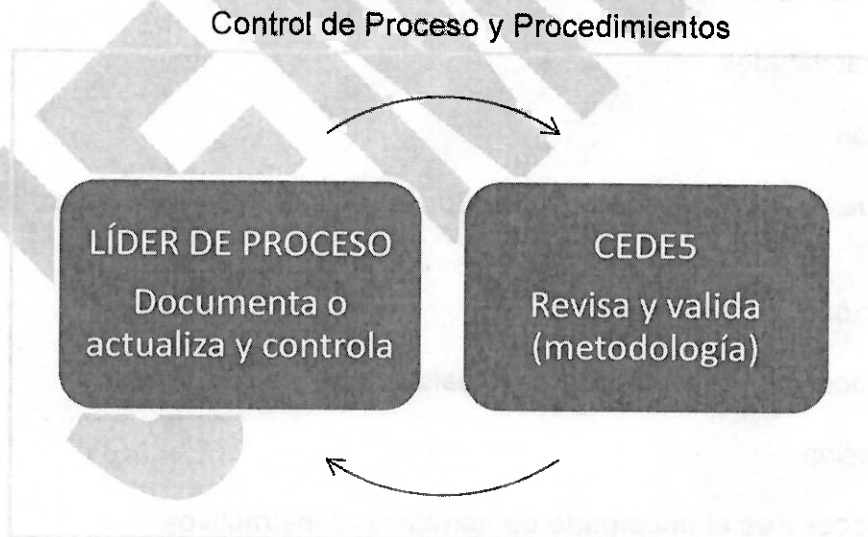
### 3.2.4. Actualización

Es responsabilidad del líder de proceso actualizar sus procedimientos cuando sea necesario, para esto es necesario obtener la validación técnica y metodológica mencionada en el numeral 3.2.2 del presente documento.

Las razones para actualizar un procedimiento pueden obedecer, entre otras, a: cambios en la normatividad legal o interna, cambios en los requisitos, hallazgos de entes de control y mejora continua.

### 3.2.5. Control

En cada procedimiento que se documente deberá establecerse la unidad responsable del control del mismo, teniendo en cuenta la misión y capacidades de dicha unidad.



Fuente: Dirección de Gestión de Calidad.

## 4. INSTRUCTIVO

### 4.1. Definición

Documento con el máximo detalle que explica paso por paso las instrucciones a realizar en una tarea. En él se explican puntualmente y en orden cada una de las tareas que se deben hacer para lograr el resultado deseado (ISO, 2014).

Los instructivos incluyen características tales como:

- Se presentan indicaciones paso a paso sobre cómo utilizar un programa, herramienta o aplicativo.
- Incluye dibujos, fotografías o cualquier elemento gráfico que ayude a ilustrar.
- Emplea un lenguaje preciso y lo más simple posible, de manera que su comprensión sea fácil para todo público.
- Las instrucciones se presentan en formatos de listas enumeradas o viñetas para una mejor visualización.

### 4.2. Responsabilidades

#### 4.2.1. Creación

La creación de un instructivo debe ser propuesta por el líder del proceso en el cual se va a aplicar.

#### 4.2.2. Validación

El líder de proceso es responsable de la validación de sus instructivos.

#### 4.2.3. Aprobación

El líder de proceso es el encargado de aprobar sus instructivos.

#### 4.2.4. Actualización

Es responsabilidad del líder de proceso actualizar sus instructivos cuando sea necesario.

#### 4.2.5. Control

Los instructivos que se documenten deberán establecer el responsable de realizar su control.

### 5. PRODUCTO O SERVICIO

#### 5.1. Definición

Según la ISO 9000:2015 un producto es una "salida de una organización que puede producirse sin que se lleve a cabo ninguna transacción entre la organización y el cliente.

*Nota 1: La producción de un producto se logra sin que necesariamente se lleve a cabo ninguna transacción, entre el proveedor y el cliente pero frecuentemente el elemento servicio está involucrado en la entrega al cliente.*

*Nota 2: El elemento dominante de un producto es aquel que es generalmente tangible" (ISO 9001:2015).*

Por otra parte la ISO 9000:2015 considera al servicio como una "salida de una organización con al menos una actividad, necesariamente llevada a cabo entre la organización y el cliente.

