

**LA IMPORTANCIA DE LA PREPARACION
ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL PARA UN
COMANDANTE DE UN BATALLON DE APOYO DE
SERVICIOS PARA EL COMBATE**

**TENIENTE CORONEL
ALVARO ENRIQUE GOMEZ FRANCO**



**SANTIAGO GARCIA CARVAJAL
DIRECTOR**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
ESPECIALIZACION ALTA GERENCIA
BOGOTA, D.C., COLOMBIA
2014**

LA IMPORTANCIA DE LA PREPARACION ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL PARA UN COMANDANTE DE UN BATALLON DE APOYO DE SERVICIOS PARA EL COMBATE

Teniente Coronel Álvaro Enrique Gómez Franco, Universidad Militar Nueva Granada

RESUMEN

La Formación de Oficiales de las Fuerzas Militares de Colombia centra sus esfuerzos en las competencias para asumir los compromisos de la Nación, ejecutando acciones propias militares y correspondientes a las operacionales dentro del campo estratégicos en la de defensa a la patria, sin embargo funciona como una organización inmersa en los estándares de la administración partiendo desde las dirección escalonada en la ejecución de acciones caracterizadas por una línea de mando y manejo de recursos públicos con fines sociales.

Esto hace surgir la necesidad que el futuro comandante de división no solo tenga un nivel de conocimiento técnico científico en la instrucción profesional militar, sino también posea alto criterio gerencial para la administración no solo del talento humano sino de los recursos disponibles para que las acciones de defensa y de servicio se enfoquen en un nivel asertivo en objetivos institucionales, las funciones ejecutivas de gerencia estratégica de las grandes organizaciones aplican a las Fuerzas militares ya que el conjunto de esfuerzos del personal militar profesional, técnico y personal civil que ejercen sus labores dentro de la institución militar, hacen parte de la estructura organizativa direccionada al desempeño de acciones dentro del marco de la constitución nacional y la política de seguridad democrática, siendo estas generadoras de una conciencia responsable en cuanto a los bienes y servicios vinculados a la república de Colombia.

En este trabajo se propone un criterio de justificación para establecer, identificar y justificar la necesidad de agregar a la formación militar propiamente, la formación en competencias gerenciales y administrativas para quienes asuman el comando de Batallones de servicio de apoyo al combate

PALABRAS CLAVE: Gerencia, organización, competencia, gestión, estrategia, innovación, Ciencias Militares.

THE IMPORTANCE OF ADMINISTRATIVE AND MANAGEMENT FOR PREPARATION OF A BATTALION COMMANDER SUPPORT SERVICES FOR FIGHTING

ABSTRACT

Training Officers of the Armed Forces of Colombia focuses its efforts on the skills to meet the commitments of the Nation, military and running own actions corresponding operational within the strategic field in defense of country, but functions as a immersed organization management standards starting from the step direction in the implementation of actions characterized by a chain of command and management of public resources for social purposes.

This raises the need for the future division commander not only has a level of technical and scientific knowledge in professional military training, but also possesses high managerial discretion for managing not only the talent but the resources available for the shares of defense service and focus on assertive level corporate objectives, the executive functions of strategic management of large organizations apply to military forces and that all efforts of the professional military, technical and civilian personnel performing their duties within the military are part of the organizational structure to the performance of actions addressed within the framework of the national constitution and the democratic security policy, these being responsible for generating awareness about goods and services linked to the Republic of Colombia.

In this work a criterion of justification is proposed to establish, identify and justify the need to add proper military training, training in managerial and administrative skills to those who assume command battalions Combat support service

JEL: M10, M12, M14, M15, M16, M17

KEYWORDS: Management, organization, competition, management, strategy, innovation, Military Science.

INTRODUCCIÓN

La Formación de Oficiales de las Fuerzas Militares de Colombia centra sus esfuerzos en las competencias para asumir los compromisos misionales propios del Ejército como lo establece la Constitución Colombiana y las Leyes. La fuerza pública está conformada por las Fuerzas Armadas y por la Policía Nacional, las cuales ejercen el monopolio de la fuerza de manera legítima; es decir, actúan dentro de la legalidad.

Las Fuerzas Armadas están conformadas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea, organismos encargados de velar por la defensa y el orden de la Nación. Entre sus funciones prioritarias se encuentran las que demanda la Constitución del año 1991, tales como velar por la defensa del territorio, de la soberanía, de la independencia, así como velar por el mantenimiento del orden constitucional.

