

SUSTENTACIÓN PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

MILLER ANAYA SÁNCHEZ

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

CENTRO DE ATENCIÓN UNIVERSITARIA IBAGUE

VICERRECTORIA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

SUSTENTACIÓN PRÁCTICA ADMINISTRATIVA

MILLER ANAYA SANCHEZ

Trabajo presentado al
MG ORLANDO ACUÑA

UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
CENTRO DE ATENCION UNIVERSITARIA IBAGUE
VICERRECTORIA GENERAL DE UNIVERSIDAD ABIERTA Y A DISTANCIA

Nota de Aceptación

Director del Director del Proyecto

Firma de Jurado

Firma de Jurado

Mayo de 2018

Dedicatoria

Mi proyecto de grado lo dedico primeramente a Dios, con todo mi amor y cariño.

Solo tù, Dios me das la oportunidad de tener una vida maravillosa y la licencia de poder realizar este sueño de culminar mis estudios.

Con mucho cariño y amor está dedicada a mi familia, esposa e hijos.

Dedicado a las docentes que creen que con la educación es posible cambiar la sociedad y ser mejor persona.

“La dicha de la vida consiste en tener siempre algo que hacer, alguien a quien amar y alguna cosa que esperar”. Thomas Chalmers.

Agradecimientos

Este trabajo de grado, lo agradezco primeramente a Dios por bendecirme, por permitirme llegar hasta donde he llegado, y darme la licencia de hacer este sueño realidad, por ser mi fortaleza en mis momentos de debilidad y por brindarme una vida llena de aprendizaje, experiencias y sobre todo felicidad.

Gracias a las personas que, de una u otra manera me apoyaron en el ámbito laboral, personal y académico.

Todo esto nunca hubiera sido posible sin el apoyo incondicional y el cariño que me brindó mi señora madre Lucina Sánchez, que a pesar de la distancia siempre me motivó a salir adelante, a mi padre Ricaurte Anaya, que desde el cielo siempre me acompaña. Ellos han sido el pilar más importante en mi vida, mi polo a tierra, me inculcaron los verdaderos valores y gracias a esto soy lo que quiero ser en esta vida.

A mis hermanos por ser parte importante en vida, Edinson, Abigail y Dorian Anaya.

Gracias a mi esposa Andrea, a mis hijos Sara Lucia y David Santiago por su paciencia, comprensión y solidaridad con este proyecto, por el tiempo que les he robado, ya que sin su apoyo este trabajo nunca hubiera sido posible, por eso este trabajo también es de ellos.

Gracias a la Universidad Santo Tomás por darme la oportunidad de estudiar y ser un profesional, asimismo a mis profesores, por la confianza, apoyo y dedicación.

Gracias a mi trabajo, porque sin él no hubiera sido posible contar con el factor económico para seguir adelante en esta carrera.

Gracias a todos ellos.

Tabla de Contenido

1. Título del trabajo. análisis de las áreas operativa, administrativa y de servicios al cliente de la Escuela de tiro del ejército nacional	16
2. Introducción	16
3. Justificación	17
4. Objetivos	18
4.1. Objetivo General.	18
4.2 Objetivos Específicos.....	18
5. Caracterización de la Institución.....	18
5.1. Reseña Histórica.	18
5.2. La Institución estudiada se encuentra en los macro procesos, Estratégicos, de Evaluación, misionales y de apoyo de la siguiente forma:	19
5.2.1. Macro proceso Estratégico.....	19
5.2.2. Macro proceso de Evaluación.....	19
5.2.3. Macro proceso misionales.....	19
5.2.4. Macro proceso de apoyo	20
5.2.5. Macro procesos Estratégicos, de Evaluación, Misionales y de Apoyo.....	21
5.3. Misión	22
5.4. Visión.....	22
5.5. Principios.	22
5.5.1. Honor militar.....	22
5.5.2. Ética en todas las actuaciones.	23
5.5.3. Respeto por la Constitución y la Ley.	23
5.5.4. Disciplina	23
5.5.5. Compromiso.....	23
5.6. Valores.	23
5.6.1. Respeto.....	23
5.6.2. Lealtad.....	23
5.6.3. Prudencia.....	23
5.6.4. Solidaridad	23
5.6.5. Honestidad	24

5.6.6. Valor	24
5.6.7. Constancia.....	24
5.7. Organigrama de la escuela de tiro del ejército nacional	25
6. Metodología de investigación	26
6.1. Tipo De Investigación. Método cualitativo - Analítico deductivo	26
6.2. Método Estudio de caso	27
6.2.1. Herramienta - Encuesta.....	27
6.2.2. Herramienta – Lista de Chequeo.....	28
6.2.3. Herramienta - Entrevista	28
7. Desarrollo de las áreas de procesos	30
7.1 Área de procesos administrativos.	30
7.1.1. Objeto de estudio	30
7.1.2. Diagnóstico:	35
7.1.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar.....	45
7.1.4. Marco referencial:	46
7.1.5 Propuesta de solución: sustento de la propuesta	52
7.1.6 plan de acción:	53
7.1.7 recomendaciones.....	55
7.2 Área de procesos operativos.	56
7.2.1 Objeto de estudio:	56
7.2.2 Diagnóstico.	60
7.2.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar.....	69
7.2.4. Marco referencial.	70
7.2.5. Propuesta de solución.	71
7.2.6. Plan de acción.	72
7.2.7 recomendaciones.....	75
7.3 Área de procesos de relación con los clientes.....	76
7.3.1. Objetivo de estudio	76
7.3.2 Diagnóstico.	78
7.3.3 planteamiento y formulación del problema a solucionar.	88
7.3.4. Marco referencial.	88

7.3.5. Propuesta de solución.	90
7.3.6. Plan de acción.	90
7.3.7 recomendaciones.....	93
Conclusiones	94
Bibliografía	95
Anexos	96

Lista de Figuras

Figura 1. Macro procesos Estratégicos, de Evaluación, Misionales y de Apoyo	10
Figura 2.Organigrama de la escuela de tiro del ejército nacional.....	25
Figura 3. Mapa Localización.	46

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis dofa del Área de procesos administrativos.	37
Tabla 2. Resoluciones que regulan el ejercito nacional en Colombia.....	48
Tabla 3. Indicativos y significados de armas de fuego.	50
Tabla 4. Grados y distintivos del ejército nacional. Oficiales.	51
Tabla 5. Grados y distintivos del ejército nacional. Suboficiales.	51
Tabla 6. Plan de Acción Procesos Administrativos.	53
Tabla 7. Análisis dofa del Área de procesos operativos.	61
Tabla 8. Plan de Acción Procesos Operativos.	73
Tabla 9. Análisis dofa del Área de procesos con los clientes.	78
Tabla 10. Plan de acción Área de procesos con los clientes.	91

Lista de Graficas

Grafica 1. P. Administrativo. calificación de la presentación personal de instructores.....	38
Grafica 2. P. Administrativo. eficiencia en los procesos.	38
Grafica 3. P. Administrativo. eficiencia medios de transporte.	39
Grafica 4. P. Administrativo. eficiencia condiciones del sitio de trabajo.....	40
Grafica 5. P. Administrativo. eficiencia en la motivación a instructores	40
Grafica 6. P. Administrativo. eficiencia en el liderazgo del comandante.....	41
Grafica 7. P. Administrativo. eficiencia en retroalimentación de actividades y procesos.....	41
Grafica 8. P. Administrativo. eficiencia en la capacitación continua a personal.....	42
Grafica 9. Cumplimiento de la lista de chequeo del área de procesos administrativos.....	43
Grafica 10. P. Operativo. nivel de conocimiento de los instructores.....	62
Grafica 11. P. Operativo. nivel de intensidad horaria.....	63
Grafica 12. P. Operativo. nivel de confianza de lo aprendido.	64
Grafica 13. P. Operativo. nivel de conocimiento al finalizar el curso.	65
Grafica 14. P. Operativo. Cumplimiento de las medidas de seguridad de las áreas abiertas de instrucción.....	65
Grafica 15. P. Operativo. nivel de preocupación por el mejoramiento de procesos.....	66
Grafica 16. P. Operativo. nivel de compromiso de los jefes con los procesos que se adelantan.	66
Grafica 17. P. Operativo. nivel de satisfacción del trabajo en la Institución.....	67
Grafica 18. Cumplimiento de la lista de chequeo del área de procesos operativos.....	68
Grafica 19. P. Relación con los clientes. Satisfaccion de las relaciones con los compañeros de trabajo.	79
Grafica 20. P. Relación con los clientes. Satisfacción con el ambiente de trabajo.....	80

Grafica 21. P. Relación con los clientes. Nivel de preocupación del mejoramiento de procesos adelantados.....	81
Grafica 22. P. Relación con los clientes. Nivel de compromiso de los jefes con los procesos que se adelantan.....	82
Grafica 23. P. Relación con los clientes. Nivel de satisfacción del trabajo en la Institución.	83
Grafica 24. P. Relación con los clientes. Condiciones de comodidad en el área de trabajo.....	83
Grafica 25. P. Relación con los clientes. Nivel de comunicación con los compañeros.....	84
Grafica 26. P. Relación con los clientes. Nivel de comunicación con el jefe inmediato.....	84
Grafica 27. P. Relación con los clientes. Nivel de armonía entre gerente y subalternos.....	85
Grafica 28. P. Relación con los clientes. Nivel de retroalimentación de los procesos.	85
Grafica 29. Cumplimiento de la lista de chequeo área de relación con los clientes	86

Lista de anexos

Anexo 1. Formato encuesta procesos administrativos.....	97
Anexo 2. Lista de chequeo procesos administrativos.....	98
Anexo 3. Tabulacion Encuesta proceso administrativo.....	99
Anexo 4. Formato de encuesta proceso operativo	101
Anexo 5. Lista de chequeo proceso operativo.....	102
Anexo 6. Tabulacion encuesta proceso operativo.	103
Anexo 7. Formato de encuesta procesos de área de relación con el cliente.....	104
Anexo 8. Lista de chequeo area de procesos de relación con el cliente	105
Anexo 9. Tabulación encuesta cliente interno y externo.....	106

Resumen

La presente práctica pretende diagnosticar el estado actual de la Escuela de Tiro, con el fin de hacer las respectivas adecuaciones, en búsqueda de una mejora continua. Por lo tanto se puede mostrar una práctica de trabajo complejo, en el que las actividades de los estudiantes de gestión son evidentes durante el desarrollo de las prácticas de gestión específicas.

La organización, "Escuela de tiro del Ejército Nacional" es el responsable de generar la doctrina de las Fuerzas Armadas en relación con la formación, el entrenamiento y el conocimiento de diferentes armas, formando personal especializado en la siguiente gama: los oficiales, suboficiales y soldados del Ejército equivalentes y otras fuerzas. Forman es sobre todo armas de mango de alta precisión y tiro.

Lo anterior, permite mejorar con el día a día el servicio que se presta en la organización por intermedio de las unidades operativas mayores, dando cumplimiento a las intenciones del comando superior en el reentrenamiento y actualización de doctrina al personal de soldados que se desempeñan en la especialidad como tiradores de alta precisión en cada una de las unidades operativas mayores, menores y tácticas a nivel nacional.

Abstract.

The present practice tries to diagnose the current condition of the School of Shot, in order to do the respective adequacies, In search of a constant improvement. Therefore it is possible to show him a practice of complex work, in which the activities of the students of management are evident during the development of the specific practices of management.

The organization, "School shooting the National Army" is responsible for generating the doctrine of the Armed Forces in relation to education, training and knowledge of different weapons, personal form of specialists in the following range: officers, NCOs and soldiers of the Army and other equivalent forces. To form is mostly handle high-precision weapons and shooting.

This improves the service every day planned in the organization through major operating units, according to the intentions of the superior command soldiers retraining and the teaching of updating personnel serving in the specialty shooters like high accuracy in each of the major operation, minor and tactical units throughout the country.

1. Título del Trabajo. Análisis de las áreas operativa, administrativa y de servicios al cliente de la Escuela de Tiro del Ejército Nacional

2. Introducción

El presente trabajo de investigación combina la teoría con la práctica administrativa, en búsqueda de unas adecuaciones a la estructura de la escuela de tiro del ejército nacional, todo esto utilizando herramientas de recolección de información necesarias para hacer un diagnóstico de la situación actual y utilizando dicha información para hacer los ajustes organizacionales necesarios a los procesos y así planear procesos de mejora continua en búsqueda de la efectividad en la realización de las actividades.

La Administración, como disciplina que estudia los procesos productivos del trabajo humano, busca investigar y difundir técnicas eficaces para aprovechar, de la mejor forma posible, los recursos disponibles en la producción de bienes y servicios, para satisfacer las necesidades humanas cada vez más exigentes en términos de estándares de calidad debido a la competitividad que deben presentar hoy en día las organizaciones.

El Ejército Nacional de Colombia es una fuerza armada terrestre legalmente establecida en el cumplimiento de la misión constitucional, cuenta con una división de asalto aéreo dentro de su conformación y modernización para proteger la soberanía, los bienes y contrarrestar las acciones de las organizaciones al margen de la ley con relación al conflicto interno que se presenta en el país, con una actual división de asalto aéreo legítima que opera en la República de Colombia. De acuerdo a la constitución política, su misión principal es la de defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional, respetuosa de los

derechos humanos y el derecho internacional humanitario dentro de los conflictos armados que se desarrollan en el territorio colombiano.

Un administrador de empresas debe estar comprometido con los cambios que se presentan cada día con la tecnología, el material humano, el medio ambiente y todos los medios tecnológicos para hacer de esto todo un buen equipo de trabajo con sana competencia y experiencia para competir en el mercado, de que se dé la oportunidad de darse a conocer como organización.

La administración dentro de las fuerzas militares es esencialmente fundamental para el buen funcionamiento, organización, adecuación y desarrollo de todos y cada uno de los procesos que en ella se adelanta evitando traumatismo en el buen desarrollo del cumplimiento de la misión.

3. Justificación

Las fuerzas militares en el desarrollo del conflicto interno que con el pasar del tiempo agobia la nación y con la experiencia adquirida en el diario vivir en las diferentes regiones del país, ha decidido renombrar la compañía avanzada de tiro, convirtiéndola en la Escuela de Tiro del Ejército Nacional con la plena intención de cada día poder mejorar la calidad de instrucción que se entrega con esfuerzo y dedicación a nuestros soldados que dedican el mayor tiempo de sus vidas y que se enfrentan a las diferentes organizaciones al margen de la ley ante las inclemencias del tiempo y terreno en el territorio colombiano, desde la organización de la unidad y con su respectiva ubicación en el fuerte militar de Tolemaida, se han implementado estrategias en coordinación con el comando superior con previo estudio y aceptación por el mismo para contrarrestar el accionar de las organizaciones al margen de la ley, siendo esta la posibilidad para efectuar los diferentes entrenamientos y cursos ejecutados por la escuela de tiro de acuerdo al

planeamiento realizado, aportando al mejoramiento, actualización de doctrina, modernización de herramientas, mejoramiento de instalaciones e infraestructura para la comodidad del personal y buena asimilación del conocimiento entregado por parte de cada uno de los instructores responsables de este proceso que se desarrolla con el mejor esfuerzo de todos y cada uno de los integrantes de la unidad, en la difusión y actualización de la doctrina en la materia de tiradores de Alta Precisión.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General.

Analizar las áreas operativa, administrativa y de servicios al cliente de la Escuela de Tiro del Ejército Nacional

4.2 Objetivos Específicos.

- ✓ Caracterizar y analizar los procesos administrativos y cultura organizacional de la Escuela de Tiro del Ejército Nacional.
- ✓ Caracterizar y analizar los procesos operativos desarrollados en la Escuela de Tiro del Ejército Nacional.
- ✓ Caracterizar y analizar los procesos de relación con los clientes de la Escuela de Tiro del Ejército Nacional.

5. Caracterización de la Institución

5.1. Reseña Histórica.

La compañía de instrucción avanzada de tiro fue creada el 18 de enero de 1.969 mediante disposición 0011 del comando del ejército adscrito al departamento E3. (militares, 1969).

Su misión fue la de entrenar al personal de oficiales, suboficiales y soldados en las materias de armamento y tiro, así mismo representar a la fuerza en los diferentes campeonatos de tiro a nivel nacional e internacional en sus diversas modalidades.

En el año 2002 inició con el programa de francotiradores hoy llamados tiradores de alta precisión, los cuales han sido de vital importancia en el desarrollo de las operaciones militares.

Mediante disposición No 0011 del 17 de marzo de 2009 expedida por el comando del ejército se desactiva la compañía de instrucción avanzada de tiro y se activa la escuela de tiro del ejército, aprobada mediante disposición N° 048 del 06 de octubre de 2009 expedida por el comando general de las fuerzas militares y resolución ministerial No. 5011 del 18 de noviembre de 2009.

5.2. La Institución estudiada se encuentra en los macro procesos, Estratégicos, de Evaluación, misionales y de apoyo de la siguiente forma:

5.2.1. Macro proceso Estratégico

- Gestión de calidad
 - Gestión de derechos humanos y Derecho internacional humanitario

5.2.2. Macro proceso de Evaluación

- Gestión evaluación control y seguimiento.
 - Difusión y asesoría.

5.2.3. Macro proceso misionales

- Acción integral
 - Gestión de acción integral.