*Nota 1: Los elementos dominantes de un servicio son generalmente intangibles.*

*Nota 2: Los servicios con frecuencia involucran actividades en la interfaz con el cliente para establecer requisitos del cliente así como durante la entrega del servicio, y puede involucrar una relación continua, por ejemplo con bancos, entidades contables u organizaciones públicas, como escuelas u hospitales públicos.*

*Nota 3: La provisión de un servicio puede implicar, por ejemplo, lo siguiente: – una actividad realizada sobre un producto tangible suministrado por el cliente (por ejemplo, reparación de un coche); – una actividad realizada sobre un producto intangible suministrado por el cliente (por ejemplo, la declaración de ingresos necesaria para preparar una declaración de impuestos); – la entrega de un producto intangible (por ejemplo, la entrega de información en el contexto de la transmisión de conocimiento); – la creación de un ambiente para el cliente (por ejemplo, en hoteles y restaurantes).*

*Nota 4: Un servicio generalmente se experimenta por el cliente" (ISO 9001:2015).*

Teniendo en cuenta lo anterior, los productos y servicios del Ejército Nacional son los elementos entregables como resultado del desarrollo de un proceso, procedimiento o actividad.

## 5.2 Responsabilidades

La responsabilidad sobre la elaboración y liberación de un producto o servicio está definida en la caracterización de los procesos y/o en los procedimientos en los cuales se enmarque su desarrollo.

## 6. ACTIVIDAD

### 6.1. Definición

Es el conjunto de acciones que desarrolla una entidad como parte de sus funciones. Se llevan a cabo en el marco de los procesos establecidos para cumplir los objetivos de la Institución.

Características de las actividades:

- Son fases o etapas de un proceso.
- Cada fase o etapa es planificable y por tanto es medible.
- Toda actividad genera un “Resultado” que se constituye como elemento de entrada de otra actividad o proceso.

Los 44 procesos del Sistema Integrado de Gestión (SIG) del Ejército se componen de actividades de acuerdo al ciclo PHVA, su desarrollo permite el cumplimiento de cada objetivo de proceso y estos a su vez apalancan el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

### 6.2. Responsabilidades

Las responsabilidades establecidas para las actividades se encuentran consignadas en la caracterización de cada proceso, así como en los procedimientos e instructivos que aplica la Fuerza.

Las actividades son desarrolladas por todas las unidades, dependencias o secciones según su misión y capacidades.

## 7. TAREA

### 7.1. Definición

“Es la acción que se toma para iniciar y completar un trabajo. Las tareas se deben realizar conforme a un método, el cual puede ser un instructivo, que especifica el paso a paso de la tarea a realizar” (ISO, 2016).

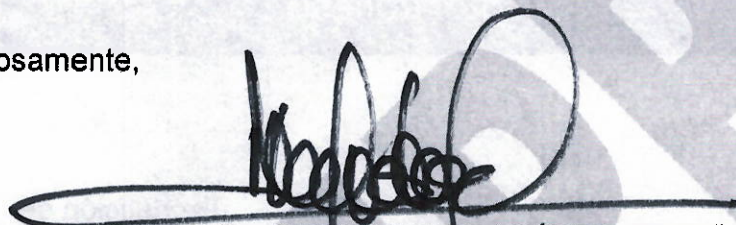
Las tareas, a diferencia de los procesos y las actividades, no se pueden descomponer ya que es la unidad más elemental del proceso de la organización.

Según la complejidad de la tarea, las personas deben tener ciertas competencias y experticia requeridas para su ejecución, así mismo es necesario la exigencia de cierto nivel de conocimiento y formación para asegurar los resultados esperados.

## 7.2. Responsabilidades

Las tareas son asignadas a los funcionarios según el manual de funciones o escalafón de cargos correspondiente.

Respetuosamente,



Mayor General ROBINSON ALEXANDER RAMÍREZ CEDEÑO  
Jefe de Estado Mayor de Planeación y Políticas

Elaboró: CR. José Prada  
Director Gestión de Calidad

Revisó: CT. Henry Parra  
Asesor Jurídico JEMPP

Vo.Bo: E. Miguel David  
Jefe Departamento de Planeación

## 7. ANEXOS

## Anexo A. PROCESOS EN EL EJÉRCITO NACIONAL.

## MACROPROCESOS MISIONALES

No	MACROPROCESO	LÍDER DE MACROPROCESO	PROCESOS	LÍDER DE PROCESO
01	Inteligencia y Contrainteligencia Militar	JEMPP CEDE2	Producción de Inteligencia y Contrainteligencia Militar	CEDE2
02	Acción Integral y Desarrollo	CEDE9	Gestión Acción Integral y Desarrollo	CEDE9
03	Operaciones	JEMOP	Análisis, Control y Gestión Operacional	CEDE3 JEMOP