La Policía Nacional, por su parte, es la encargada de mantener el orden público interno, es un cuerpo armado al igual que las Fuerzas Armadas, pero es de naturaleza civil. Entre sus funciones principales está la del mantenimiento del orden y las condiciones necesarias para el libre ejercicio del derecho y las libertades públicas, el asegurar a los individuos una convivencia pacífica dentro del territorio nacional y guardar el orden público interno; es decir, perseguir y capturar a los delincuentes.

Dentro de las características que tiene la fuerza pública para lograr un efectivo desarrollo de sus funciones, goza del fuero ejecutando acciones propias militares y correspondientes a las operacionales dentro del campo estratégicos en la de defensa a la patria, sin embargo funciona como una organización inmersa en los estándares de la administración partiendo desde la dirección escalonada en la ejecución de acciones caracterizadas por una línea de mando y manejo de recursos públicos con fines sociales.

Lo anterior, nos aclara que esa gran misión que deben cumplir las Fuerzas Armadas: Ejército, Armada y Aviación se realiza en coordinación y sincronización, pero con una organización con estándares administrativos, con dirección escalonada para ejecución y una línea de mando, incluyendo el manejo de recursos públicos, vale decir, el deber de cumplir con las normas, procesos y procedimientos propios de las entidades públicas, en donde hay la gran organización macro en cada fuerza y que siguiendo niveles de agrupaciones mayores a menores pasa por las Divisiones, Brigadas, Agrupaciones Especiales, hasta llegar a la unidad micro: el Batallón

Por organización macro a micro todos los niveles se rigen por normas que determinan lo legal y la función propia de la unidad micro o Batallón a las macro Ejército, Armada, Aviación, que piramidalmente llegan a asumir el reto misional de la Fuerza Pública, que con la suma de acciones coordinadas y especializadas deben lograr el cometido asignado por la Constitución y las Leyes, mediante las grandes política, estrategias y directrices fijadas desde el alto gobierno e interpretadas y desarrolladas de abajo a arriba por los Batallones, las Brigadas, las Divisiones, de cada fuerza: Ejército, Armada y Aviación, así como la Policía Nacional, que teniendo una misión propia coordina ejecuciones y comunicación con las demás fuerzas.

En este orden de ideas concretamos el análisis en el Batallón, como la agrupación micro y que constituye el objetivo de este trabajo, no obstante hay necesidad de hacer algunas aclaraciones es el hecho de que todos los batallones no tienen la misma función, misión, visión, unos les corresponde el combate donde prima la estrategia militar, por tanto la formación básica de todos los oficiales, suboficiales y soldados donde ese proceso de formación estratégica para la defensa nacional implica especializaciones militares para ese cometido; por otro lado aparecen los Batallones que deben cumplir otra función, misión, visión que es la del apoyo al combate, donde se centran los objetivos específicos de este trabajo.

Si son Batallones de apoyo como es el caso de transporte, mantenimiento, abastecimiento, requieren otra organización en donde la Gerencia o el Comando exige que el Oficial asignado no solo tenga un nivel de conocimiento técnico científico en la instrucción profesional militar, sino también posea alto criterio gerencial y de liderazgo para la administración no solo del talento humano sino de los recursos disponibles para que las acciones de defensa y de servicio se enfoquen en un nivel asertivo así los objetivos institucionales macro; las funciones ejecutivas de gerencia estratégica de las grandes organizaciones aplican a las Fuerzas Militares ya que el conjunto de esfuerzos del personal militar profesional, técnico y personal civil que ejercen sus labores dentro de la institución militar, hacen parte de la estructura organizativa direccionada al desempeño de acciones dentro del marco de la constitución nacional y la política de seguridad nacional.

A su vez, el manejo de los recursos públicos como son los dineros que el Estado asigna y entrega para cada fin específico. están sujetos a una serie de normas que determinan procesos, procedimientos, requisitos,

responsabilidades y sanciones ya sean financieros en cuanto a los dineros que el fisco destina a infraestructura, planta física, construcción, reparación o mantenimiento; ya sea para dotación de mobiliario y equipo que van conformando los inventarios de bienes de cada Batallón, como también los destinados a la compra de bienes de consumo, suministro, pago de servicios, en fin todo lo que la función de la agrupación Batallón unidad micro dentro del sistema necesita y requiera

Por otra parte, cada institución micro como es un Batallón, cuenta con unas instalaciones, una planta física que requiere ampliaciones, modificaciones, reparaciones y mantenimiento; posee unos inventarios de bienes devolutivos que no son de consumo, pero que deben prestar el servicio de dotación, los cuales deben ser mantenidos y usados por unos responsables de cada micro gestión, que tienen una vida útil de corto, mediano o largo plazo, un desgaste o depreciación pero no la desaparición de ellos.