5.2.4. Macro proceso de apoyo

- Gestión logística
 - Planeamiento
- Desarrollo humano
 - Administración de personal.
- Gestión de educación y doctrina
 - Gestión de educación
 - Gestión de doctrina
 - Ciencia y tecnología
 - Instrucción y entrenamiento.
- Gestión de ingenieros
 - Gestión ambiental
- Gestión apoyo y soporte administrativo
 - Gestión documental
 - Gestión tecnológica

5.2.5. Macro procesos Estratégicos, de Evaluación, Misionales y de Apoyo

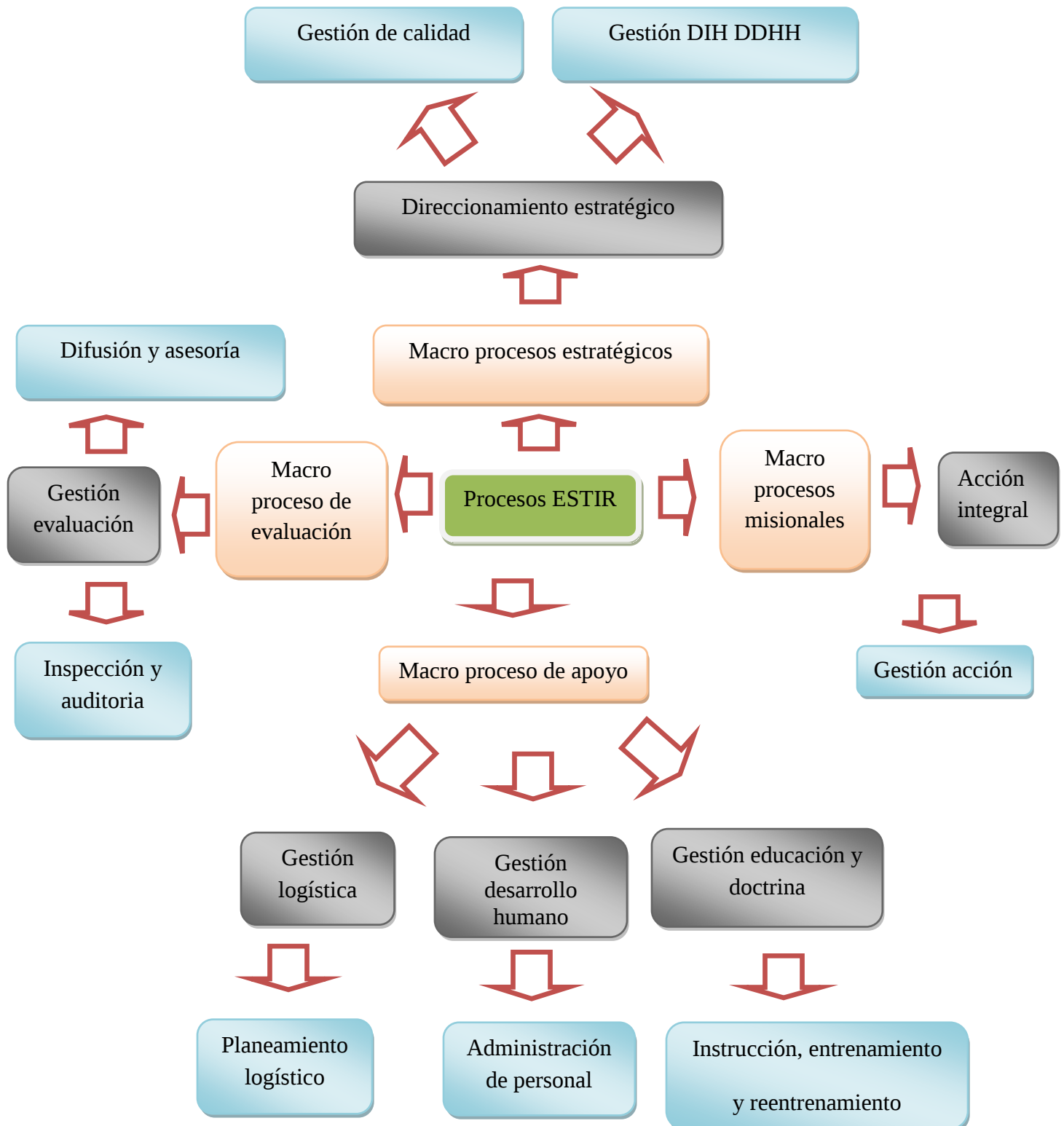


Figura 1. Macro procesos Estratégicos, de Evaluación, Misionales y de Apoyo. Fuente: Investigador

5.3. Misión

La escuela de tiro del ejército entrena y capacita oficiales, suboficiales y soldados de las fuerzas militares, representando al ejército nacional en eventos nacionales e internacionales, genera, actualiza y difunde la doctrina para la formación de líderes legítimos y respetuosos de la constitución, los derechos humanos y el DIH, con altos estándares de calidad en la temática de armamento, balística, tiro militar y deportivo

5.4. Visión

La escuela de tiro del ejército se constituye como unidad modelo, moderna, profesional, con valores, y principios, respetuosa por los DDHH, que difunde doctrina de combate regular e irregular mediante la capacitación y el entrenamiento de los hombres de la FFMM, comandos conjuntos y comunidad internacional

5.5. Principios.

Son reglas o normas de conducta que orientan la acción de un ser humano.

Respeto por los Derechos Humanos y acatamiento del Derecho Internacional Humanitario.

Es una obligación el respeto y acatamiento de las normas y preceptos que rigen los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

5.5.1. Honor militar.

Obligación que tiene el militar de obrar siempre en forma recta e irreprochable. Asumir con orgullo y respeto la investidura militar. Tomado de Fuerzas Militares de Colombia Ejercito Nacional, (2017)

5.5.2. *Ética en todas las actuaciones.*

El comportamiento militar se caracteriza por el ejercicio de la moral, acompañada de los valores y virtudes militares. Ibíd.

5.5.3. *Respeto por la Constitución y la Ley.*

Acatar y aplicar la Constitución. Nuestra misión es defenderla y respetarla. Ibíd.

5.5.4. *Disciplina*

Condición esencial para la existencia de la fuerza militar. Mandar y obedecer dentro de las atribuciones del superior y las obligaciones del subalterno. Ibíd.

5.5.5. *Compromiso*

Decisión, motivación, deseo y responsabilidad de actuar conforme al juramento patrio. Ibíd.

5.6. Valores.

A continuación se describen los valores que se practican en el Ejército Nacional. Ibíd.

5.6.1. *Respeto*

Profunda consideración por todas las personas y su dignidad, los compañeros superiores, por uno mismo y su familia. Ibíd.

5.6.2. *Lealtad*

Es ser fiel y seguro con la patria, la institución, con el cumplimiento de la ley, con los superiores, con los compañeros y con la misión. Ibíd.

5.6.3. *Prudencia*

Sabiduría práctica para ejecutar y tomar decisiones acertadas en diferentes situaciones. Ibíd.

5.6.4. *Solidaridad*

Responder con acciones humanitarias, ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, la integridad personal, el orden y la seguridad de la población. Ibíd.

5.6.5. *Honestidad*

Actuar con decencia, decoro, compostura, honradez e integridad de acuerdo con nuestra conciencia. Ibíd.

5.6.6. *Valor*

Coraje y osadía para enfrentar los desafíos y retos que la misión impone, para reconocer los errores y decidirse a rectificar. Ibíd.

5.6.7. *Constancia*

Actitud y hábito permanente, sin interrupción, persistencia, tenacidad y perseverancia para obtener los objetivos. Ibíd.

5.7. Organigrama de la escuela de tiro del ejército nacional

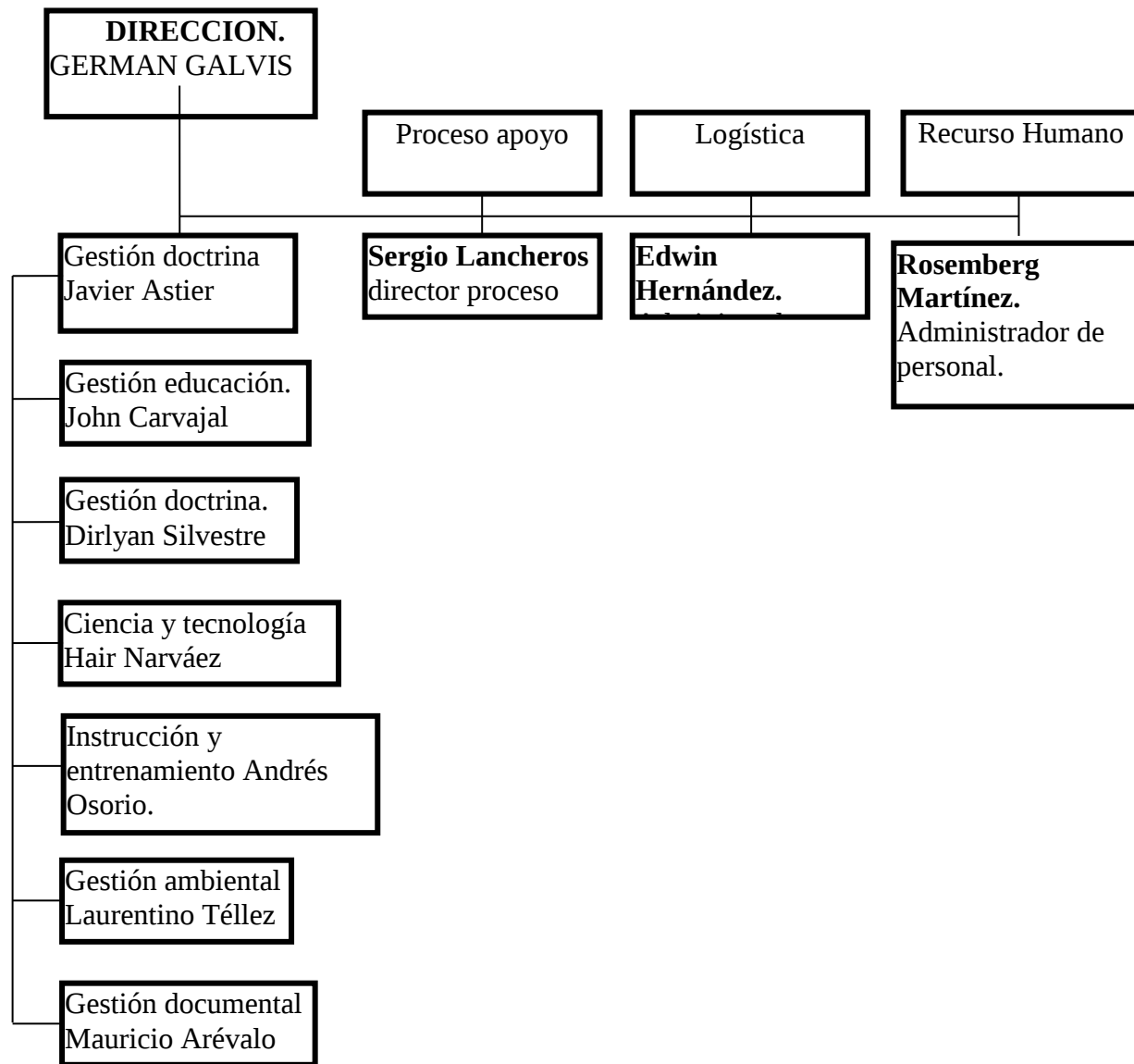


Figura 2. Organigrama de la escuela de tiro del ejército nacional. Fuente: Fuerzas Militares de Colombia Ejército Nacional, (2004). Diseño: Investigador.

En los diferentes procesos que se adelantan en la unidad se desarrollan las siguientes actividades

Procesos misionales: en este proceso es donde se llevan a cabo los diferentes campeonatos de tiro militar para dar a conocer las capacidades y bondades con las que cuenta la organización permitiendo que las diferentes unidades de ejército puedan participar en las diversas actividades que son de nuestra responsabilidad y compromiso.

También se realizan Actividades de soldado por un día con las diferentes entidades del estado y estamentos gubernamentales de la región y departamentos aledaños al cantón militar de Tolemaida.

La unidad se da a conocer con sus diferentes productos por medio de capacitación a través de los campeonatos de tiro militar, tiro práctico y tiro con escopetas permitiendo la integración con el personal civil que practica el tiro, como deporte.

6. Metodología de investigación

6.1. Tipo De Investigación. Método cualitativo - Analítico deductivo

Este proyecto se realizará con el *método Mixto Cuantitativo* y cualitativo pues debemos comprender el comportamiento de las personas que trabajan en la institución educativa Col Cristianó, *el tipo de investigación es analítico* ya que se debe realizar un proceso cognitivo en donde se desglose el objeto de estudio de manera individual y deductivo porque debemos tomar conclusiones generales para las explicaciones particulares de la investigación.

6.2. Método Estudio de caso

Según Martínez Carazo, (2006), el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que a través del mismo se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, mientras que los métodos cuantitativos sólo se centran en información verbal obtenida a través de encuestas por cuestionarios Yin, (1989). Además, en el método de estudio de caso los datos pueden ser obtenidos desde una variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas; esto es, documentos, registros de archivos, entrevistas directas, observación directa, observación de los participantes e instalaciones u objetos físicos Chetty, (1996).

6.2.1. Herramienta - Encuesta

La información se levantó por medio de una encuesta, es un procedimiento dentro de los diseños de una investigación descriptiva en el que el investigador busca recopilar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, en dar una entrevista a alguien, sin modificar el entorno ni el fenómeno donde se recoge la información ya sea para entregarlo en forma de tríptico, gráfica o tabla.

Las encuestas se elaboraron con la intención de recolectar la información necesaria para conocer la calidad de instrucción que se entrega a cada uno de los instructores y así aplicar las mejoras continuas a cada uno de los servicios que presta esta institución. De igual manera analizar las debilidades y fortalezas con que cuenta la Institución.

Se utilizan las encuestas como método de recolección de información, se formula una encuesta para cada una de las áreas de estudio en el presente proyecto de investigación.

- ✓ Encuesta dirigida al área de procesos administrativos de la escuela de tiro del ejército nacional. Ver Anexo 1. Formato Encuesta Procesos Administrativos.

- ✓ Encuesta dirigida al area de procesos operativos de la escuela de tiro del ejército nacional.

Ver Anexo 4. Formato de Encuesta Proceso operativo

- ✓ Encuesta dirigida al area de procesos de relacion con los clientes de la escuela de tiro del ejército nacional. Ver Anexo 7. Formato de Encuesta procesos de área de relacion con el cliente.

6.2.2. Herramienta – Lista de Chequeo

Lista de Chequeo: Es una herramienta que se elabora como guía para la ejecución de auditoría y para el registro de hallazgos y conclusiones de una auditoría, en este caso chequeemos las características técnicas y tácticas de los servicios que se vaya a prestar

Para la verificación del estado actual de los procesos que desarrolla la escuela de tiro del ejército nacional se realizó una lista de chequeo para cada una de las áreas objeto de estudio en la presente investigación.

- ✓ Anexo 2. Lista de chequeo Procesos Administrativos.
- ✓ Anexo 6. Lista de chequeo procesos operativos.
- ✓ Anexo 8. Lista de chequeo procesos del área de relacion con el cliente.

6.2.3. Herramienta - Entrevista

La entrevista va dirigida a soldados, oficiales y suboficiales de la escuela de tiro del ejército nacional.

1. ¿La escuela de tiro actualmente desarrolla procesos con estándares de calidad?
2. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos administrativos en la institución?
3. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos operativos en la institución?

4. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos de relación con los clientes en la institución?
5. ¿La unidad cuenta con las herramientas y medios necesarios para el buen desarrollo de las actividades misionales?
6. ¿En la institución actualmente se desarrollan procesos de mejora continua?

7. Desarrollo de las áreas de procesos

Los procesos a desarrollar durante la investigación son los relacionados con el direccionamiento estratégico, dentro del macro proceso apoyo, y con los procesos de gestión del desarrollo humano con la administración de personal, gestión logística con planeamiento logístico, gestión educación doctrina con instrucción, entrenamiento y reentrenamiento, dentro de la gestión de calidad, diseñada para el comando del ejército nacional

7.1 Área de procesos administrativos.

Los procesos administrativos que se adelantan en la Institución Escuela de tiro son:

7.1.1. Objeto de estudio

Caracterizar y analizar los procesos administrativos y cultura organizacional de la Escuela de Tiro del Ejército Nacional.

7.1.1.1. Planeamiento logístico.

Se obtienen las necesidades prioritarias de la escuela para que cada día el servicio que presta la Institución sea el mejor, se tiene en cuenta el personal de instructores y personal que llega nuevo a integrar la escuela durante el desarrollo de los diferentes cursos, además de esto realizar el mantenimiento, sostenimiento y adecuación de las instalaciones.

La sección de logística es la encargada de proyectar, programar, ejecutar y controlar todas y cada una de las solicitudes de las secciones que requieren de algún apoyo la cual pueda llevar a cabo y suplir las necesidades de las otras secciones y permitir que la misión se cumpla a cabalidad solicitando, ejecutando, controlando y verificando el desarrollo de los procesos dentro de la misma unidad.

En las dependencias que conforman la escuela de tiro por su desglose en los diferentes macro procesos que en ésta se adelantan, tenemos contacto en su gran mayoría del tiempo con

los clientes internos, sin descuidar los externos que en este caso son los alumnos y personal extranjero, quienes adelantan la especialidad.

Dentro de los principios administrativos debemos manifestar que ésta Institución cuenta con el personal contratado directamente por el ente superior, pero si se llevan los registros y controles necesarios como mecanismos de organización, ejecución y control para presentar al comando superior; la sección logística realiza los procedimientos en lo relacionado con sus procesos de apoyo y servicios a la unidad táctica con la proyección, organización, ejecución o puesta en marcha de los diferentes proyectos que se puedan presentar en la unidad, permitiendo con esto una mejor adecuación y mejora continua de las instalaciones para el personal que nos visita, con el fin de no presentar traumatismos para la unidad operativa menor o la brigada a la cual pertenece esta organización o Institución donde constantemente, al mes se debe entregar la información de los procesos que se encuentran en ejecución en la unidad.

De igual forma, la sección logística de la unidad de personal, se encarga de la organización, proyección de los diferentes planes de bienestar y moral para el personal en todos los grados que conforma esta pequeña Institución, así mismo la preservación de la seguridad, la salud y el entorno familiar, desarrollando cada uno de sus procesos e integraciones que manejan cada una de estas secciones encargadas y responsables del personal y del mantenimiento y adecuación de las instalaciones de la Institución en este caso la escuela de tiro del ejército.

7.1.1.2 Administración de personal.

Desarrollo humano: Se planea, se organiza y se asesora al director de la unidad para implementar los diferentes planes, la moral y bienestar para el personal que conforma la unidad y a su vez la motivación a cada uno de ellos para satisfacer las necesidades de quienes llegan a

la escuela de forma pasajera y se puedan ir satisfechos con el producto que se realiza en la Institución que es la capacitación de personal demostrando la ansiedad de cada uno de los preceptores por realizar las instrucciones asignadas a la especialidad.

Uno de los procesos administrativos de la Institución además del planeamiento logístico, es la administración del personal donde se hace una selección minuciosa del personal de soldados que son enviados por las unidades tácticas del ejército a desarrollar el curso de Tirador de Alta Precisión, analizando el perfil de cada una de las personas aspirantes a adelantar el curso, análisis psicológico, físico y técnico con el fin de que se realice una buena selección de personal para que así mismo sea su desempeño en la especialidad de TAP.

La unidad no realiza incorporaciones directas de personal para el servicio militar o cursos de capacitación profesional, esto es realizado por el comando superior y asignados a la mencionada entidad para que se desempeñen de acuerdo a necesidad.

7.1.1.3. Gestión documental

Esta dependencia es la encargada de llevar el control de la documentación que se genera en cada una de las dependencias de acuerdo a la norma de la TRD (tabla de retención documental) de archivo, que sirve para llevar el récord del producto antes, durante y después, se realiza la digitalización de la documentación soporte para el interés de las personas que hayan pasado por la escuela de tiro con anterioridad y que en algún momento se requiera de alguna información adicional.

7.1.1.4. Gestión ambiental.

La unidad se ha empeñado en cada día ofrecer un mejor servicio y presentar su mejor producto al personal que visita el fuerte militar y aún más, la escuela de tiro que es la encargada

de la capacitación del personal en todo lo relacionado con tiro en las diferentes armas, el manejo de residuos sólidos se realiza de la mejor forma y de la mejor manera permitiendo el aporte al no deterioro de la capa de ozono, esto con el fin de evitar malas costumbres de salubridad y las epidemias que se puedan presentar.

Se orienta al personal que visita la organización para que hagan un consumo prudente del agua que se suministra, ya que requiere de un debido proceso de tratamiento para potabilizarla y ofrecerla apta para el consumo humano.

7.1.1.5 Cultura Organizacional.

Como definió Hatch, (1993), Obtenido de Lusthau, Adrien, Anderson, Carden, & Montalván, (2002), la cultura comprende los símbolos, mitos, las visiones y los héroes colectivos del pasado y del presente de la organización. Por ejemplo, la cultura halla expresión en el orgullo colectivo (y hasta en el embellecimiento) de los logros de los individuos. Los valores importantes para la organización se ilustran por medio de relatos sobre éxitos y fracasos pasados. Estos forman una historia viva que guía a los directores e impulsa el comportamiento de los miembros. La cultura comprende lo que usted viste, la manera en que se dirige al personal y lo que premia y castiga. Con frecuencia no está escrita. Cuando las personas ingresan en una organización, además de aprender sus aspectos formales, dedican gran parte de su tiempo a la socialización de los aspectos menos formales de la vida de la organización, es decir, su cultura. Pág, 105.

La cultura organizacional en esta Institución se aplica a cada instante por todos y cada una de las personas que laboran y que conforman esta unidad. Ya que poseen principios y valores bien forjados, estructurados con una misión y visión clara, en la cual estos se aplican y son

puestos en práctica para poder dar todo de sí mismo en el diario vivir; haciendo que cada día se realice un buen trabajo en equipo, con compromiso del buen talento humano con que cuenta la Institución.