**MACROPROCESO ESTRATÉGICO**

No	MACROPROCESO	LÍDER DE MACROPROCESO	PROCESOS	LÍDER DE PROCESO
04	Direccionamiento Estratégico	JEMPP	Gestión de Calidad	CEDE5
			Planeación Estratégica	CEDE5
			Gestión de Tecnologías y Sistemas de Información C5	CEDE6
			Gestión Fiscal	CEDE8
			Transparencia Institucional	DANTE
			Gestión de Comunicaciones Estratégicas	DICOE
			Gestión de Relaciones Internacionales	DIRIE
			Gestión Presupuestal	COFIP



## MACROPROCESOS DE APOYO

No	MACROPROCESO	LÍDER DE MACROPROCESO	PROCESOS	LÍDER DE PROCESO
05	Gestión Talento Humano	CEDE1	Administración de Talento Humano	CEDE1
			Selección e Incorporación Escuelas de Formación	CEDE1
			Reclutamiento	CEDE1
			Control de Reservas y Movilización	CEDE1
06	Gestión Logística	CEDE4	Planeamiento Logístico	CEDE4
			Operaciones Logísticas	COLOG
			Adquisición de Bienes y Servicios	COADE
07	Gestión Educación y Doctrina	CEDE7	Gestión Educación Militar	CEDE7
			Gestión Doctrina	CEDOC
			Gestión Ciencia y Tecnología	CEDE7
			Instrucción, Entrenamiento y Reentrenamiento	CEDE7
			Ciencias Militares y Patrimonio Cultural	CEDOC

**MACROPROCESOS DE APOYO**

No	MACROPROCESO	LÍDER DE MACROPROCESO	PROCESOS	LÍDER DE PROCESO
08	Gestión Ingenieros	JEMPP	Diseño y Desarrollo	CEDE10
			Equipo de Ingenieros	
			Geomántica y Topografía	
			Gestión Ambiental y Ecosistemas	
			Gestión del Riesgo de Desastres	
			Gestión Desminado	
			Gestión Finca Raíz	
			Proyectos de Consolidación	
09	Gestión Jurídica		Gestión jurídica integral	CEDE 11
10	Gestión Financiera		Gestión Contable	COFIP
11	Gestión apoyo y soporte administrativo	SEJEC	Gestión administrativa	CEAYG
			Gestión documental	
			Gestión servicio al ciudadano	
12	Gestión Aviación	JEMOP	Abastecimiento de Aviación	DAVAA
			Aeronavegabilidad	
			Alistamiento para el combate y seguridad de aviación	
			Combustibles de Aviación	
			Estandarización	
			Mantenimiento de Aviación	