Pero lo más importante, hay un grupo humano que ejecuta las acciones operativas del funcionamiento de la micro entidad para el logro de su misión, que claro esta tienen unas jerarquías por oficio, por formación y por línea de mando y que requieren por una parte ajustarse a unas normas de trabajo, pero cuyo manejo a más de lo legal y lo formal presuponen el manejo de lo moral o sea del conjunto de normas que implícitas deben adquirir los humanos como hábitos que se expresen en costumbres o modos de actuar cotidianamente y que facilitan o dificultan el funcionamiento, la convivencia, los ambientes armónicos de trabajo y que se convierten en las cualidades que caracterizan los actos y comportamientos que identifican a las personas y las hacen atractivas en un grupo de trabajo y que llamamos sus valores; pilar de la comunidad, entre otros: la honestidad, la solidaridad, la justicia, la responsabilidad, la lealtad, el compromiso, el valor, el honor, el respeto, el servicio, la disciplina; todo lo cual forma la conducta humana y que es el cimiento del ambiente de trabajo, del desempeño, de la eficiencia, de la eficacia, de la economía y de la ecología; todo lo que nos permite reflexionar, saber orientar la acción, tomando decisiones prudentes y justas, teniendo como parámetro el respeto a la dignidad humana, el reconocimiento a la libertad, que es en general una ética o intento racional como se vive y convive mejor, delicado resorte de formación y manejo que debe asumir el Comandante en la dirección general del grupo humano bajo su responsabilidad y que va a cumplir con acciones concretas en desempeño al logro del cometido o función del respectivo Batallón.

Complementariamente, la coordinación de acciones y su dirección requiere de quien comanda, una preparación especial y de liderazgo, el cual incluye amabilidad, cortesía, sensibilidad, comprensión, tolerancia, paciencia, capacidad de escucha para orientar y asesorar, sabiendo por supuesto, que el recurso humano es uno de los factores que determina el éxito o el fracaso de los procesos. Si además, analizamos el hecho que en la función pública hay normas específicas y manuales determinados, que de una u otra forma interfieren por prácticas comunes a ella, como: amiguismo, intriga, despilfarro, en fin, taras de lo público. razón por la cual, todo lo anterior es el gran reto de los Gerentes o Comandantes.

Entonces, con el anterior panorama se puede definir que un Batallón es una Entidad Micro del Sistema General Fuerzas Armadas, que por su conformación tiene unas características específicas y muy particulares, que a más de los procesos y procedimientos netamente militares tiene una organización como entidad que requiere un Gerente o Comandante con una formación complementaria, la cual mejoraría ostensiblemente los perfiles y requerimientos que la organización militar exige para un Comandante de un Batallón de Servicios para el combate, conocimientos, habilidades, destrezas, valores agregados que la Especialización de Alta Gerencia de la Universidad Militar Nueva Granada, aportan al Oficial como son entre otros, Pensamiento Complejo, Dirección y Estrategias Empresariales; Gestión Talento Humano, Cultura Empresarial y Trabajo en Equipo.

Comparando la primera parte donde se plantea la organización, dirección y administración de recursos económicos y técnicos; la dirección, orientación, coordinación, supervisión, control y formación del recurso humano; lo que conlleva a la ejecución de tareas específicas que debe cumplir el Batallón para el logro de su misión de apoyo, en donde la dirección o Comando debe identificar los distintos factores que diferencian los desempeños que soportan e implementan los procesos y procedimientos que se manejan en el Batallón, caracterizados por tiempos, requerimientos, medios utilizados, protocolos cumplidos, personal que interviene, medios tecnológicos requeridos, utilizados o necesitados, así como las actitudes y aptitudes requeridas y observadas en el personal responsable de cada proceso y procedimiento; cuyo soporte viene a ser el inventario de los procesos y procedimientos que se dan y que debe asumir el respectivo Batallón, confrontando la observancia o cumplimiento de lo establecido, con legal, lo mandado y lo moral.