Aportando para la protección a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias y demás derechos y libertades para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares. Así mismo, para el mantenimiento de las condiciones necesarias en el ejercicio de los derechos y libertades públicas y asegurando que los habitantes de las diferentes regiones de Colombia puedan tener una convivencia y esparcimiento en paz, al lado de los seres más queridos.

7.1.1.6. Procesos de la cultura organizacional

- ✓ Proceso de selección de personal.
- ✓ Comportamiento de los empleados.
- ✓ La naturaleza del negocio.

7.1.1.7. Principios:

- ✓ Mantener el espíritu de pequeña Institución.
- ✓ Interactuar y socializar entre compañeros.
- ✓ Innovar
- ✓ Escuchar las opiniones de todos.
- ✓ Promover un equipo heterogéneo.

La escuela de tiro del ejército nacional busca:

Calidad de servicio e innovación por medio de la creatividad y la interacción de su equipo de trabajadores.

La unidad cuenta con personal experto e idóneo en la materia, sin embargo se preocupa por formar un grupo humano heterogéneo, sociable, democrático y mantener en su seno la importancia ineludible del ser humano.

- **Liderazgo:** esforzarse en dar forma a un futuro mejor.
- **Colaboración:** potenciar el talento colectivo.
- **Integridad:** ser transparentes.
- **Rendir cuentas:** ser responsables.
- **Pasión:** estar comprometidos con el corazón y la mente.
- **Diversidad:** contar con un amplio abanico de servicios (cursos).
- **Calidad:** búsqueda de la excelencia.

Dentro de la cultura organizacional de la Institución escuela de tiro del ejército se debe resaltar las funciones que desempeñan cada uno de los instructores de la unidad para hacer que el trabajo se realice en equipo con una sola intención de beneficiar al pueblo colombiano en las diferentes regiones donde se desempeña un soldado como respaldo y seguridad del pueblo colombiano.

7.1.2. Diagnóstico:

7.1.6.1. Distribución del Comando

La escuela de tiro del ejército cuenta con el siguiente personal de acuerdo a la distribución del comando superior así:

Personal de oficiales: 03

- 01 oficial de grado Mayor, como director de la escuela.
- 01 oficial de grado Capitán, como subdirector y jefe de los diferentes procesos.
- 01 oficial de grado Teniente o capitán, como jefe departamento de operaciones.

Suboficiales: 20

- 01 suboficial de grado Sargento Primero, como jefe de recurso humano.
- 01 suboficial de grado sv o ss, como responsable de la estadística.
- 01 suboficial de grado ss o cp, como responsable de la proyección de los diferentes cursos.
- 01 suboficial de grado sv o ss como jefe de planeación logística.
- 01 suboficial de grado sargento primero como jefe de control interno de la mano del subdirector de la Institución.
- 01 suboficial de grado ss o cp de ayudante de comando, del mano del director de la unidad.
- 01 suboficial de grado cp o cs de jefe de archivo o transferencia de documentación.
- 01 suboficial cualquier grado como jefe de comunicaciones por su especialidad y de tecnología.
- 12 suboficiales que hacen parte del departamento operaciones que conforman la planta directamente de instrucción de la escuela.

Soldados profesionales: 15

- Los soldados profesionales orgánicos de la unidad se desempeñan con auxiliares en cada una de las instrucciones que se desarrollan.

Soldados bachilleres: 00

- No son asignados

Personal civil: 00

- No son asignados.

Se ha determinado una cantidad de población de instructores para recolectar la información, para determinar las necesidades o las fortalezas con que cuenta la Institución.

7.1.6.2. Análisis dofa del Área de procesos administrativos

Mejoramiento de cada uno de los procesos que se adelantan en la organización.

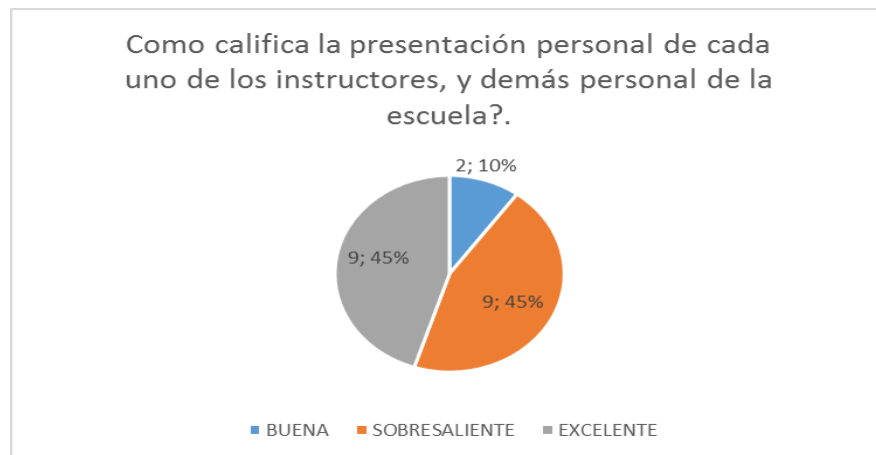
Tabla 1. Análisis dofa del área de procesos administrativos.

Debilidades.	Oportunidades.
Inexperiencia del personal porque llegan sin tener la especialidad.	Mantenimiento de la planta de personal.
Exceso de trabajo para desarrollar debido a que no se cuenta con el personal necesario para las actividades.	Reconocimiento al personal por el trabajo.
Falta de personal para cumplir con la carga de instrucción para la satisfacción del cliente.	Constancia en los objetivos.
Cumplimiento de diferentes actividades como lo es en el área administrativa y el área operativa.	Superación del personal.
	Especialización del personal
Fortalezas.	Amenazas.
Convicción del personal por la Institución.	Desvinculación del personal de la escuela de tiro por posible vinculación en otra institución miliar.
Profesionalismo en el trabajo	Cambio de directrices por gestiones políticas
Responsabilidad y compromiso.	
Desempeño en los cargos.	

Fuente: Investigador

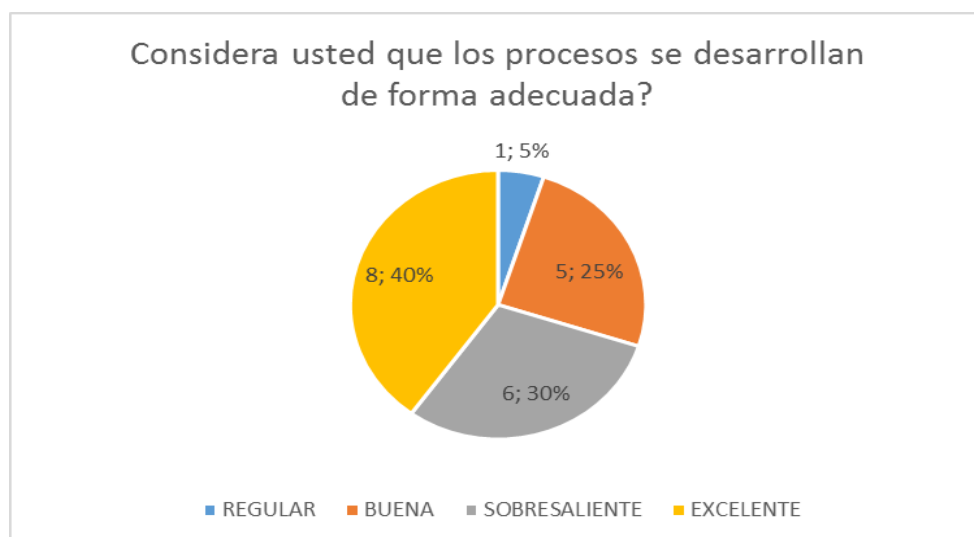
7.1.6.3. Análisis de la información recolectada en la Encuesta proceso administrativo.

Formato de la encuesta ver anexo 1



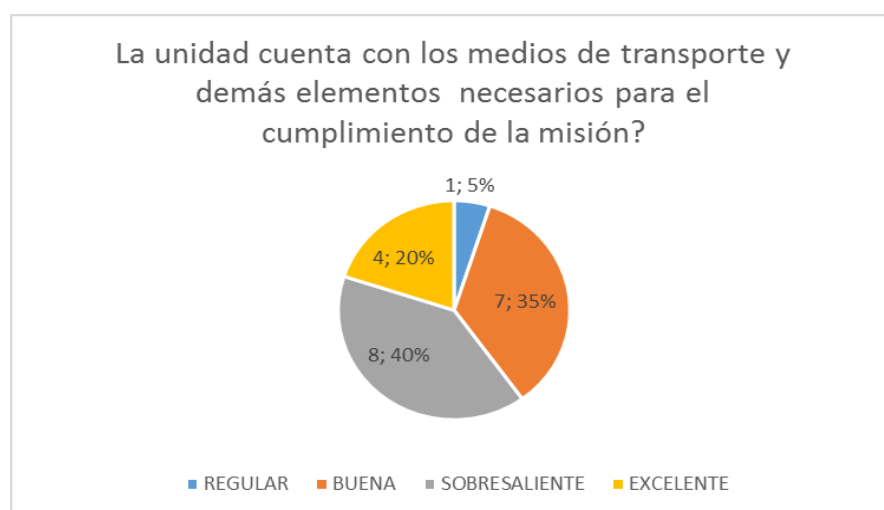
Grafica 1. P. Administrativo. Calificación de la presentación personal de instructores.

Después de analizar el 100% de los encuestados se obtiene como resultado que, en lo relacionado con la presentación personal se puede ver que un 45% opina ser excelente, un 45% sobresaliente y un 10% buena, entonces se analiza que la institución maneja un sistema de control y exigencia, que permite una buena percepción de las personas tanto internas como externas, por lo tanto la proyección es de orden y disciplina.



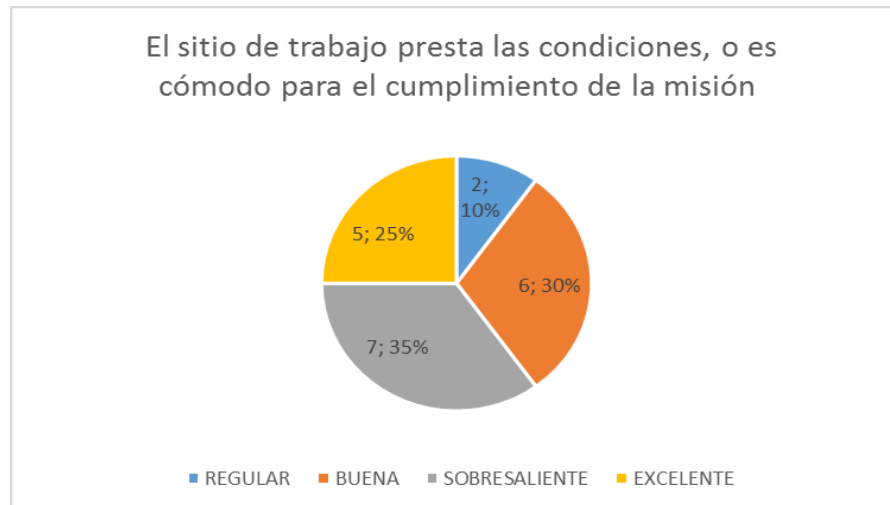
Grafica 2. P. Administrativo. Eficiencia en los Procesos.

Al analizar el 100% de los encuestados se obtiene como resultado que, en cuanto a la eficiencia en el desarrollo de los procesos ejecutados en la institución, hay un 40% que los evalúa excelentes, un 30% sobresaliente, un 25% buena y solamente un 5% regular. Entonces la percepción es buena, lo que afirma que hay una aceptación en la forma como funciona la entidad. Solamente una persona opino no estar de acuerdo.



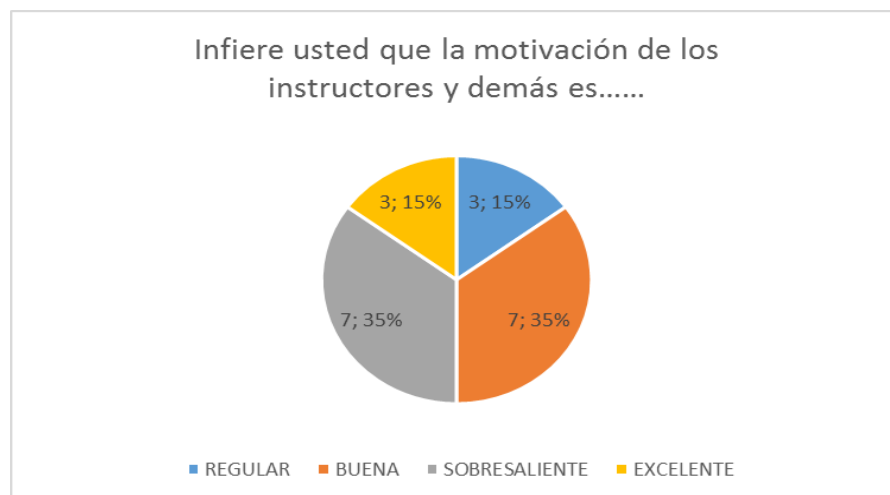
Grafica 3. P. Administrativo. Eficiencia Medios de Transporte.

Una vez analizado en su totalidad la muestra se obtiene como resultado que, la opinión generalizada de los encuestados fue que la provisión de los elementos necesarios para el cumplimiento de las misiones es favorable, dado que el 20% afirmó ser excelente, el 40% sobresaliente, el 35% bueno el respectivo suministro y solamente un 5% comentó que dicho abastecimiento era regular.



Grafica 4. P. Administrativo. Eficiencia condiciones del sitio de Trabajo.

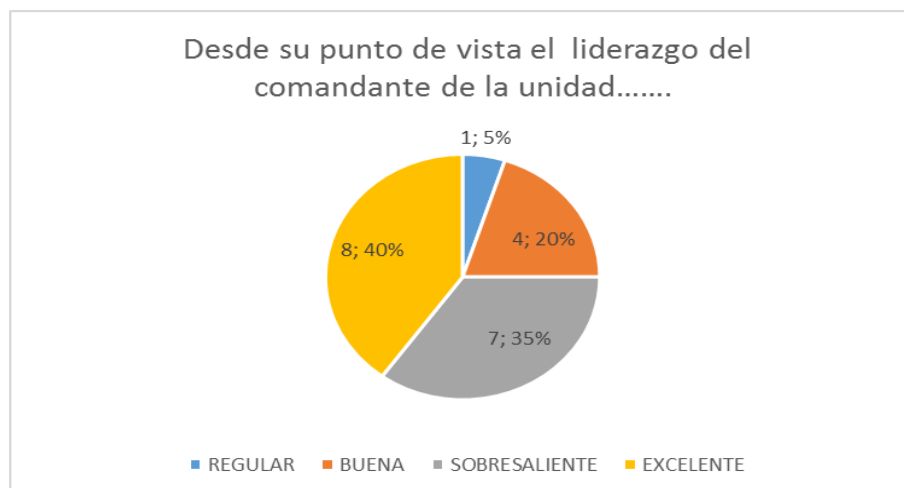
Al analizar la totalidad de los encuestados se obtiene como resultado que, en lo referente a las condiciones del sitio de trabajo, 25 % de los encuestados afirman son excelentes, el 35% sobresalientes, 30% buenas y un 10% manifestó que las condiciones laborales son regulares.



Grafica 5. P. Administrativo. Eficiencia en la motivación a Instructores

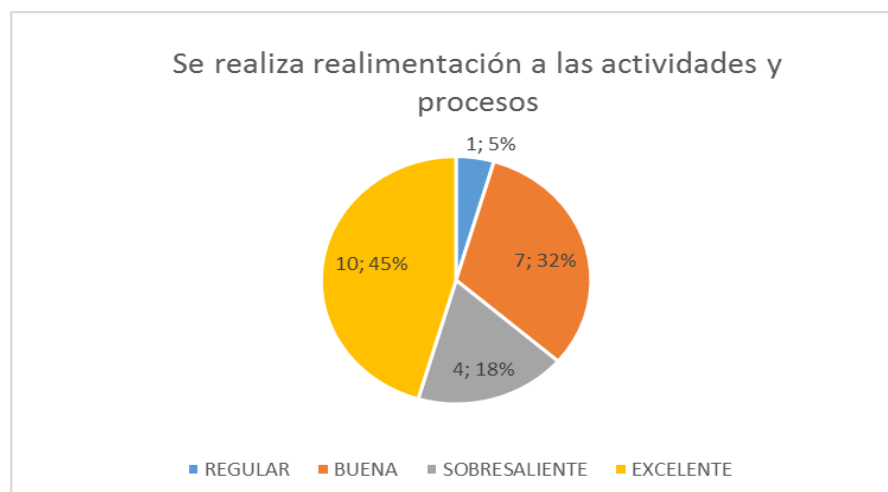
Al término del análisis de los encuestados se obtiene como resultado que la percepción en cuanto a la motivación de los instructores es excelente en un 15%, sobresaliente en 35%, buena

35% y 15% regular. Lo que evidencia que la institución cuenta con el personal idóneo para las preparaciones y capacitaciones respectivas.



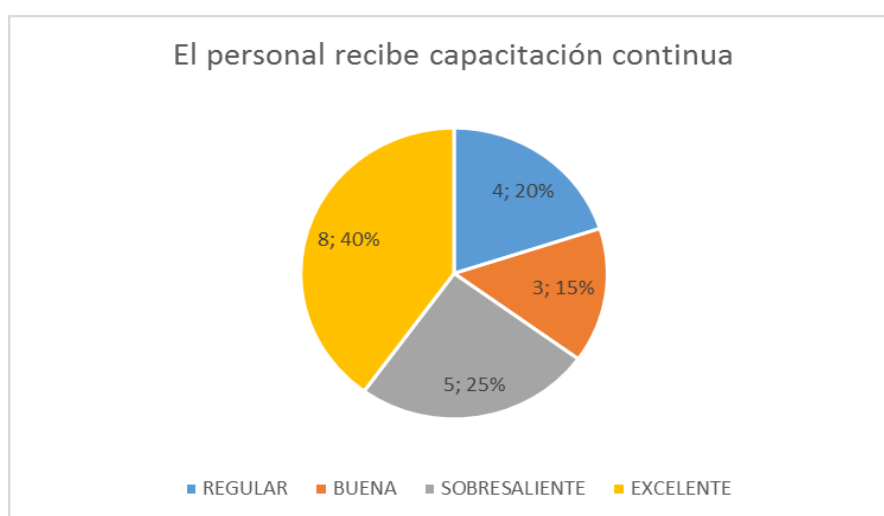
Grafica 6. P. Administrativo. Eficiencia en el Liderazgo del Comandante.

Al terminar el análisis de los encuestados se obtiene como resultado que la imagen general que hay sobre el liderazgo del comandante de la unidad es de eficiencia, dado que el 40% afirmó se excelente, un 35% sobresaliente, un 20% buena y solamente un 5% regular. Considerando estas cifras es claro que hay gran aceptación por el líder que dirige la unidad.



Grafica 7. P. Administrativo. Eficiencia en retroalimentación de Actividades y Procesos.

Al finalizar el análisis de los encuestados se obtiene como resultado que la eficiencia en la realimentación de los procesos en general es buena ya que un 45% de los encuestados la evalúa excelente, un 18% sobresaliente, un 32% bueno y nada más un 5% considera regular esta retroalimentación. Entonces estos procesos de seguimiento son muy eficientes, sin embargo con la utilización de un sistema de mejora continua, se buscaría la calidad y así mismo se llegaría a la efectividad.