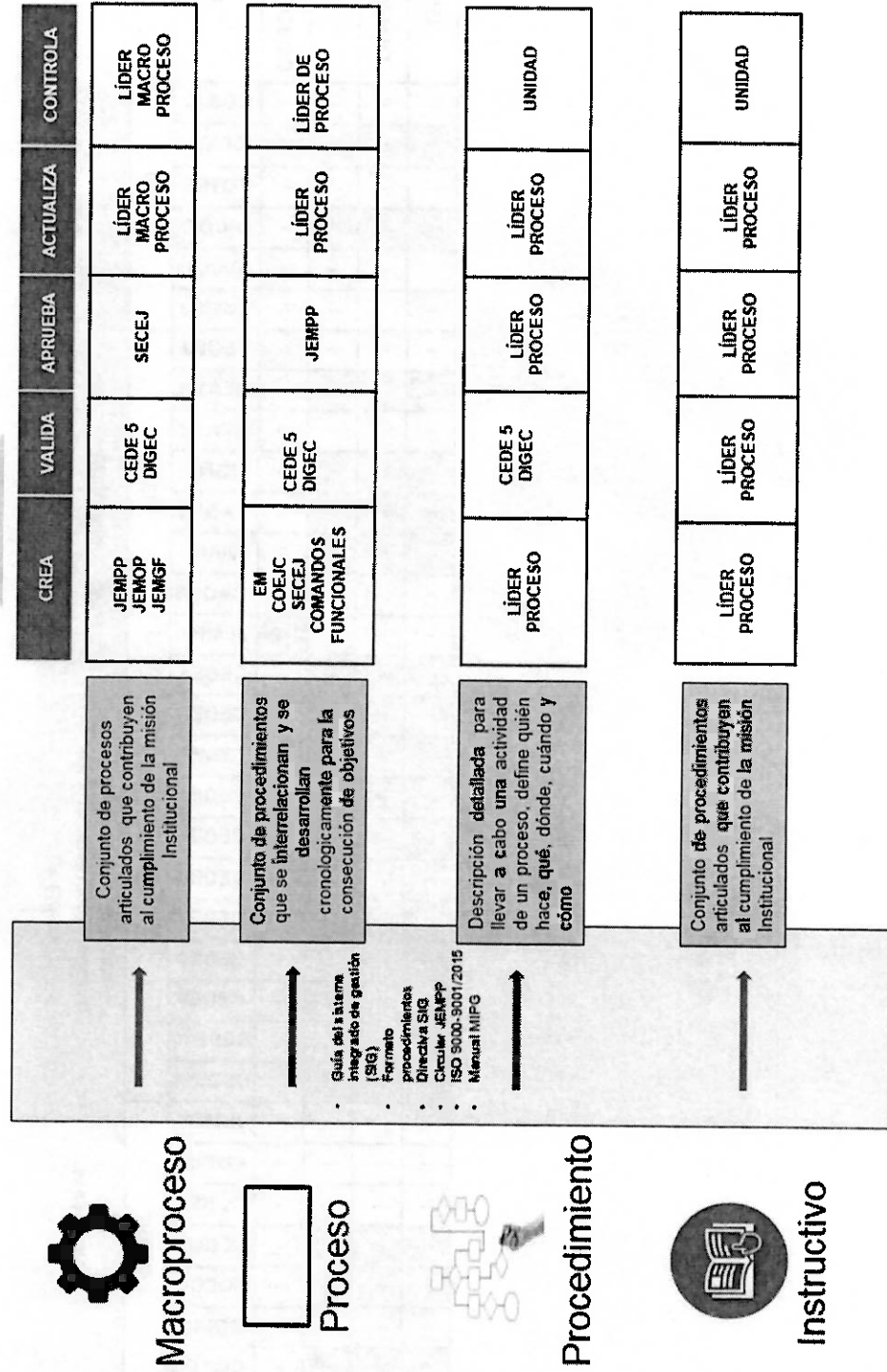
**MACROPROCESO DE EVALUACIÓN**

No	MACROPROCESO	LÍDER DE MACROPROCESO	PROCESOS	LÍDER DE PROCESO
13	Gestión de Evaluación, Control y Seguimiento	CEIGE	Gestión de Inspección	CEIGE
			Gestión Cultura de Control	CEIGE



MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL  
COMANDO GENERAL DE LAS FUERZAS MILITARES  
EJÉRCITO NACIONAL  
DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN

Anexo B. RESUMEN DE CONCEPTOS.



## Anexo C. MATRIZ DE RESPONSABILIDADES.

ELEMENTO	A= Aprueba					V= Valida (Validación Metodológica)											L= Lidera (Encargado de creación, actualización y control)											I= Informado						
	COEJC	CEIGE	COTEF	DICOE	DICOI	SECEJ	CEAYG	COATE	COFIP	DANTE	DIRIE	OADAS	JEMPP	CEDE1	CEDE2	CEDE3	CEDE4	CEDE5	CEDE6	CEDE7	CEDE8	CEDE9	CEDE10	CEDE11	JEMGF	COPER	COREC	CEDOC	COLOG	COING	COADE	JEMOP	DIV	DAVAA
MACROPROCESO	I	L	I	I	I	A	I	I	I	I	I	L	I	I	I	I	V	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I	I
PROCESO	I	L	I	L	I	I	L	L	L	L	L	A	L	L	L	L	V	L	L	L	L	L	L	L	I	I	I	L	L	L	L	I	I	L
PROCEDIMIENTO	I	L	I	L	I	I	L	L	L	L	L	I	L	L	L	L	V	L	L	L	L	L	L	L	I	I	I	L	L	L	L	I	I	L
INSTRUCTIVO	I	L	I	L	I	I	L	L	L	L	L	I	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	L	I	I	I	L	L	L	L	I	I	L