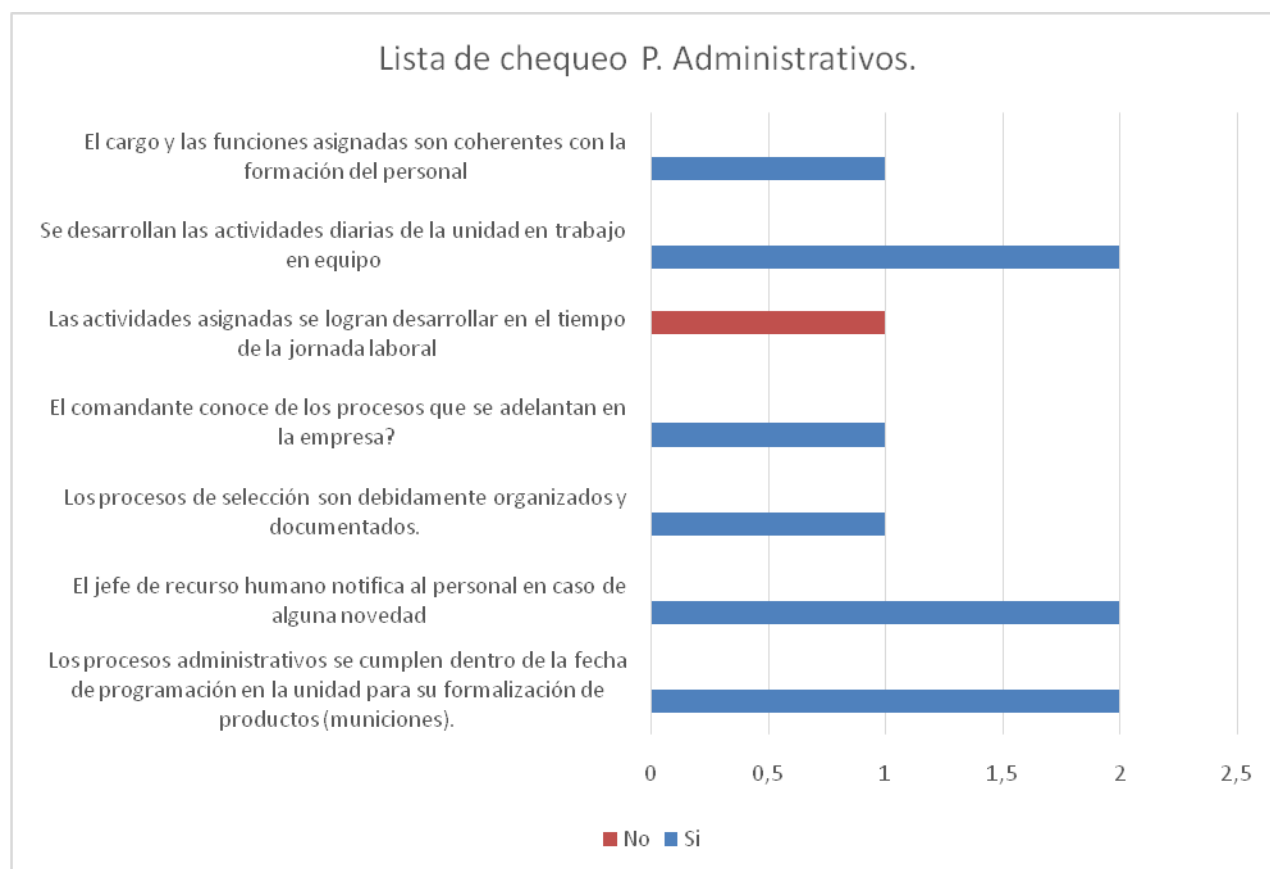


Grafica 8. P. Administrativo. Eficiencia en la Capacitación continúa a Personal.

Después de analizar el 100% de los encuestados se obtiene como resultado que en la capacitación continua al personal están un poco divididas las opiniones, sin embargo la mayoría afirman de forma positiva de esta forma, 40% excelente, 25% sobresaliente 15% buena y un 20% regular. En lo referente estos últimos que manifiestan no es suficiente la capacitación que se hace al personal, entonces es donde la escuela de Tiro entra a jugar un papel importante capacitando a aquellos interesados en pertenecer a esta unidad.

7.1.6.4. Análisis de resultados de la lista de chequeo del área de procesos administrativos.

En el presente estudio se realizó una lista de chequeo con la finalidad de conocer la eficiencia con la que se están desarrollando los procesos administrativos, a continuación se ven los resultados:



Grafica 9. Cumplimiento de la lista de chequeo del Área de Procesos Administrativos.

El resultado de la lista de chequeo de los procesos administrativos se desarrolla de una manera satisfactoria en su mayoría, sin embargo hay que desarrollar procesos de mejora continua, haciendo el uso eficiente del tiempo, para lograr resultados de calidad, aprovechando las fortalezas con las que cuenta la institución.

7.1.6.5. Resultados de la entrevista del área de procesos administrativos.

La entrevista va dirigida a soldados, oficiales y suboficiales de la escuela de tiro del ejército nacional.

Grado: CT

Nombre y Apellidos: FRANCISCO ASTIER CASTRO

Cargo: INSPECTOR DE ESTUDIOS

Unidad o dependencia: ESCUELA DE TIRO.

Preguntas:

1. ¿La escuela de tiro actualmente desarrolla procesos con estándares de calidad?

SI

2. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos administrativos en la institución?

Los procesos administrativos en la escuela de tiro se desarrollan de acuerdo a las necesidades que se presentan y con presupuesto adjudicado por el comando superior, en el caso del Centro Nacional de Entrenamiento y comando de educación y Doctrina del ejército como unidades superiores.

3. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos operativos en la institución?

Los procesos operativos en la institución, en el caso de la escuela de tiro del ejército nacional se están desarrollando de tal manera que se está viendo reflejado el resultado de lo aprendido al término de cada curso en cada una de las unidades militares las cuales son partícipes del proceso operativo al enviar oficiales, suboficiales y soldados a que se preparen en la escuela de tiro.

4. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos de relación con los clientes en la institución?

El proceso de relación con los clientes en este caso hablando de los clientes internos que son la planta de instructores con la que cuenta la unidad, es considerable hacer parte de este gran

equipo de trabajo que arduamente se esfuerza para entregar lo mejor a la institución y cumplir con la preparación militar a cada uno de los alumnos partícipes de los diferentes cursos realizados.

5. ¿La unidad cuenta con las herramientas y medios necesarios para el buen desarrollo de las actividades misionales?

En la unidad se deben implementar aulas cerradas y acondicionadas para mejorar la instrucción

6. ¿En la institución actualmente se desarrollan procesos de mejora continua?

La mejora continua en la institución se presenta constantemente teniendo en cuenta que al término de cada curso se deben resaltar los aspectos positivos y negativos con el fin de mejorar para cada curso.

7.1.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

El problema es de conocimiento de la dirección de la escuela, así como del comando superior, y éste radica en la necesidad de aumentar el número de instructores y capacitación para el personal de planta de la organización, ya que es una necesidad sentida, problema que se intensifica en los instructores, debido a que la instrucción es la principal actividad misional de la escuela, se han realizado solicitudes al comandante del ejército para la asignación de más personal para el mejoramiento de cada uno de los procesos que en ésta se adelantan, para que a medida de que se presenta el plan de relevos y van saliendo el personal de oficiales y suboficiales trasladados de la unidad, no se pierda el nivel de capacidad y profesionalismo para el desarrollo de cada uno de los procesos administrativos.

7.1.4. Marco referencial:

7.1.4.2. Delimitación:



Figura 3. Mapa Localización. Fuente: Google Mapas

Melgar es un municipio colombiano del departamento de Tolima, localizado a 91 km de Ibagué, la capital del departamento, y a 98 km al suroccidente de Bogotá D.C., la capital de Colombia. Se encuentra localizado en el valle del río Sumapaz, muy cerca de su desembocadura con el río Magdalena. Limita al norte con el departamento de Cundinamarca, al este con el municipio de Icononzo, al sur con el municipio de Cunday y al sur oeste con el municipio de Carmen de Apicalá. Es conocida en Colombia como la «Ciudad de las piscinas» o el «Mar de piscinas», el municipio de Melgar Tolima, debido al elevado número de piscinas que hay en esta ciudad: más de cinco mil. Su clima es cálido, semiseco, con temperaturas que varían entre los 22 y los 35 °C, siendo el promedio anual de 28 °C.

En esta localidad encontramos el Centro de entrenamiento más grande del país y de sur América, se convierte en un lugar perfecto para ubicar a la base más importante para el entrenamiento militar que posee el ejército nacional colombiano. Esta base con inmensas

proporciones limita desde la población de Melgar en el Tolima, pasando por el Municipio de Nilo Cundinamarca y hasta la población de Girardot Cundinamarca, abarcando una gran zona de defensa y espacio para entrenar a los mejores hombres del ejército nacional.

Dentro de las organizaciones que conforman el centro nacional de entrenamiento, encontramos la escuela de tiro del ejército donde se especializan oficiales, suboficiales y soldados del ejército, adquiriendo destrezas en conocimiento armamentista o más efectivamente en la especialidad de tirador de Alta Precisión.

La Escuela de Tiro del ejército fue creada el 17 de marzo de 2.009 y actualmente se proyecta como la unidad táctica del Ejército, que entrena capacita y especializa al personal de las Fuerzas Militares y países amigos, como tiradores de alta precisión, armamento y tiro, así como en el conocimiento de la balística militar y tiradores de alto nivel deportivo que compitan en el ámbito militar, nacional, internacional olímpico.

Constituyéndose como una unidad táctica modelo, moderna y profesional con valores y principios, respetuosa de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

7.1.4.3. Marco Legal.

La presente práctica administrativa se enmarca dentro de los siguientes términos legales y constitucionales:

Título VII de la rama ejecutiva capítulo 7 de la fuerza pública.

➤ *Artículo 216.*

La Fuerza pública estará integrada en forma exclusiva por las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

Todos los colombianos están obligados a conocer todas las armas cuando las necesidades públicas lo exijan para defender la independencia nacional y las instituciones públicas.

La Ley determinará las condiciones que en todo tiempo eximen del servicio militar y las prerrogativas por la prestación del mismo.

➤ Artículo 217.

La Nación tendrá para su defensa unas Fuerzas Militares permanentes constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea.

Las Fuerzas Militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y los decretos de orden constitucional.

(Colombia, 1991)

La Ley determinará el sistema de reemplazos en las Fuerzas Militares, así como los ascensos, derechos y obligaciones de sus miembros y el régimen especial de carrera, prestacional y disciplinario, que les es propio.

Tabla 2. Resoluciones que regulan el ejército nacional en Colombia.

No.	FECHA	ASUNTO
Resolución 5127	1 de agosto 2012	Por la cual se delegan unas funciones relacionadas con la administración de personal y se dictan otras disposiciones. (Ministerio de Defensa Nacional, 2012)
Resolución 4277	5 de julio 2012	"Por la cual se reglamenta el trámite interno del derecho de petición en el Ministerio de Defensa

		Nacional, Comando General, Fuerzas Militares y Policía Nacional y se dictan otras disposiciones".(Ministerio de Defensa Nacional, 2012)
Resolución 0976	27 de febrero 2012	"Por la cual se modifica parcialmente la Resolución No. 0001 del 2 de enero de 2012 por la que se delegan unas funciones y competencias relacionadas con la contratación de bienes y servicios con destino al Ministerio de Defensa Nacional, a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional y se dictan otras disposiciones".(Ministerio de Defensa Nacional, 2012)
Resolución 0001	2 de enero 2012	“Por el cual se delegan unas funciones y competencias relacionadas con la contratación de bienes y servicios con destino al Ministerio de Defensa Nacional, a las Fuerzas Militares y la Policía Nacional y se dictan otras disposiciones”.(Ministerio de Defensa Nacional, 2012)

Fuente: investigador

7.1.4.4. Marco conceptual:

En este apartado se mencionan y definen los conceptos y la terminología usada en este estudio.

TAP. Tirador de Alta Precisión: Concentración, calma y buen manejo de la respiración, son algunas de las características que debe tener un militar para poder realizar el Curso de Tirador de Alta Precisión lo que acredita a militares con capacidad de lograr objetivos de alto valor operacional. Es una especialidad que se adquiere en la escuela de tiro de ejército durante un lapso de tiempo de 8 semanas.

TRD. Tabla de Retención Documental: Listado de series y sus correspondientes tipos documentales a las cuales se asigna el tiempo de permanencia en cada etapa del ciclo vital de los documentos. Las Tablas de Retención pueden ser generales o específicas de acuerdo con la cobertura de las mismas. (Fuerzas Militares de Colombia Ejercito Nacional, 2017)

Jefatura de Educación y Doctrina

Verifica los conceptos doctrinarios en cuanto a instrucción y entrenamiento, en especial aquellos que por error de nuestros hombres estén ocasionando pérdida de los efectivos de la fuerza. En coordinación con la DIPSE, elabora los boletines técnicos de lecciones aprendidas, en procura de concientizar al personal de la fuerza en la preservación de sus hombres. Recomienda las acciones a desarrollar en el área de su responsabilidad, para mejorar las acciones en el campo de combate, buscando reducir las novedades de personal. *Ibíd.*

7.1.4.5. Indicativos

Tabla 3. Indicativos y significados de comandos en el ejército nacional.

Indicativos	
DIARM	Dirección de armamento.
JEDOC	Jefatura de educación y doctrina.
DIPER	Dirección de personal.

COPER	Comando de personal
OAP	Orden administrativa de personal.
CENAE	Centro nacional de entrenamiento.
UOM	Unidad operativa menor.
DIPSE	Dirección de preservación de la seguridad

Fuente: investigador

7.1.4.6. Grados y distintivos

Tabla 4. Grados y distintivos del ejército nacional. Oficiales.

Grados y distintivos del ejército nacional.	
Grados y Distintivos	Oficiales
Oficiales de insignia	
GR	General
Oficiales Superiores	
CR	Coronel
TC	Teniente coronel
MY	Mayor
Oficiales subalternos	
CT	Capitan
TE	Teniente efectivo
ST	Subteniente

Fuente: investigador

Tabla 5. Grados y distintivos del ejército nacional. Suboficiales.

Grados y distintivos	Suboficiales
SMC	Sargento mayor de comando
SM	Sargento mayor

SP	Sargento primero
SV	Sargento viceprimero
SS	Sargento segundo
CP	Cabo primero
CS	Cabo segundo
C3	Cabo tercero

Fuente: investigador

7.1.5 Propuesta de solución: sustento de la propuesta

La propuesta para el mejoramiento de los procedimientos que se adelantan en el área administrativa, es dar a conocer por medio de inducción a quienes cumplen la función en la misma, para trabajar de una forma eficiente y eficaz, dedicada al funcionamiento correcto del área. Dar continuidad a la persona responsable en el proceso, así mismo, se debe garantizar la logística necesaria para el buen desarrollo de cada una de las actividades o instrucciones que la unidad realiza, velando por la comodidad para el alumno o personal visitante, como para el personal que hace parte de la institución.

También se requiere el apoyo del comando superior para el mejoramiento de las instalaciones donde se requiere un alojamiento adecuado con capacidad para 100 personas, dos aulas de instrucción dotadas con sillas, tableros acrílicos, video beam, herramientas tecnológicas e instalación de aire acondicionado, además de las adecuaciones locativas necesarias para el buen ejercicio de las actividades académicas.

Analizar las áreas operativa, administrativa y de servicio al cliente de la Escuela de Tiro del Ejército Nacional

7.1.6 plan de acción:

Tabla 6. Plan de Acción Procesos Administrativos.

PLAN DE ACCION						
OBJETIVOS: - Analizar el área administrativa de la escuela de tiro del ejército nacional. - Capacitar al personal de oficiales, suboficiales y soldados de las fuerzas militares en la materia de tirador de Alta Precisión. - Permitir la especialidad a cada una de las personas de la Institución con respecto a la especialidad o área en que se desempeña.						
Objetivos específicos	Actividades	Meta	Indicador	Cronograma	Responsables	Recursos
Identificar el mejoramiento en el área de procesos administrativos.	Promover que cada una de las personas se desempeñe en las dependencias de acuerdo a la especialidad, etc.	Capacitar en un 100% a la comunidad de la Institución en los procesos administrativos.	El indicador debido a este tipo de problemática se establece de acuerdo a las estadísticas	Charlas, academias y cursos de acuerdo a necesidad.	❖ Todas las dependencias ❖ Recurso humano	Financiación por: ❖ Sección logística. ❖ Recursos humanos.
Selección del personal para la asignación del cargo.	Promover charlas, academias, entrevistas, análisis de hojas de vida.	Cumplimiento de cada uno de los procesos administrativos en un 90%.	planteadas por el comando superior en el cumplimiento de los plazos	En un periodo aprox. De 06 meses	❖ ejecutivo de la unidad. ❖ Recurso humano. ❖ Sección logística	❖ Comandante del CENAE. ❖ Dirección financiera.

Especialización del personal que llega a la unidad.	Capacitaciones, diplomados, conferencias, cursos de corto tiempo.	Especialización del personal en un 70%	administrativos	En un tiempo aprox. de 3 a 6 meses	❖ Inspección de estudios. ❖ Recurso humano ❖ Comandante.	
Analizar el tiempo necesario para que una persona obtenga su especialidad.	Participación en las actividades, desarrollo de academias, liderazgo en actividades.	acompañamiento en academias para lograr especialización en un 50%		Cada vez que se requiera el acompañamiento	❖ Ejecutivo de la unidad ❖ Inspección de estudios.	
Nota: Las metas que aquí se proponen están presupuestadas para tener resultados en un periodo promedio de 6 meses a 1 año.						

Fuente: investigador

7.1.7 recomendaciones.

En cuanto a las recomendaciones a realizar para llevar a un feliz término el proyecto de mejoramiento de área administrativa con relación a los procesos e instalaciones tenemos:

- ❖ Hacer seguimiento a las solicitudes que se realizan al comando superior.
- ❖ Que al momento de la asignación de los recursos sean destinados para lo proyectado en mejoramiento de instalaciones.
- ❖ Si la Institución cuenta con personal calificado o especializado, así mismo será el desempeño en cada uno de los procesos o áreas de responsabilidad.
- ❖ Implementar la cultura del mantenimiento y aseo de las instalaciones para conservar su duración.
- ❖ Dar continuidad al personal de planta de la escuela para dar continuidad a los procesos.

7.2 Área de procesos operativos.

En los diferentes procedimientos del área operativa desarrollados en la Escuela de Tiro del ejército nacional, debemos tener presente que, las personas de planta de la unidad son asignadas por medio de plan de relevos que se realiza en las unidades a cada semestre, diseñado por el comando de la fuerza para el cumplimiento de la seguridad democrática. El plan de relevos tiene una duración de 2 años en la unidad donde es asignado el oficial o suboficial para la seguridad a nivel nacional que es el servicio que presta esta Institución y también se exporta a países de centro américa. Como Guatemala, Honduras y sur América Brasil, Ecuador, Uruguay, Argentina y a la República de China, que son países que están llegando a Colombia a conocer de la doctrina militar en el campo del entrenamiento de los tiradores de Alta Precisión donde este servicio se ha experimentado a través del conflicto vivido desde la época de los años 90 que fue una época difícil para el ejército y se logró implementar este entrenamiento con la adquisición de armamento para el desempeño del mismo.

Hoy en día se busca alinear la doctrina de nuestras fuerzas militares con la doctrina a nivel internacional OTAN.

7.2.1 Objeto de estudio:

Describir y analizar los procesos operativos desarrollados en la Escuela de Tiro del Ejército Nacional.

7.2.1.1. Instrucción y entrenamiento:

Contribuir al entrenamiento de los soldados del ejército nacional y las diferentes fuerzas nacionales e internacionales en la preparación de tiradores de Alta Precisión y armamento y tiro, realizar encuestas al personal de alumnos para medir la capacidad de profesionalismo de cada uno de los instructores de la escuela dentro de la legalidad.

En el proceso de instrucción, entrenamiento y reentrenamiento, esta sección se encarga de programar los diferentes cursos que realiza la escuela durante el año y presentarlos a la unidad operativa mayor con tiempo de anticipación para ser puestos a consideración del comando superior para su desarrollo en el siguiente año y así mismo esta UOM dar a conocer la intención del comando del ejército que se requiera que se cumpla con el desarrollo de los diferentes cursos y entrenamientos de los soldados.

Después de la aprobación de los cursos por la unidad operativa mayor se proyecta a recepcionar el personal que llega como aspirante al curso disponiendo de la mejor logística con la que cuenta la unidad como lo es la alimentación, transporte, alojamiento y estadía durante la permanencia del soldado en calidad de alumno con la plena intención de entregar y compartir lo mejor del conocimiento de cada uno de los instructores que hacen parte de la unidad y quienes cuentan con la experiencia y el conocimiento suficiente para la especialidad.

Esta dependencia también se encarga de la organización de los horarios de instrucción listados de personal, actas de capacitación y de la distribución de los diferentes instructores para las materias que se van a llevar a cabo durante el desarrollo del curso; de esta manera programa las evaluaciones para medir la calidad de instrucción que se está entregando al personal de alumnos y realizar las respectivas correcciones que se tengan que hacer al personal de instructores para mejorar la calidad de la misma.

Igualmente en coordinación con la sección de recurso humano de generar y enviar el listado a la dirección de personal con la cantidad de alumnos aspirantes al respectivo curso como medida de control y seguimiento a los diferentes procesos que se llevan en esta unidad.

7.2.1.2 Gestión tecnológica:

Buscamos que la tecnología de punta se pueda encontrar y tener a la mano en la Institución permitiendo así la fácil accesibilidad a los portales en internet dentro de la misma fuerza y facilitando la comunicación para lo relacionado con mensajería como lo es con el sistema institucional OUTLOOK intranet y el internet con el fin realizar cualquier consulta rápida, de igual forma es una habilidad de bienestar para el personal de instructores y alumnos que pasan por la escuela de tiro del ejército, proporcionando la comunicación a nivel nacional entre las unidades militares.

7.2.1.3. Gestión en educación:

Realiza capacitaciones a los instructores, estandarización de las diferentes instrucciones y compartir conocimiento entre los mismos instructores para mejorar la calidad de la instrucción que se dicta en la unidad como identidad de la misma, así mismo, cuando una persona llega recién trasladada a la unidad se capacita por medio de cursos para que tenga el dominio de la materia y del auditorio y que igualmente adquiriera confianza para la realización de una instrucción.

7.2.1.4. Gestión doctrina:

Esta dependencia es la encargada de realizar los cambios por medio de manuales que se implementan a medida que se le hacen mejoras a la doctrina y la directiva de tiro que se difunde a todo el personal del ejército para mejorar la calidad de instrucción y de recurso humano por medio de la educación militar y de esta forma unificar la doctrina, así mismo cuando ingresa al país las diferentes adquisiciones en armamento para la fuerza.

7.2.1.5. Ciencia y tecnología:

- Permitir la innovación en los proyectos para el apoyo del personal militar, como lo es la creación del laboratorio balístico que se está implementado por parte de esta unidad. Teniendo en cuenta las fallas cometidas en las diferentes misiones, de esta forma se aporta a la defensa del personal privado de la libertad.
- Por el desconocimiento y falta de apoyo de los comandantes, con el laboratorio balístico se trata de incrementar el esfuerzo y especialización para los instructores para que puedan realizar pruebas y adelantar investigaciones con relación a las diferentes armas y una buena utilización y empleo de las armas de fuego bajo las normativas de la ley.
- El cuello de botella en los productos que presenta la Institución dentro de su portafolio de servicios, como es la seguridad analizamos la inseguridad del personal al momento de asumir la instrucción cuando hay escasez de personal idóneo o en momento que se presenta el plan de relevos por traslados.
- Se cuenta con la materia prima: alumnos a instruir.
- Maquinaria para la transformación: recurso humano mal preparado.
- Resultado cliente: seguridad insatisfecha, Nivel bajo de seguridad.

En la Institución se ha venido analizando que cada vez que llega personal trasladado a la unidad y se encuentra algún curso en desarrollo, este va a bajar del nivel de calidad de instrucción debido a que el poco personal que queda de planta se va a ver mucho más comprometido con el desarrollo de instrucción hasta que llega nuevo personal y éstos al no tener experiencia en el desarrollo de los procesos de la Institución no hay compromiso en un 100% para el desarrollo de la instrucción.

Se ha evidenciado este déficit en la calidad de instrucción, donde ya se están tomando medidas en este caso ya sea que durante el tiempo de relevos de personal en los meses de junio y diciembre o cuando se encuentren cursos en tránsito hasta que llegue personal idóneo en la materia para dar la continuidad a la intensidad de cursos a desarrollar en el año y sin perder el nivel de instrucción entregada al personal, aportando así a la mejora continua de cada uno de los diferentes procesos que se desarrollan en la Institución.

7.2.2 Diagnóstico.

7.2.2.1. Personal Encargado

El departamento de instrucción de la escuela de tiro cuenta con un personal encargado de la dirección, asignación de materias, estadística, actualización de la doctrina, así:

- 01 oficial, jefe de departamento.
- 01 suboficial de estadística.
- 01 suboficial de doctrina.
- 01 suboficial de planes
- Personal de instructores.

Las herramientas de recolección de información y el procesamiento de la misma, se ha presentado al final de cada uno de los cursos donde se evidencia por medio de encuestas que se practican a los alumnos antes de terminar la instrucción dándose a conocer las bondades y capacidades del personal que se dedica a la instrucción, quien de los instructores tiene debilidad como instructor y los mejores temas asimilados, los cambios que se puedan presentar para mejorar la calidad de la instrucción en la unidad ,con el fin de que cada vez que se desarrolle un curso se adquiriera experiencia en las debilidades y amenazas que en este se puedan presentar.

Se realiza encuesta al personal de instructores y algunos alumnos seleccionando un grupo de 40 personas, donde se busca encontrar las debilidades y fortalezas que se presentan en el proceso del área operativa.

De igual forma se selecciona por parte de los alumnos el mejor instructor y el más deficiente.

Donde esta calificación de instrucción permite que se pueda reconocer el esfuerzo del personal por medio de planes de moral y permisos especiales durante un lapso de tiempo, realizando las críticas constructivas e incentivos al personal por su excelente desempeño o de lo que tenga que mejorar para la calidad del producto en este caso instrucción y satisfacción del cliente.

Reconocimiento en lugares de esparcimiento acompañado de sus seres queridos como motivo de reconocimiento al desempeño como mejor instructor del trimestre

7.2.2.2. Análisis DOFA del Área de procesos operativos

Mejoramiento de cada uno de los procesos que se adelantan en la organización.

Tabla 7. Análisis DOFA del Área de procesos operativos.

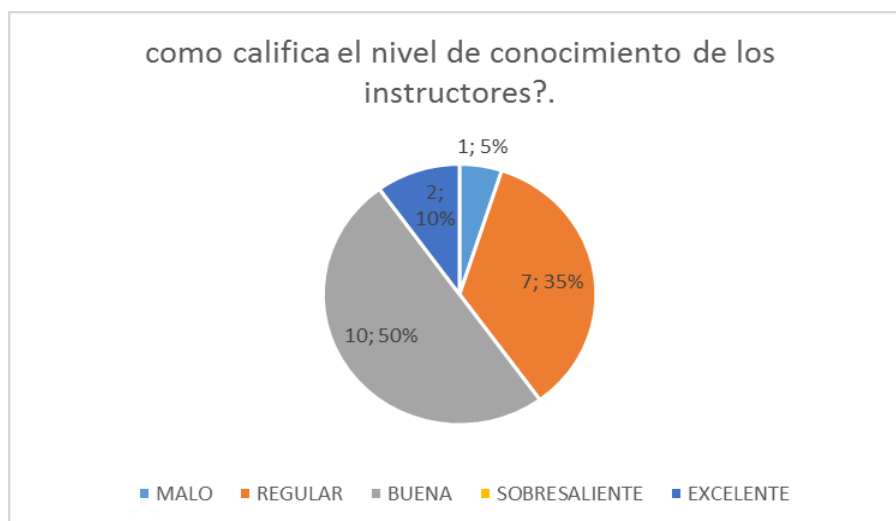
Debilidades.	Oportunidades.
Déficit en la calidad de la instrucción entregada por el recargo de horas de clase al personal de instructores.	Profesionalismo del personal.
Asignación de gran cantidad de materias por la escases de personal idóneo en el tema.	Reconocimiento al personal por el trabajo.
Mala preparación para la instrucción por falta	Preparación constante.

de personal experto en la educación militar.	
Falta de compromiso de quienes se encuentran en la unidad y no desean especializarse.	Superación del personal.
	Especialización del personal.
Fortalezas.	Amenazas.
Fortalecimiento de la instrucción.	falta de profesionales idóneos para la educación militar
Estatus de la unidad.	Traslado de personal a otras unidades militares.
Aceptación y asimilación de una buena instrucción.	Cambio de políticas institucionales
Resultados positivos.	
Capacitación del personal.	

Fuente: investigador

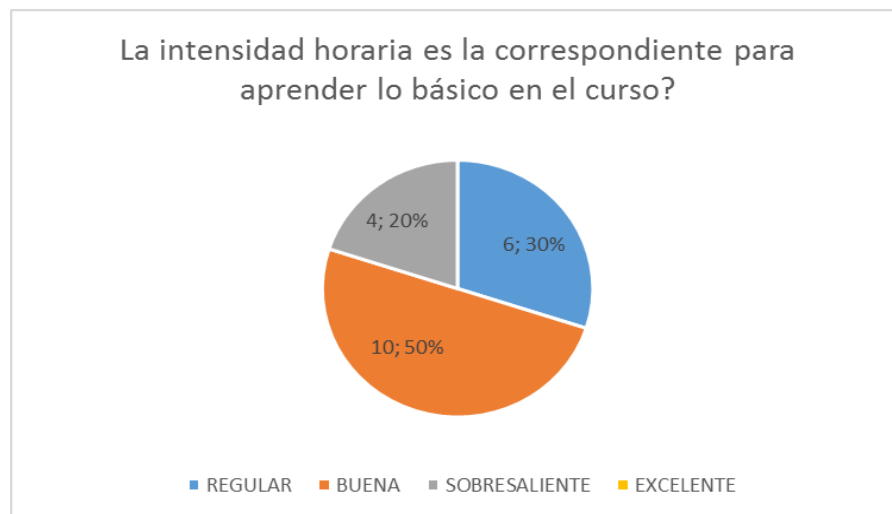
6.2.2.3. Análisis de la información recolectada en la Encuesta proceso Operativo.

Formato de la Encuesta ver anexo 4



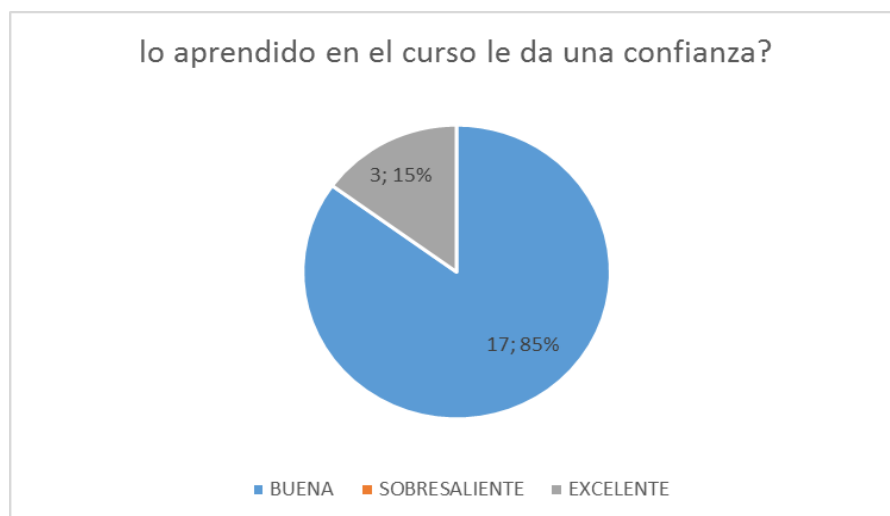
Grafica 10. P. Operativo. Nivel de conocimiento de los Instructores.

Al analizar la totalidad de los encuestados de los encuestados se encuentra que el nivel de conocimiento de los instructores según la encuesta de procesos operativos revelo un 50% bueno, 10% excelente, 35% regular y 5% malo. Entonces se puede analizar que del 100% descrito anteriormente se pueden agrupar en el 60% está satisfecho, frente a un 40% que considera que los instructores no están capacitados lo suficiente. Entonces es donde la Escuela de Tiro empieza a programar capacitaciones periódicas para los del personal de instrucción.



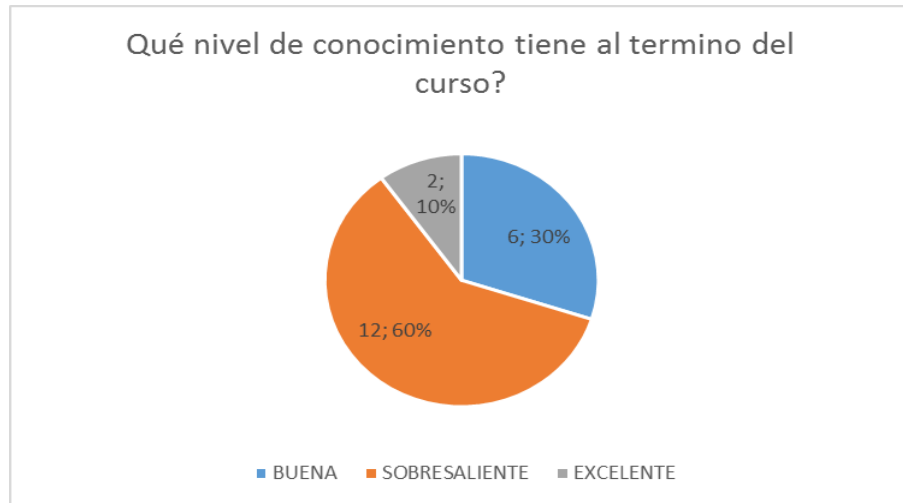
Grafica 11. P. Operativo. Nivel de intensidad horaria.

Al termino del análisis de la población se encuentra que, en cuanto a la intensidad horaria de los cursos un 50% afirma ser buena, un 20% sobresaliente y un 30% regular. Por lo que se puede deducir que gran parte están satisfechos con los horarios adoptados por la institución, sin embargo, para incrementar la eficiencia en este aspecto, se van a hacer los ajustes necesarios para que la instrucción sea mejor percibida.



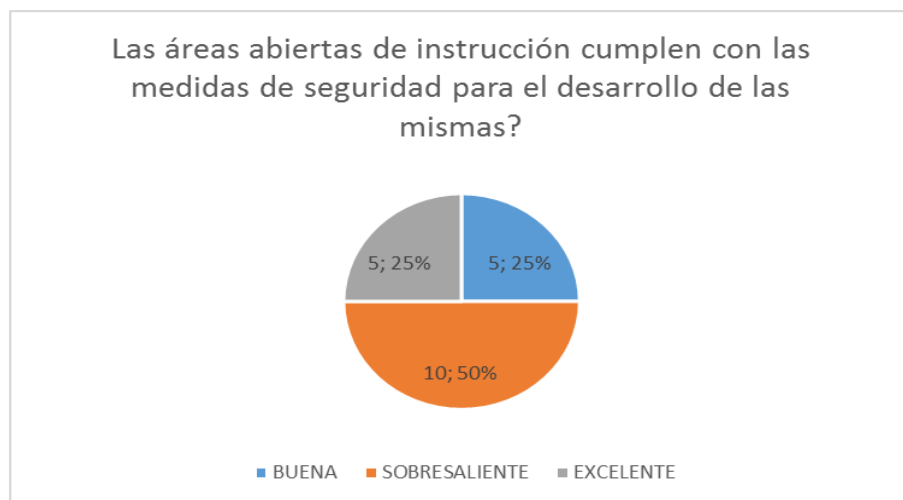
Grafica 12. P. Operativo. Nivel de Confianza de lo aprendido.

En lo referente a la confianza que tienen cada uno de los soldados de lo aprendido en el curso, 3 correspondientes a un 15 % evalúan excelente la confianza de lo aprendido y el 85 % correspondiente a 17 individuos, aprecian que lo aprendido genera buena confianza. Con estos datos se puede percibir que hace falta implementar ciclos de mejora continua, mediante la estandarización de los procesos de instrucción, para que periódicamente se realice una retroalimentación donde se puedan tomar decisiones que enfoquen la institución a la calidad.



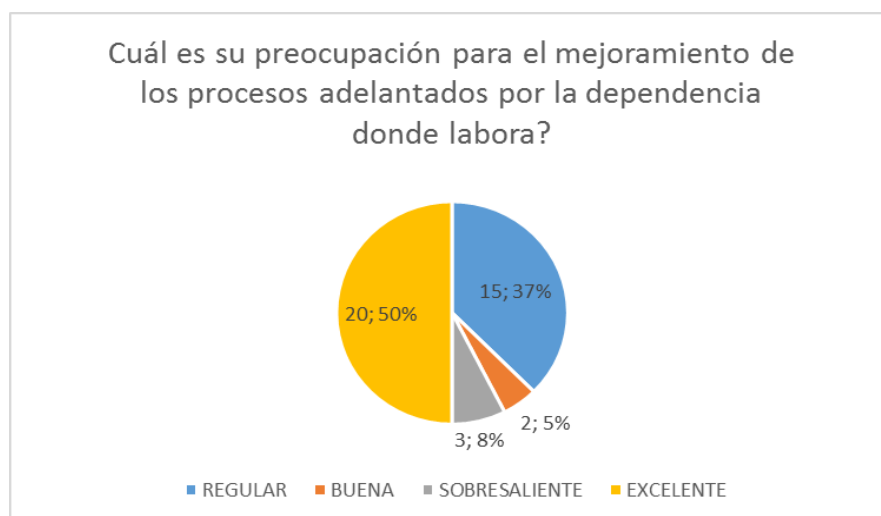
Grafica 13. P. Operativo. Nivel de conocimiento al finalizar el curso.

En cuanto a la eficiencia en la transmisión de los conocimientos del curso se encuentra que son satisfactorios, dado que el 100% de los encuestados afirman ser positivo, entonces lo que se pretende es aprovechar esta fortaleza y volverla una oportunidad, donde se implementen herramientas pedagógicas y de instrucción que fortalezcan el conocimiento de los aprendices, y de esta forma instruir cada vez gente más competente.



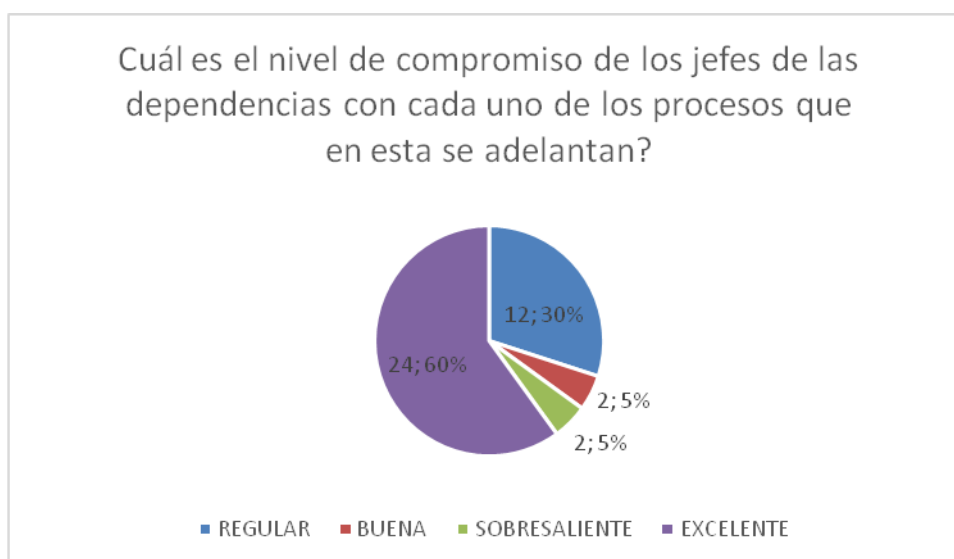
Grafica 14. P. Operativo. Cumplimiento de las medidas de seguridad de las áreas abiertas de Instrucción.

En el análisis del cumplimiento de las medias de seguridad de las áreas abiertas de instrucción, se evidencia que hay un desempeño satisfactorio, sin embargo se encuentra que la observación que se deben reforzar es la seguridad, dado que son unas actividades de alto riesgo.



Grafica 15. P. Operativo. Nivel de Preocupación por el mejoramiento de Procesos.

En lo referente al mejoramiento de los procesos desarrollados en la institución hay gran concordancia en que se deben mejorar los procesos, de tal forma que cada vez sean mejores los resultados



Grafica 16. P. Operativo. Nivel de compromiso de los jefes con los procesos que se adelantan.

La percepción que tienen los encuestados sobre el compromiso de los jefes en el desarrollo de los procesos, es satisfactoria, sin embargo hay un 30% que considera debería haber más gestión por parte de los directivos.

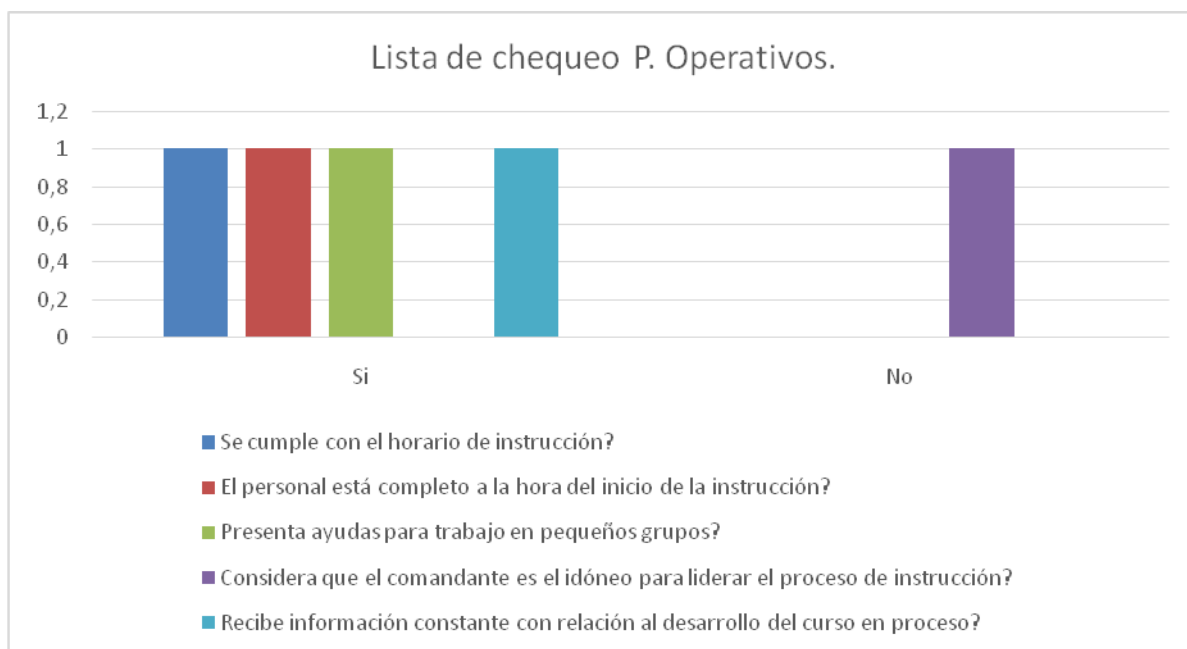


Grafica 17. P. Operativo. Nivel de satisfacción del trabajo en la Institución.

El 78% de los encuestados están satisfechos con el trabajo que se desarrolla en la institución, dado al nivel de exigencia que se maneja en la ejecución de las diferentes actividades, pero también hay un 22% que considera se deben establecer estándares en la ejecución de los procesos y procedimientos para mejorar los resultados esperados.

7.2.2.4. Lista de chequeo área de procesos operativos

Se realiza la lista de chequeo o verificación con el fin de mejorar el proceso operativo en el desarrollo de las diferentes instrucciones por parte del personal responsable de cada una de las instrucciones.



Grafica 18. Cumplimiento de la lista de chequeo del área de Procesos Operativos.

Lista de chequeo. Ver anexo 5

En el estudio que se realizó al desempeño de la ejecución de los procesos operativos se evidencia que las actividades se están desarrollando adecuadamente, sin embargo hay un hallazgo en la idoneidad del comandante que lidera el proceso de instrucción, dado que para desempeñar este rol se debe contar con unas capacidades específicas que fortalecen el proceso misional de la institución.

7.2.2.5. Resultados de la entrevista del área de procesos operativos.

Grado: SOLDADO PROFESIONAL

Apellidos y Nombres: ORBEY CEBALLOS

Cargo: AUXILIAR DE INSTRUCCION

Unidad o dependencia: ESTIR

Preguntas:

1. ¿La escuela de tiro actualmente desarrolla procesos con estándares de calidad?
La unidad está comprometida con los estándares de calidad y así mismo se realizan cada uno de sus procesos.
2. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos administrativos en la institución?
A la escuela le hace falta personal idóneo y que sea constante para que los procesos administrativos puedan dar un buen resultado al término de los cursos.
3. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos operativos en la institución?
Los procesos operativos de la escuela de tiro en este caso la instrucción, se realiza con los mejores instructores, pero a su vez reciben mayor carga laboral durante los diferentes cursos que se desarrollan en la unidad.
4. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos de relación con los clientes en la institución?
Se percibe un buen equipo y así mismo es la relación con el personal de planta como el buen trato que se le da al personal visitante o que viene a desarrollar cursos de tirador de alta precisión.
5. ¿La unidad cuenta con las herramientas y medios necesarios para el buen desarrollo de las actividades misionales?
La misión de la unidad es muy importante, por eso se deben mejorar las aulas y medios necesarios para mejorar la calidad de la instrucción.
6. ¿En la institución actualmente se desarrollan procesos de mejora continua?
Hay constantemente una mejora con el término e inicio de otro curso.

7.2.3. Planteamiento y formulación del problema a solucionar.

Mejoramiento de la calidad de instrucción en la escuela de tiro del ejército.

El problema a solucionar en este caso es el de asignación de personal a la unidad teniendo en cuenta la especialidad, porque es muy notorio que por falta de conocimiento y asesoría, el comando de personal del ejército está ubicando personal con falta de experiencia en la materia y personal que desafortunadamente ha sido afectado por el conflicto, colocando esta Institución como unidad de reubicación de personal sin tener en cuenta la misión tan importante que cumple la organización escuela de tiro del ejército.

Asesoría: elevar solicitud al comando de personal del ejército para que tenga en cuenta el personal con esta especialidad en otras unidades donde no se estén desempeñando de acuerdo a la misma.

Acreditar la Institución con la calidad de instrucción que se entrega, así mismo capacitar al personal de instructores para que adquieran la capacidad y experiencia de enseñar de forma focalizada o más exactamente de forma personalizada a cada uno de los alumnos y personal que llegan a conformar la estructura de la escuela de tiro del ejército nacional.

7.2.4. Marco referencial.

Directivas y manuales

Manual 3-10 operaciones regulares e irregulares de la fuerza.

Manual de tirador de Alta Precisión.

Directiva permanente de instrucción y entrenamiento 01060 de 2016

Directiva permanente administración de personal 01032 de 2016

Reglamento de régimen disciplinario.

Reglamento de régimen interno.

Políticas de comando.

Manual de seguridad y preservación de la fuerza.

Debemos resaltar el empleo de los tiradores de Alta Precisión en Colombia como a nivel internacional en los diferentes ejércitos con conflicto interno o externo como lo es el ejército estadounidense con el empleo de los francotiradores en el desarrollo de su conflicto.

En Colombia la fuerza aérea trabaja tiradores de Alta Precisión desde aeronaves, brindando apoyo en oportunidades a las unidades que se encuentran en tierra poniendo en práctica la experiencia en el campo de operaciones de esta organización, basándose en la doctrina implementada inicialmente por la escuela de tiro del ejército.

7.2.5. Propuesta de solución.

La propuesta que se tiene para dar solución a la déficit de personal y pérdida de la calidad de instrucción en la escuela, es consistente en preparar al personal que viene llegando trasladado a la unidad y aprovechar que puedan hacer parte de alguno de los cursos que se encuentren en desarrollo en el momento para que este personal se vayan familiarizando con el tipo y calidad de instrucción que se debe entregar al personal visitante, que se puedan especializar en cada una de las áreas que se manejan dentro de la organización y sobre todo que tengan la disposición para la instrucción, que pueda tener esa carisma para enseñar, de la misma forma poder incrementar el pie de fuerza en la instrucción para dar continuidad a ese servicio que se presta mediante clases a diferentes países de Centro América y Sur América dejando en alto nuestra gloriosa institución y dando a conocer el servicio y la clase de instrucción que se dicta en la escuela de tiro del ejército nacional.

Dedicación y entrega total a la instrucción para mantener el nivel de la unidad, ya que esta es una unidad líder en conocimiento y experiencia en la operación de tiradores de Alta Precisión

como alma mater de los mismos. Y que se puede convertir este conocimiento en un servicio de exportación como se ha venido desarrollando con los países amigos que han llegado a conocer de la doctrina militar en el conocimiento de la materia de tiradores de Alta Precisión que maneja Colombia con relación al conflicto vivido y experimentado en el transcurso de modernización del ejército nacional y actualización de la doctrina.

Podemos evidenciar que para que el personal de instructores que va llegando en los planes de relevo que se presentan en el primer y segundo semestre de cada año se debe destinar aproximadamente 06 meses de capacitación para una persona, con el fin de que esté preparado para asumir una responsabilidad como la es la de la instrucción militar de forma focalizada.

Dentro de esta propuesta de solución para el mejoramiento de la calidad de instrucción y el profesionalismo del personal que puede conformar la escuela de tiro del ejército nacional, se requiere de un refuerzo en la unidad por parte del comando de la fuerza de la siguiente manera.

Personal de oficiales 03 para un total de 06 en el grado de oficial subalterno.

Personal de suboficiales 10 para un total de 30 suboficiales en los grados de cs a sv.

Personal de soldados profesionales con antigüedad superior a 5 años ,15 para un total de 30 soldados profesionales orgánicos de la escuela

7.2.6. Plan de acción.

Tabla 8. Plan de Acción Procesos Operativos.

PLAN DE ACCION						
OBJETIVO: - Analizar el área operativa de la escuela de tiro del ejército nacional. - Capacitar al personal de oficiales, suboficiales y soldados de las fuerzas militares en la materia de tirador de Alta Precisión. - Mantener el nivel en la capacidad de instrucción con el pie de fuerza con que cuenta la unidad.						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
Identificar el mejoramiento en el área de procesos operativos.	Promover que cada una de las personas se desempeñe en las áreas de acuerdo a la especialidad, las revistas de instrucción, etc.	Capacitar en un 100% a la comunidad de la Institución en los procesos operativos.	El indicador debido a este tipo de problemática se establece de acuerdo a las estadísticas planteadas por el comando	Charlas, academias y cursos de acuerdo a necesidad, preparación de instrucción.	- Todas las áreas - Departamento de operaciones. - Comandante	- Financiación por: - Sección logística. - Recursos humanos. - Comandante del CENAE. - Dirección financiera.
Asignación de las materias al personal de instructores.	Promover charlas, academias, entrevistas, análisis de hojas	Cumplimiento de cada uno de los procesos operativos en	superior en el cumplimiento de las diferentes funciones en	En un periodo aprox. No mayor De 06 meses, de acuerdo a la asignación de	- subdirector de la unidad. - Recurso humano. - Sección de	

	de vida.	un 90%.	los procesos operativos.	personal.	operaciones	
Inclusión del personal dentro de los diferentes procesos que se manejan en la unidad.	Capacitaciones, charlas, conferencias, cursos de corto tiempo.	Especialización del personal en un 80%		En un tiempo aprox. de 3 a 6 meses	- Departamento de operaciones. - Recurso humano - Comandante.	
Analizar el tiempo necesario para que una persona obtenga su especialidad.	Asignación de las responsabilidades del cargo, desarrollo de academias, liderazgo en actividades.	acompañamiento en academias para lograr especialización en un 50%		Cada vez que se requiera el acompañamiento de acuerdo a disposición de personal.	- Ejecutivo de la unidad - Departamento de operaciones. - Desarrollo humano.	
Nota: Las metas que aquí se proponen están presupuestadas para tener resultados en un periodo promedio de 6 meses a 1 año.						

Fuente: investigador

7.2.7 recomendaciones.

- ❖ El personal que se desempeñe como instructor dentro de los diferentes cursos debe tener la especialidad de tirador de Alta Precisión y conocimiento en Armamento y Tiro.
- ❖ Capacidad y actitud para enseñar de forma focalizada.
- ❖ Asignación de planes de moral a las personas que más se desempeñan en la instrucción.
- ❖ Solicitar recursos económicos al comando del ejército para las comisiones de los instructores.
- ❖ Velar por la integridad y seguridad del personal que llega a la unidad, así como la del personal de planta.
- ❖ Reconocimiento del trabajo de cada uno de los integrantes de la Institución.

7.3 Área de procesos de relación con los clientes.

7.3.1. Objetivo de estudio

Definir y analizar los procesos de relación con los clientes de la Escuela de Tiro del Ejército Nacional.

7.3.1.1. Servicio al cliente

El servicio al cliente en la organización escuela de tiro, es manejado por medio de la oficina de atención al usuario teniendo en cuenta que aquí se reciben todo tipo de quejas y solicitudes con relación al cliente y para mejorar nuestro servicio y seguir manteniendo la mejor calidad y nivel en cuanto a la instrucción, así mismo se receptionan las recomendaciones de cada uno de los instructores en cuanto a necesidades y oportunidades y al final del curso, recomendaciones por parte de los alumnos en pro de corregir las falencias que se hayan o se estén presentando en el desarrollo de la instrucción.

La venta de cada uno de los servicios prestados por la Institución escuela de tiro del ejército, se presenta en el momento de cumplir en un 100% de la cantidad de personal instruido y que este servicio se le dé la continuidad en cada una de las unidades tácticas de donde se adquiere el servicio.

La posición en el mercado la ha permitido la confianza que el pueblo colombiano ha depositado en esta organización por ser hoy en día una de las instituciones con mayor credibilidad en el mercado por la población colombiana, donde se está dando cumplimiento a la misión institucional y respaldado a cada una de las regiones de difícil acceso para el estado, se presenta esa imagen de seguridad.

En Colombia está demostrado que las organizaciones que conforman las fuerzas militares resaltamos el esfuerzo que realiza el ejército para llegar a las poblaciones más apartadas de la geografía colombiana y así poder ayudar a las personas que se encuentran en determinada región de forma digna, y con calor humano que es el que nos caracteriza.

7.3.1.1. Clima organizacional cliente interno.

Como define Ekvall, (1983) el clima organizacional es un conglomerado de actitudes y conductas que caracterizan la vida de la organización. El clima se ha originado y desarrollado y continúa haciéndolo en las sucesivas interacciones entre los individuos y el entorno de la organización. Tomado de Chiang Vega, Martín Rodrigo, & Núñez Partido, (2010)

Temas como la alta rotación de personal, accidentes laborales, falta de innovación, falta de motivación, de reconocimiento, de compromiso, de sentido de pertenencia son algunos de los elementos que podrían crear una disimulada grieta en la organización que con el tiempo puede llegar a fracturar por completo algunas áreas de la Institución y poner en riesgo el servicio y atención al cliente externo, podría infectar aquellas áreas misionales de la organización. (Bedoya Pardo, 2014)

7.3.1.2. Comunicación.

La relación y comunicación que se presenta de parte de la escuela de tiro para con las otras unidades del ejército con relación a los servicios que esta Institución presta, es la mejor y adecuada, dándola a conocer por medio de la programación anual de los diferentes cursos y puestos en conocimiento al resto de las unidades por intermedio de la jefatura de educación y doctrina para el cabal cumplimiento y poder llegar a un buen desarrollo de la instrucción que emite la organización escuela de tiro.

7.3.2 Diagnóstico.

7.3.2.1. Representación

Director de la escuela: oficial de grado MY.

Jefe de personal: Suboficial de grado SP, SV SS.

Inspector de estudios: oficial de grado CT, TE.

La escuela cuenta con la representación de la misma o director quien es el encargado en coordinación con el jefe de personal y el oficial que cumple las veces de inspector de estudios de dar a conocer a la jefatura de educación y doctrina los productos o servicios que la Institución tiene en el mercado durante un lapso de tiempo con el fin de promover o dar a conocer esto a las unidades tácticas del ejército y a su vez a los países que se encuentran interesados en adquirir el servicio, realizando el respectivo planeamiento para la distribución y asignación de la cantidad de cupos requeridos por la Institución para el personal a capacitar en la especialidad de Tirador de Alta Precisión.

7.3.2.2. Análisis DOFA del Área de procesos con los clientes.

Tabla 9. Análisis DOFA del Área de procesos con los clientes.

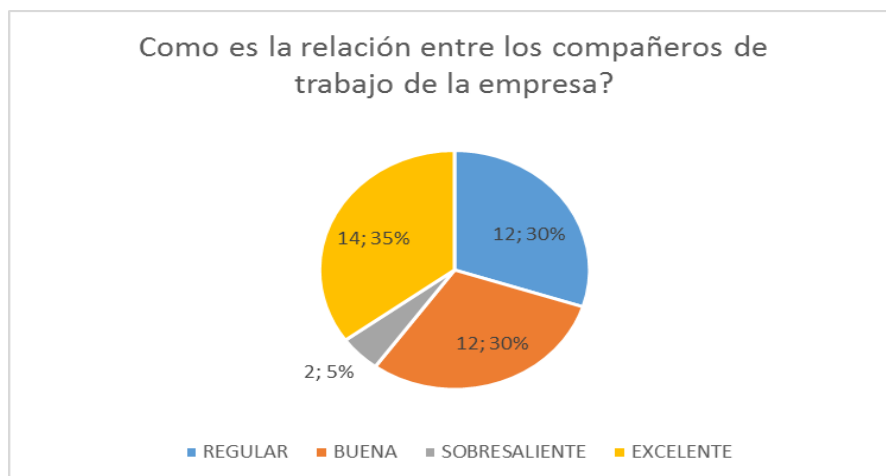
Debilidades.	Oportunidades.
Falta de preparación del personal para la atención a los militares visitantes y quienes llegan a la unidad a adelantar cursos.	Capacitación de mayor cantidad de personal.
No dar a conocer el producto o servicio a los clientes externos por medio de las embajadas.	Mejoramiento de la instrucción.
Desconocimiento de la programación de los cursos a otras fuerzas y a países amigos para la vinculación del personal al curso de TAP.	Salida del producto a otros países.
	Especialización del personal.

Fortalezas.	Amenazas.
Mejoramiento del nivel de la instrucción.	Falta de constancia del personal extranjero que llega a capacitarse.
Reconocimiento de la Institución a nivel internacional.	Cambio constante del personal de planta.
Mantenimiento del personal de planta.	
Mejor entrega de cada uno de los instructores.	

Fuente: investigador

7.3.2.3. Análisis de la información recolectada de los procesos de relación con los clientes.

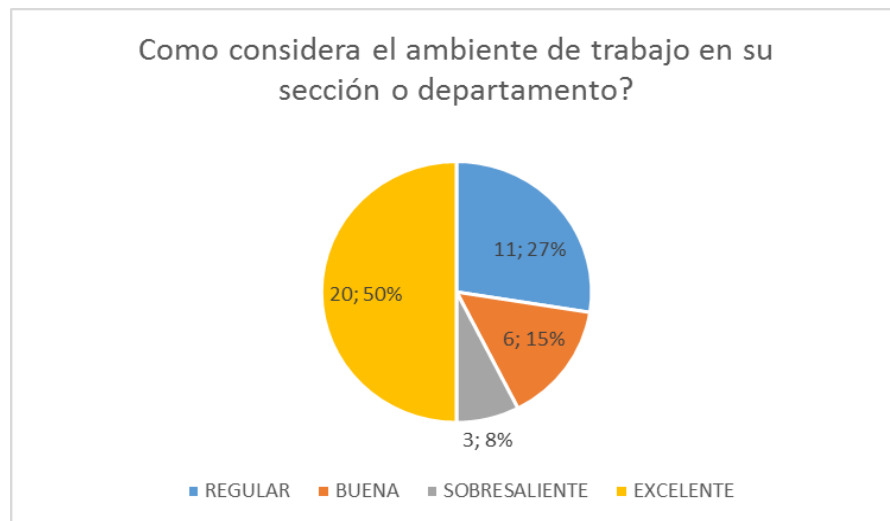
En este apartado se analiza la información suministrada por los clientes internos, en cuanto a las relaciones, comunicación y recurso humano dentro de la institución, con el objetivo de conocer la percepción de los clientes internos. Información obtenida en la encuesta cliente interno que podemos ver en el anexo 8.



Grafica 19. P. Relación con los clientes. Satisfacción de las relaciones con los compañeros de trabajo.

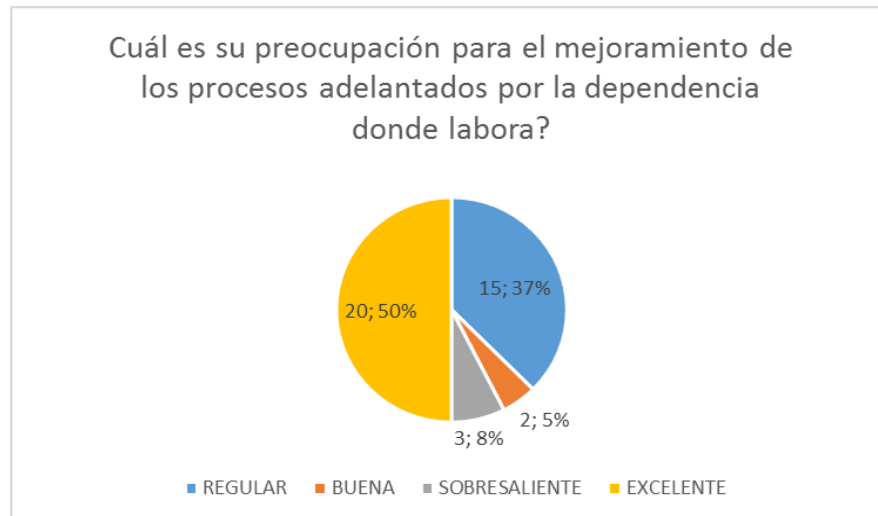
Al analizar la totalidad de las encuestas se obtiene que, las relaciones que se manejan entre los compañeros de trabajo de la Institución son satisfactorias en un 70%, dado que se maneja un

ambiente laboral de respeto (buena, sobresaliente y excelente), pero hay un 30% que afirman se puede mejorar la relación laboral, si se implementan controles en la ejecución de las funciones de cada trabajador.



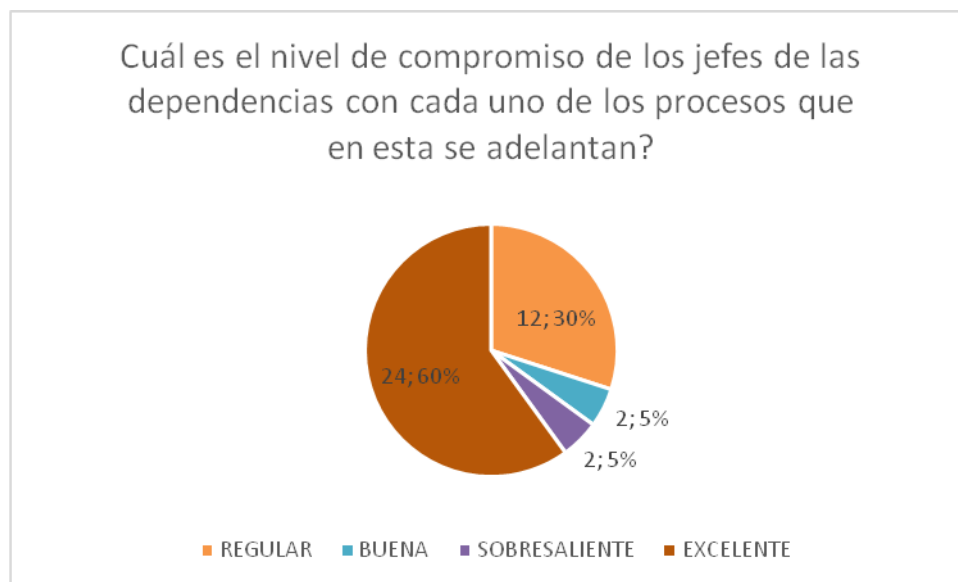
Grafica 20. P. Relación con los clientes. Satisfacción con el ambiente de trabajo.

Al termino del análisis de las encuestas se obtiene que, en este estudio el 73% de los encuestados afirma (buena, sobresaliente y excelente) estar satisfechos con el ambiente laboral en su seccion de trabajo, lo que indica que se esta cumpliendo con las normas laborales establecidas, para el buen manejo de relaciones interpersonales; sin embargo el otro 27% de los encustados manfiestan que se puede mejorar el ambiente laboral si promueven actividades de esparcimiento donde se pueda compartir con la comunidad institucional.



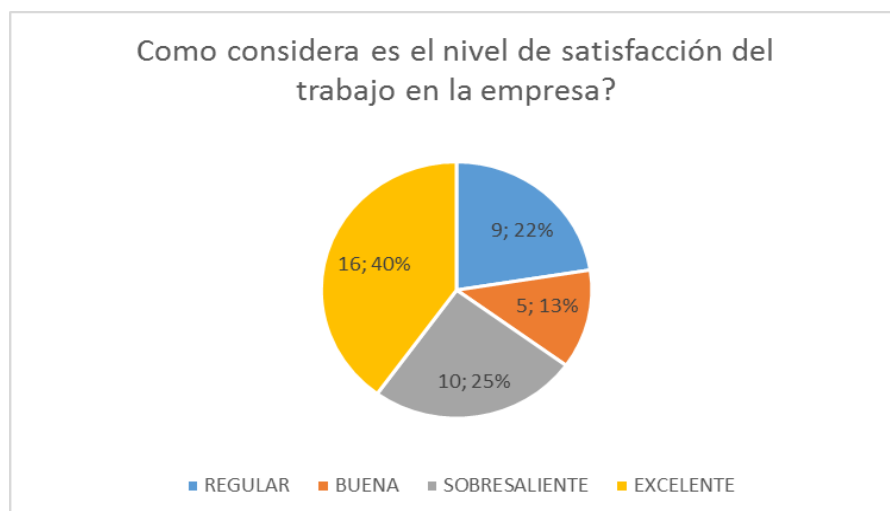
Grafica 21. P. Relación con los clientes. Nivel de preocupación del mejoramiento de procesos adelantados.

Finalizando el análisis de las encuestas se obtiene que, el 37% de encuestados afirman que no hay preocupación por la forma como se están ejecutando los procesos en las dependencias en las que laboran, mientras el otro 63% (buena, sobresaliente y excelente), de los encuestados manifiesta que hay una preocupación significativa en el desarrollo las actividades de cada sección dado que se deben hacer los respectivos controles internos para hacer las retroalimentaciones necesarias y así tomar las mejores decisiones, en búsqueda de la prestación de servicios de calidad.



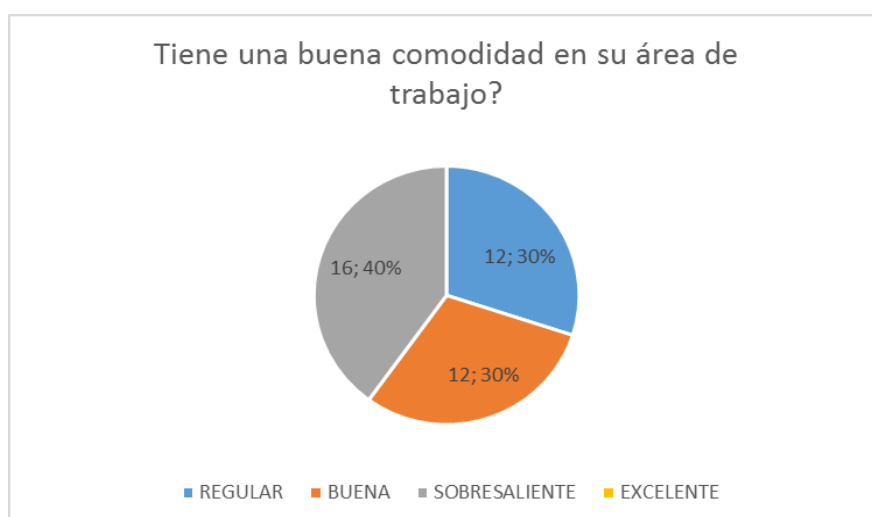
Grafica 22. P. Relación con los clientes. Nivel de compromiso de los jefes con los procesos que se adelantan.

En cuanto al nivel de compromiso por parte de los jefes en el desarrollo de los diferentes procesos institucionales, el 70% (buena, sobresaliente y excelente) de los encuestados afirma que es positivo, dado que hay un sentido de pertenencia con la institucion, de tal forma que hay conviccion a la hora de prestar los servicios, en cambio un 30% de los encuestados manifiesta que es regular el compromiso adquirido por los trabajadores, ya que con la implementacion de politicas que mejoren el ambiente laboral institucional, se mejoran las relaciones interpersonales y los resultados nfocan a la eficiencia y eficacia, logrando la efectividad.



Grafica 23. P. Relación con los clientes. Nivel de satisfacción del trabajo en la Institución.

La satisfacción de trabajo en la Institución es del 78% (buena, sobresaliente y excelente), lo que refleja que las condiciones laborales son estables, dado que se garantizan, por otra parte hay un 22% que afirman que se pueden mejorar, brindando oportunidades de crecimiento.



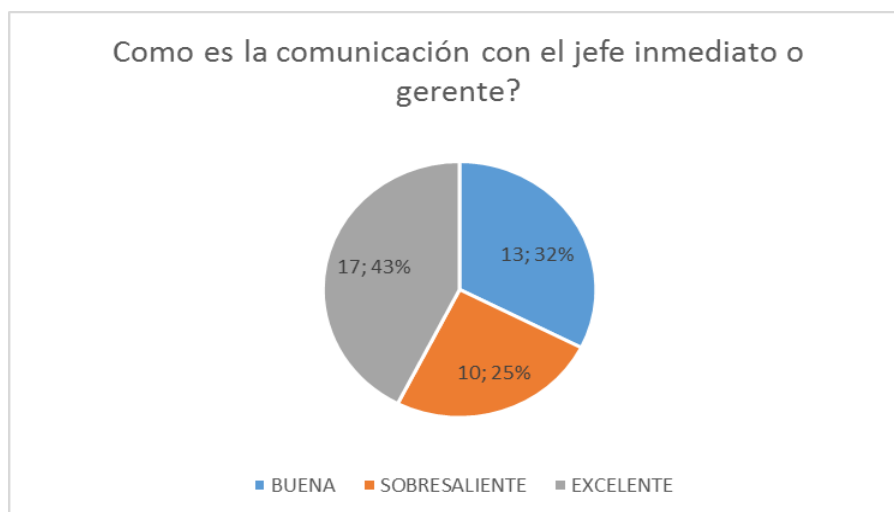
Grafica 24. P. Relación con los clientes. Condiciones de comodidad en el área de trabajo.

En lo referente a la comodidad del área de trabajo hay un 70% (buena, sobresaliente y excelente) que se encuentran satisfechos, frente a un 30% que considera se pueden implementar sistemas para mejora continua en la ejecución de las actividades institucionales.



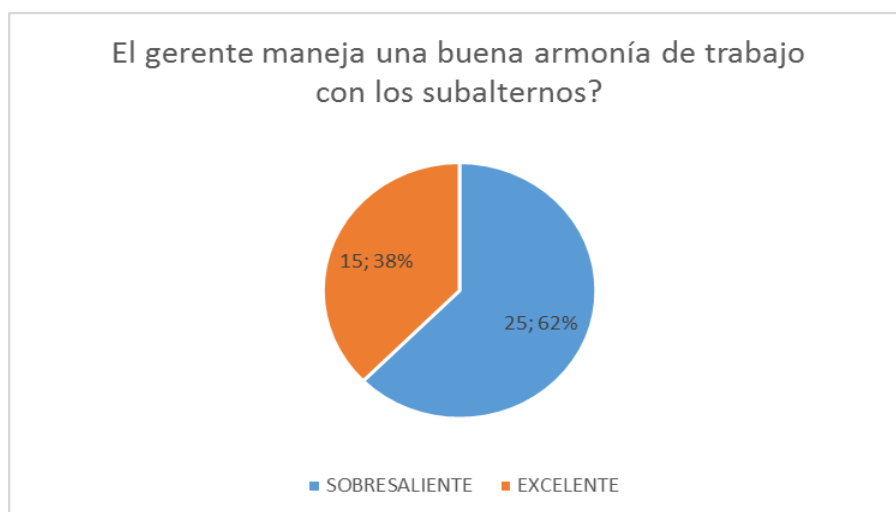
Grafica 25. P. Relación con los clientes. Nivel de comunicación con los compañeros.

Frente a la comunicación que se maneja dentro de la institución hay una satisfacción generalizada, con la sugerencia de que se mantengan actualizados los procesos de comunicación e información.



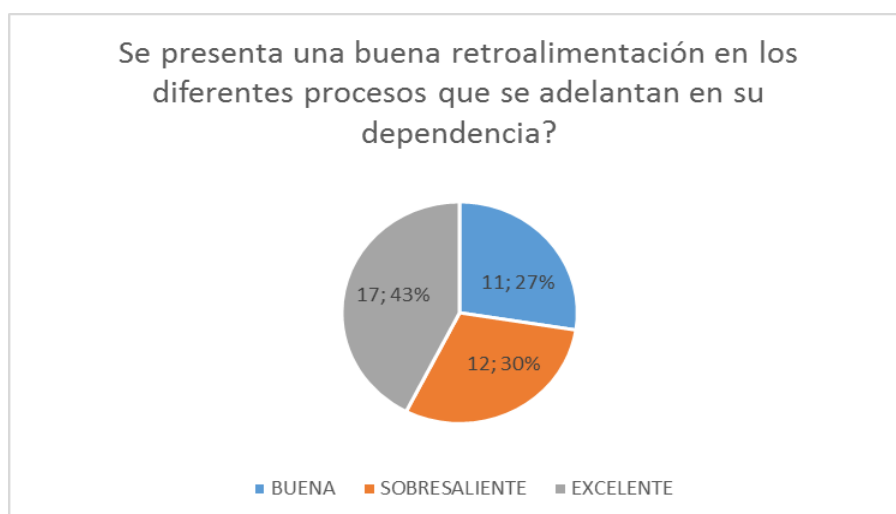
Grafica 26. P. Relación con los clientes. Nivel de comunicación con el jefe inmediato.

La comunicación que se maneja con los jefes inmediatos dentro de la institución es satisfactoria, dado que se manejan procedimientos estandarizados, donde se establecen los lineamientos del conducto regular, con la finalidad de facilitar el flujo de información.



Grafica 27. P. Relación con los clientes. Nivel de armonía entre gerente y subalternos.

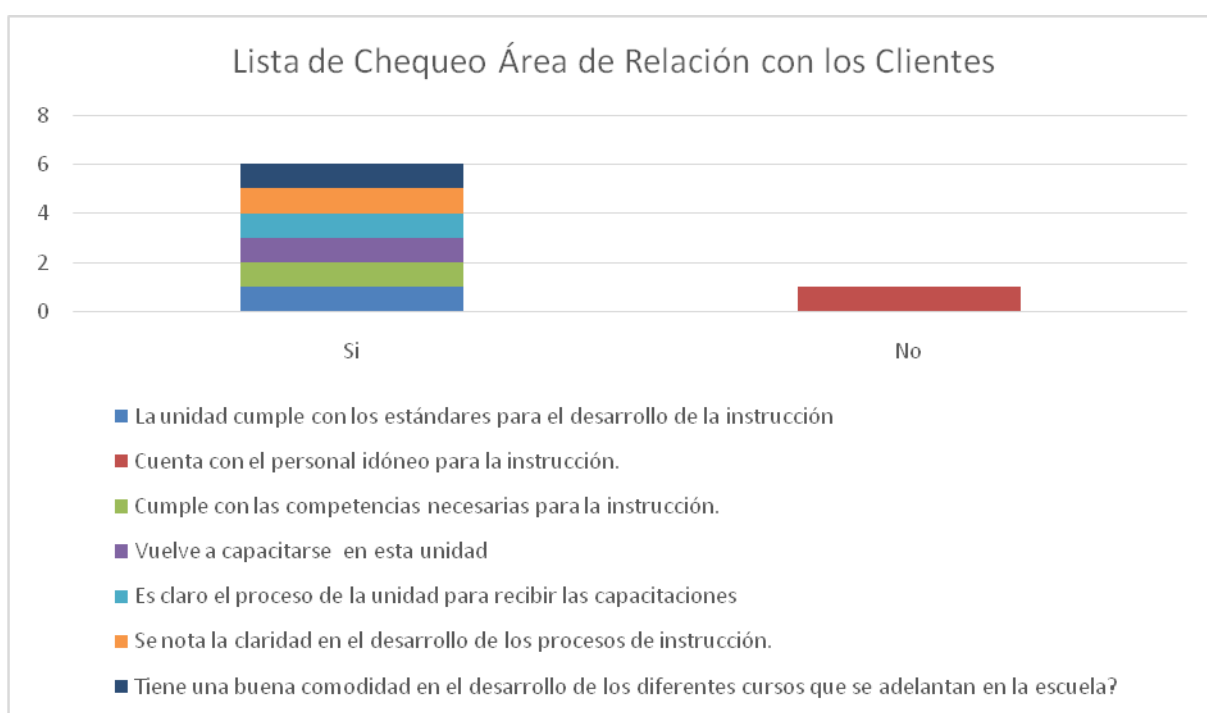
El ambiente laboral en la institución es de gran agrado para todos los funcionarios, dado que se tiene como principios de conducta que orientan la acción de un ser humano hacia la valoración de los derechos humanos.



Grafica 28. P. Relación con los clientes. Nivel de retroalimentación de los procesos.

La afirmación generalizada de los encuestados es positiva en lo referente a la retroalimentación de los diferentes procesos que se adelantan en la institución, dado que hay un trabajo en equipo mancomunado donde se socializan los resultados obtenidos periódicamente, no obstante hay un 27% de encuestados que sugiere se mantenga actualizada la institución en sistemas de mejora continua, donde se evalúen los resultados de cada procedimiento para las tomas de decisiones respectivas.

7.3.2.4. Análisis de los resultados de la lista de chequeo del área de procesos de relación con los clientes.



Grafica 29. Cumplimiento de la Lista de Chequeo Área de Relación con los Clientes

Analizando la información obtenida en la lista de cheque se encuentra que la institución no cuenta con el personal idóneo para la instrucción en la escuela de tiro del ejército nacional, sin

embargo tiene bien establecidos los procesos que desarrolla, lo que permite buenas prácticas de instrucción.

7.3.2.5. Resultados de la lista de chequeo del área de procesos de relación con los clientes.

Grado: SS

Apellidos y Nombres: JAIME YATE ORTIZ

Cargo: ALUMNO

Unidad o dependencia: BICOL

Preguntas:

1. ¿La escuela de tiro actualmente desarrolla procesos con estándares de calidad?

A mi parecer esta la unidad posee un personal idóneo para la instrucción, pero se puede mejorar.

2. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos administrativos en la institución?

La escuela de tiro presenta algunas fallas en cuanto a lo administrativo, ya que depende de otras unidades que manejan los rubros y los apoyos netamente logísticos.

3. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos operativos en la institución?

Los procesos operativos en la institución, en cuanto al desarrollo de las instrucciones que acá se dictan a los alumnos es de resaltar el profesionalismo de cada uno de ellos o de las personas que están comprometidas con los diferentes cursos.

4. ¿Cómo considera que se están desarrollando los procesos de relación con los clientes en la institución?

El proceso de relación con los clientes en este caso hablando de los clientes internos que son la planta de instructores con la que cuenta la unidad, es considerable hacer parte de este gran equipo de trabajo que arduamente se esfuerza para entregar lo mejor a la institución y cumplir

con la preparación militar a cada uno de los alumnos partícipes de los diferentes cursos realizados.

5. ¿La unidad cuenta con las herramientas y medios necesarios para el buen desarrollo de las actividades misionales?

En la unidad se deben implementar aulas cerradas y acondicionadas para mejorar la instrucción

6. ¿En la institución actualmente se desarrollan procesos de mejora continua?

La mejora continua en la institución se presenta constantemente teniendo en cuenta que al término de cada curso se deben resaltar los aspectos positivos y negativos con el fin de mejorar para cada curso.

7.3.3 planteamiento y formulación del problema a solucionar.

En área de procesos de relación con los clientes se encuentra la necesidad de dar a conocer los servicios prestados por la Escuela de Tiro del Ejército Nacional, ya que se encuentra que hay un desconocimiento general de la programación de los cursos ofrecidos, además de la desatención que se presenta al personal visitante de la escuela, problema que se presenta por la falta de preparación de personal y cambio constante del personal de planta.

7.3.4. Marco referencial.

Programación de cursos para cada año por medio de directiva.

Directiva permanente del comando de personal 01032.

Manual de procesos del comando de educación y doctrina del ejército.

Manual de procesos de unidades tácticas y escuelas

Coordinación con las diferentes embajadas de otros países para el ingreso de personal extranjero al desarrollo de cursos militares en Colombia.

Difusión de la directiva de cursos por medio del comando de educación y doctrina a las unidades operativas mayores con la coordinación con el departamento de instrucción y entrenamiento de estas unidades. Se tendrán en cuenta los servicios que prestan las otras organizaciones que conforman el conjunto de las fuerzas militares de Colombia donde presentan cada una de ellas sus respectivos procesos.

Comando de Doctrina del Ejercito (CEDOE)

a. Emitir directrices de actualización y difusión por intermedio del Departamento de Educación Militar para todas las Escuelas de Formación y Capacitación para la Administración de Riesgos, de acuerdo al direccionamiento dado por el Departamento de Planeación.

b. Definir para cada proceso los riesgos institucionales, de proceso y de corrupción a administrar durante la vigencia, de acuerdo con las directrices e instrucciones emitidas por el Departamento de Planeación; enviándolos con plazo 15 de octubre de cada año.

c. Emitir al CEMIL, CENAE, ESMIC y EMSUB las órdenes para: difusión, implementación, consolidación, ejecución y seguimiento de las instrucciones emitidas en la presente directiva a sus unidades subordinadas (Escuelas), a través de la Oficina de Control Interno y los homólogos de planeación.

d. Ajustar incluir o eliminar en el caso que se requiera, algún riesgo por parte de las Escuelas de Formación (ESMIC y EMSUB), CEMIL y CENAE, se deberá enviar un oficio dirigido al Departamento de Planeación especificando los cambios y justificando los motivos de estos; así mismo, el Departamento de Planeación emitirá respuesta en forma escrita o a través de correo institucional sobre las medidas tomadas.

e. Documentar una acción correctiva para los riesgos que se lleguen a materializar en la vigencia en las Escuelas de Formación, CEMIL y CENAE, en algún periodo del año y remitirla

al Departamento de Planeación en medio magnético para su respectiva aprobación, de acuerdo con el procedimiento obligatorio acciones correctivas, preventivas y de mejora. (Ministerio de defensa Nacional, 2016)

7.3.5. Propuesta de solución.

La propuesta de solución para dar a conocer el producto a nivel nacional e internacional es el siguiente:

En el último trimestre de cada año se realiza la proyección de cursos con su respectiva intensidad horaria y tiempo de duración e intervalo para el desarrollo de cada uno de ellos a realizar para el siguiente año, se da a conocer esta proyección a la jefatura de educación y doctrina para su conocimiento y aval, después de ser aprobada por el comando superior se difunde a cada una de las unidades operativas mayores con el fin de que ellos puedan hacer la preselección de personal quienes van a enviar como candidatos a adelantar la respectiva especialidad, se especifican los responsables de los aspectos logísticos como lo es traslado de personal y material para el desarrollo de una buena instrucción, coordinar fechas de recepción de personal quienes llegaran a adelantar cada uno de los cursos desarrollados por la escuela de tiro del ejército nacional. Donde los directos responsables, después de la difusión de la directiva de cursos son los jefes de personal en coordinación con jefes de instrucción y entrenamiento y cada uno de los comandos de las unidades operativas menores a nivel nacional, así mismo colocar en conocimiento a las embajadas de los países amigos para la vinculación del personal extranjero a cada uno de los curso realizados en las diferentes escuelas por intermedio del comando de educación y doctrina del ejército nacional.

7.3.6. Plan de acción.

Tabla 10. Plan de acción Área de procesos con los clientes.

PLAN DE ACCION						
- OBJETIVO: - Analizar el área de procesos de atención al cliente de la escuela de tiro del ejército nacional. - Capacitar al personal de oficiales, suboficiales y soldados de las fuerzas militares en la materia de tirador de Alta Precisión. - Dar a conocer la programación de los diferentes cursos a las unidades operativas mayores.						
OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACTIVIDADES	META	INDICADOR	CRONOGRAMA	RESPONSABLES	RECURSOS
Identificar el mejoramiento en el área de procesos con los clientes internos y externos.	Promover que cada una de las personas que se desempeñe en cada una de las áreas con relación a los clientes.	Capacitar en un 100% a los alumnos con relación a cada una de las materias de la especialidad.	El indicador debido a este tipo de problemática se establece de acuerdo a las estadísticas	Academias y cursos de acuerdo a necesidad, preparación de instrucción.	- Todas las áreas - Departamento de operaciones. - Comandante	- Financiación por: - Sección logística. - Recursos humanos.
Difusión y conocimiento de la programación de cursos. (productos, servicios)	Recepción de personal, difusión de directivas de instrucción y entrenamiento	Cumplimiento de cada uno de los procesos con los clientes en un 90%.	planteadas por el comando superior en el cumplimiento de las diferentes	En un periodo aprox. No mayor De 30 días, de acuerdo al aval del comando superior	- subdirector de la unidad. - Recurso humano. - Inspección de estudios	- Comandante del CENAE. - Dirección financiera.

	vigentes a todo nivel.		funciones en los procesos operativos.		- Todas las áreas.	
Capacitar al personal en el área con relación a los clientes internos y externos.	Capacitaciones, charlas, conferencias, incentivos, premios.	Especialización y capacitación del personal en un 90%		En un tiempo aprox. de 1 a 3 meses.	- Inspección de estudios. - Recurso humano. - Comandante.	
Identificar la necesidad de difusión de cada uno de los procesos con relación a los clientes externos con cada uno de los servicios de la Institución.	Conferencias, encuestas, capacitaciones a clientes.	Mejoramiento de la instrucción en un 90% para la asimilación por parte de los diferentes clientes.		De acuerdo a la programación de los cursos para el año en vigencia.	- Ejecutivo de la unidad - Inspección de estudios. - Desarrollo humano.	
- Nota: Las metas que aquí se proponen están presupuestadas para tener resultados en un periodo promedio de 1 a 6 meses.						

Fuente: investigador

7.3.7 recomendaciones

- ❖ El servicio de seguridad que presta la escuela de tiro del ejército debe reflejar la intención del comandante o director de la escuela dando cumplimiento a la misión institucional del ejército nacional.
- ❖ Se debe dar permanencia al personal de instructores que más se destaquen en el desarrollo de la instrucción.
- ❖ La unidad no puede perder el nivel de la instrucción, teniendo en cuenta que es el alma mater de formación de tiradores de alta precisión.
- ❖ Debe ser de conocimiento por parte del comando superior de talento humano la necesidad de personal especializado en la organización.
- ❖ Fortalecer el servicio prestado por la unidad para seguir exportando la mejor calidad de nuestra nación, de acuerdo a experiencia y conocimiento.
- ❖ El perfil del instructor de la escuela de tiro del ejército, debe ser de una persona con profesionalismo, dedicación y entereza para consigo mismo como para con la institución.

Conclusiones

- ❖ La escuela de tiro del ejército es una unidad que por tradición se ha dado a conocer como una organización líder en conocimiento y experiencia del personal de instructores.
- ❖ Se debe dar la oportunidad al personal de acuerdo a la especialización para no perder el nivel de la instrucción que en esta se entrega.
- ❖ Mejorar los incentivos en el personal que hace parte de la Institución, para que así mismo este entregue lo mejor de sí mismo en beneficio de la institución.
- ❖ El planeamiento de los diferentes cursos se debe dar a conocer a todas las unidades interesadas en adquirir cada uno de los servicios presentados por la Institución.
- ❖ Darle la continuidad a cada uno de los procesos para la contribución y mejoramiento del estándar de calidad de la unidad.
- ❖ Realizar las respectivas y perfectas coordinaciones con las diferentes embajadas de los países extranjeros que vayan a adquirir el servicio de capacitación de personal en la materia de Tirador de Alta Precisión.

Bibliografía

Bedoya Pardo, G. P. (2014). *Servicio al cliente interno y su impacto en la Gestion y Clima*

Organizacional. Bogota: Universidad Militar Nueva Granada.

Chiang Vega, M., Martín Rodrigo, M. J., & Núñez Partido, A. (2010). *Relaciones entre el clima*

organizacional y la satisfaccion laboral. Madrid: R.B. Servicios Editoriales, S.L.

Fuerzas Militares de colombia Ejercito Nacional. (Julio de 2004). *Recursos*. Obtenido de Ejercito

Nacional. Patria, Honor, lealtad.:

www.ejercito.mil.co/recursos_user/documentos/directiva_153.pdf

Fuerzas Militares de Colombia Ejercito Nacional. (05 de 09 de 2017). *Sistema Integrado de*

Gestion: Manual de Calidad. Obtenido de Manual Sistema Integrado de Gestion:

<https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=227258>

Lusthau, C., Adrien, M. H., Anderson, G., Carden, F., & Montalván , G. P. (2002). *Evaluación*

Organizacional. Ottawa: Felipe Herrera Library.

Martínez Carazo, P. C. (20 de Julio de 2006). *El método de estudio de caso: estrategia*

metodológica de la investigación científica. Obtenido de <http://www.redalyc.org/>:

<http://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>

Ministerio de Defensa Nacional. (2012). *Resolución 0001*. Bogotá DC.: MINDEFENSA.

Ministerio de Defensa Nacional. (2012). *Resolución 0976*. Bogotá DC: MINDEFENSA.

Ministerio de Defensa Nacional. (2012). *Resolución 4277*. Bogotá DC.: MINDEFENSA.

Ministerio de Defensa Nacional. (2012). *Resolución 5127*. Bogotá DC.: MINDEFENSA.

Ministerio de defenza Nacional. (22 de Noviembre de 2016). *Ejercicto nacional*. Obtenido de

Administracion del riesgo: <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=229939>

Anexos

Anexo 1. Formato Encuesta Procesos Administrativos.

De acuerdo al siguiente cuadro califique los diferentes procesos en la parte administrativa marcando 1 como malo, 2 regular, 3 buena, 4 sobresaliente, 5 excelente.					
Detalle	1	2	3	4	5
¿Cómo se califica la presentación personal de cada uno de los instructores, y demás personal de la escuela?					
¿Considera usted que los procesos se desarrollan de forma adecuada?					
¿La unidad cuenta con los medios de transporte y demás elementos necesarios para el cumplimiento de la misión?					
¿El sitio de trabajo presta las condiciones, o es cómodo para el cumplimiento de la misión					
¿Infiere usted que la motivación de los instructores y demás es.....					
¿Desde su punto de vista el liderazgo del l comandante de la unidad.....					
¿Se realiza realimentación a las actividades y procesos					
¿El personal recibe capacitación continua					

Fuente: Investigador

Anexo 2. Lista de chequeo Procesos Administrativos.

Detalle	Si	No
Los procesos administrativos se cumplen dentro de la fecha de programación en la unidad para su formalización de productos (municiones).		
El jefe de recurso humano notifica al personal en caso de alguna novedad		
Los procesos de selección son debidamente organizados y documentados.		
El comandante conoce de los procesos que se adelantan en la Institución?		
Las actividades asignadas se logran desarrollar en el tiempo de la jornada laboral		
Se desarrollan las actividades diarias de la unidad en trabajo en equipo		
El cargo y las funciones asignadas son coherentes con la formación del personal		

Fuente: Investigador

Anexo 3. Tabulacion Encuesta proceso administrativo.

PREGUNTA	MALO	REGULAR	BUENA	SOBRESALIENTE	EXCELENTE
Como califica la presentación personal de cada uno de los instructores, y demás personal de la escuela?			2	9	9
Considera usted que los procesos se desarrollan de forma adecuada?		1	5	6	8
La unidad cuenta con los medios de transporte y demás elementos necesarios para el cumplimiento de la misión?		1	7	8	4
El sitio de trabajo presta las condiciones, o es cómodo para el cumplimiento de la misión		2	6	7	5
Infiere usted que la motivación de los instructores y demás		3	7	7	3

es.....					
Desde su punto de vista el liderazgo del l comandante de la unidad.....		1	4	7	8
Se realiza realimentación a las actividades y procesos		1	7	4	10
El personal recibe capacitación continua		4	3	5	8

Fuente: Investigador

Anexo 4. Formato de Encuesta Proceso operativo

De acuerdo al siguiente cuadro califique las diferentes instrucciones que se realizan marcando 1 como mala, 2 regular, 3 buena, 4 sobresaliente, 5 excelente.

N ^a	Detalle	1	2	3	4	5
1	Como califica el nivel de conocimiento de los instructores?.					
2	La intensidad horaria es la correspondiente para aprender lo básico en el curso?					
3	Lo aprendido en el curso le da una confianza?					
5	Qué nivel de conocimiento tiene al termino del curso?					
6	Las áreas abiertas de instrucción cumplen con las medidas de seguridad para el desarrollo de las mismas?					

Fuente: Investigador

Anexo 5. Lista de chequeo Proceso operativo.

Detalle	Si	No
Se cumple con el horario de instrucción?	X	
El personal está completo a la hora del inicio de la instrucción?	X	
Presenta ayudas para trabajo en pequeños grupos?	X	
Considera que el comandante es el idóneo para liderar el proceso de instrucción?		X
Recibe información constante con relación al desarrollo del curso en proceso?	X	

Fuente: Investigador

Anexo 6. Tabulacion Encuesta Proceso operativo.

PREGUNTA	MALO	REGULAR	BUENA	SOBRESALIENTE	EXCELENTE
Como califica el nivel de conocimiento de los instructores?.	1	7	10		2
La intensidad horaria es la correspondiente para aprender lo básico en el curso?		6	10	4	
Lo aprendido en el curso le da una confianza?			17		3
Qué nivel de conocimiento tiene al termino del curso?			6	12	2
Las áreas abiertas de instrucción cumplen con las medidas de seguridad para el desarrollo de las mismas?			5	10	5

Fuente: Investigador

Anexo 7. Formato de Encuesta procesos del área de relacion con el cliente.

De acuerdo al siguiente cuadro califique las diferentes instrucciones que se realizan marcando 1 como mala, 2 regular, 3 buena, 4 sobresaliente, 5 excelente.

N ^a	Detalle	1	2	3	4	5
1	Como es la relación entre los compañeros de trabajo de la Institución?				X	
2	Como considera el ambiente de trabajo en su sección o departamento?			X		
3	Cuál es su preocupación para el mejoramiento de los procesos adelantados por la dependencia donde labora?			X		
4	Cuál es el nivel de comprometimiento de los jefes de las dependencias con cada uno de los procesos que en esta se adelantan?				X	
5	Como considera es el nivel de satisfacción del trabajo en la Institución?				X	
6	Tiene una buena comodidad en su área de trabajo?			X		
7	Como es la comunicación que mantiene entre sus compañeros?				X	
8	Como es la comunicación con el jefe inmediato o gerente?			X		
9	El gerente maneja una buena armonía de trabajo con los subalternos?		X			
10	Se presenta una buena retroalimentación en los diferentes procesos que se adelantan en su dependencia?				X	

Fuente: Investigador

Anexo 8. Lista de chequeo procesos del área de relacion con el cliente.

Detalle	Si	No
La unidad cumple con los estándares para el desarrollo de la instrucción	X	
Cuenta con el personal idóneo para la instrucción.		X
Cumple con las competencias necesarias para la instrucción.	X	
Vuelve a capacitarse en esta unidad	X	
Es claro el proceso de la unidad para recibir las capacitaciones	X	
Se nota la claridad en el desarrollo de los procesos de instrucción.	X	
Tiene una buena comodidad en el desarrollo de los diferentes cursos que se adelantan en la escuela?	X	

Fuente: Investigador

Anexo 9. Tabulación en Encuesta cliente interno y externo.

PREGUNTA	MALO	REGULAR	BUENA	SOBRESALIENTE	EXCELENTE
Como es la relación entre los compañeros de trabajo de la Institución?		12	12	2	14
Como considera el ambiente de trabajo en su sección o departamento?		11	6	3	20
Cuál es su preocupación para el mejoramiento de los procesos adelantados por la dependencia donde labora?		15	2	3	20
Cuál es el nivel de compromiso de los jefes de las dependencias con cada uno de los procesos que en esta se adelantan?		12	2	2	24
Como considera es el nivel de satisfacción del trabajo en la Institución?		9	5	10	16
Tiene una buena comodidad en su área de trabajo?		12	12	16	

Como es la comunicación que mantiene entre sus compañeros?			15	15	10
Como es la comunicación con el jefe inmediato o gerente?			13	10	17
El gerente maneja una buena armonía de trabajo con los subalternos?				25	15
Se presenta una buena retroalimentación en los diferentes procesos que se adelantan en su dependencia?			11	12	17

Fuente: Investigador