La gran hipótesis de este trabajo la constituye el supuesto de que para el eficiente desempeño del Comando de un Batallón de Servicios de apoyo al combate, se requiere complementariamente a la formación neta y específica militar del Oficial a desempeñar este cargo una formación gerencial, administrativa y de liderazgo, como la que ofrece el currículo de la Especialización en Alta Gerencias de la Universidad Militar Nueva Granada o similares

Partiendo de las formas de administración moderna basada en la gerencia estratégica y el valor de la organización bajo criterios misionales y de dirección competitiva, los cuales por función constitucional y patriótica van fijando altos estándares de eficiencia en medición de resolución de problemas en todos los niveles de la diferente acción de mando en las áreas donde la ejecución del comandante o director se hace evidente mediante los resultados de actividades constructivas a la estructura de las Fuerzas Militares de Colombia, haciendo que cada una de las funciones que se llevan a cabo desde el orden gerencial, donde la dirección ejecutiva tiene disposición de recursos haciéndose esta parte de vital importancia contándose como el capital público para inversión en seguridad y servicio de toda una nación, la cuestión administrativa de un cargo directivo como Comandante, y teniendo en cuenta la innovación en las acciones de administración y gerencia del mundo actual empresarial hace que se puntualice en esta función del trabajo en entidades nacionales con alta importancia.

Como lo refiere el Dr. Robert Reich en su libro *El Trabajo de las Naciones*¹ "...en la nueva economía mundial, aun en los puestos más importantes en las organizaciones más prestigiosas, son vulnerables a la competencia mundial cuando consisten en rutinas fácilmente emulables, la única ventaja competitiva estriba en la habilidad para identificar, intermediar y resolver problemas." Esta expresión sencillamente hace alusión a que surge la necesidad de ir incrementando la competencia en el direccionamiento de una organización frente a los retos de las diferentes problemáticas actuales y más cuando sus objetivos son de servicio bajo estrictos principios enmarcados en el Honor y la Patria como lo son las Fuerzas Militares de Colombia.

REVISION LITERARIA

Para construir una fundamentación teórica de este trabajo revise, consulte, leí, compare, contraste muchos documentos y libros sobre los diferentes tópicos requeridos para soportar conceptualmente las indagaciones, como para formarme unos criterios de análisis conceptual y teórico de los que tomo algunos elementos que a

¹ Reich Robert, *The Work of the Nations: Preparing ourselves for 21st. Century Capitalism*", Ed. Alfred A. Knopf, New York.

continuación refiero y sintetizo como bases de la fundamentación teórica construida para la realización de los procesos de indagación, análisis y comparación en la formación conceptual y criterios de análisis.

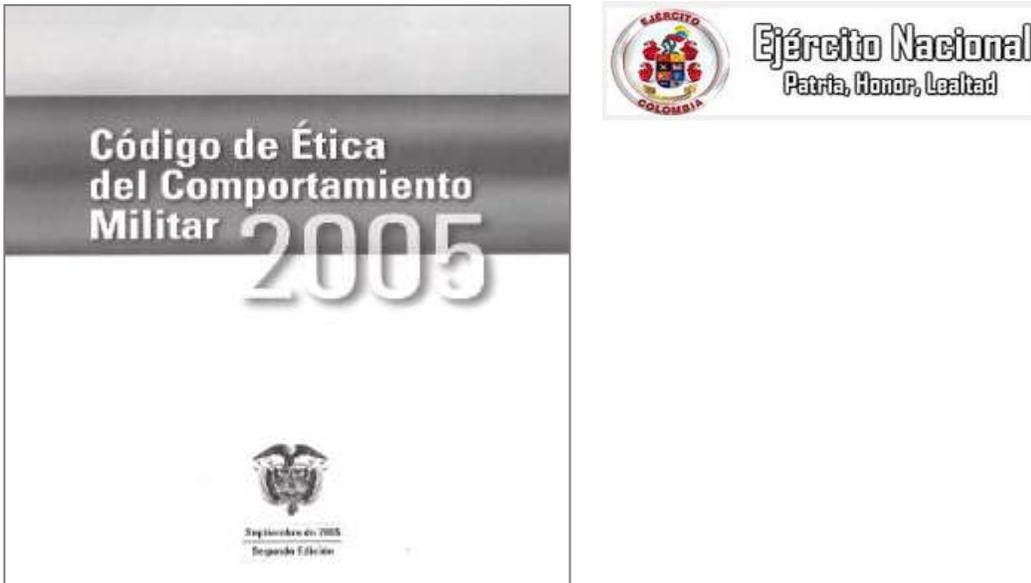


Figura 1:

Principios: Verdades inmutables que fortalecen la profunda base ética de los hombres y mujeres que conforman las fuerzas militares, cuya inviolabilidad es un compromiso de todos: Acatamiento integral de la Constitución y las leyes, Total convicción por el respeto a la persona humana, Búsqueda de cooperación integral institucional, Transparencia y efectividad en todos los actos, Unión y cambio

Valores: Honestidad, Solidaridad, Justicia, Responsabilidad, Lealtad, Compromiso, Valor, Honor, Respeto, Servicio, Disciplina

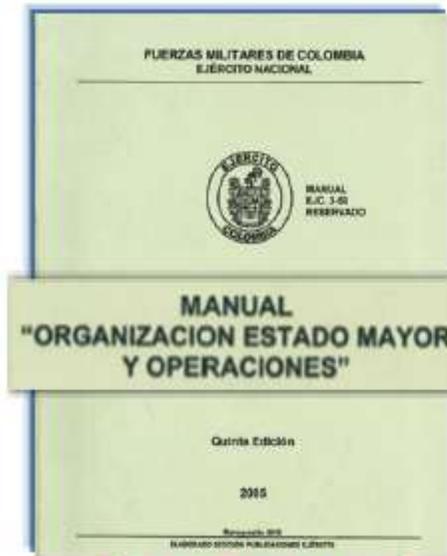
Virtudes: El militar no solamente debe poseer virtudes como Jefe, sino como hombre, como ser social, como ser dotado de autoridad. Disposición o capacidad adquirida por el ejercicio y el aprendizaje, de hacer lo que es moralmente bueno. Prudencia, Templanza, Fortaleza, Justicia, Honor, Iniciativa, Disciplina, Responsabilidad, Comunicación Respeto y Ejemplo

El Comandante como persona, como compañero, como orientador institucional, como Jefe debe ser ante todo un Líder y estos no solamente nacen, se deben descubrir, apoyar y enseñar para que adquieran, refuercen, modifiquen los valores, habilidades y actitudes que necesita el personal en los desempeños cotidianos del quehacer militar.

"No es la importancia del mando lo que hace grande al hombre sino el modo como manda"

"El Comandante debe proyectar con fuerza su imagen a través de su palabra, ser confidente de sus temores, estimular sus espíritus, potenciar sus capacidades y orientaras en pro del cumplimiento de la misión"

Doctrina Militar



Doctrina Militar



Clases de riesgos



Figura 2: La doctrina militar siempre se ha manejado la administración de riesgos, como se evidencia en el Manual de Estado Mayor EJE 3-50 Reservado, donde se establecen todos los aspectos metodológicos y que debemos cumplir de acuerdo con las normas vigentes. Los Comandantes en los diferentes niveles del mando deben fomentar su utilización con el fin de fortalecer una Cultura de Prevención y mejoramiento continuo, para obtener los mejores resultados en el cumplimiento de la misión institucional.



Figura 3:

Muestra la integración de los Sistemas con que actualmente cuenta el Ejército Nacional, que en su conjunto constituyen la Gestión Estratégica (Objetivos, procesos, procedimientos, control y, seguimiento). Actividades que por sí solas son realizadas aisladamente pero que de la comprensión, entendimiento y aplicación en su conjunto deben asegurar su cumplimiento en todos los niveles del Ejército Nacional.

Es muy importante e imperioso conceptualizar que todo este Sistema tiene factores claves de éxito, como son las acciones y/o conductas de cada uno de los miembros que constituyen la Institución, los cuales inciden directa o indirectamente en la capacidad de respuesta positiva, eficiente y eficaz de cada División, Brigada y por ende de cada Batallón, en este punto se debe fomentar la integralidad, la formación, la capacitación, el adiestramiento y la comprensión de sus miembros, los cuales no deben percibir toda esta normatividad solamente como un requerimiento legal, documental y reglamentario sino como un inicio del gran engranaje y articulación que desde los Batallones se debe fomentar para asegurar la construcción de una verdadera cultura de transparencia, integridad, liderazgo y mejoramiento continuo; porque solo así se garantiza que de abajo hacia arriba de la pirámide de mando se cumplan las metas y los objetivos propuestos en pro al cumplimiento de la misión institucional, plan estratégico, plan de acción, políticas de comando, lo cual todo en su conjunto va a permitir fortalecer la imagen de la Fuerza, aportando de esta forma al progreso y desarrollo de la Nación.

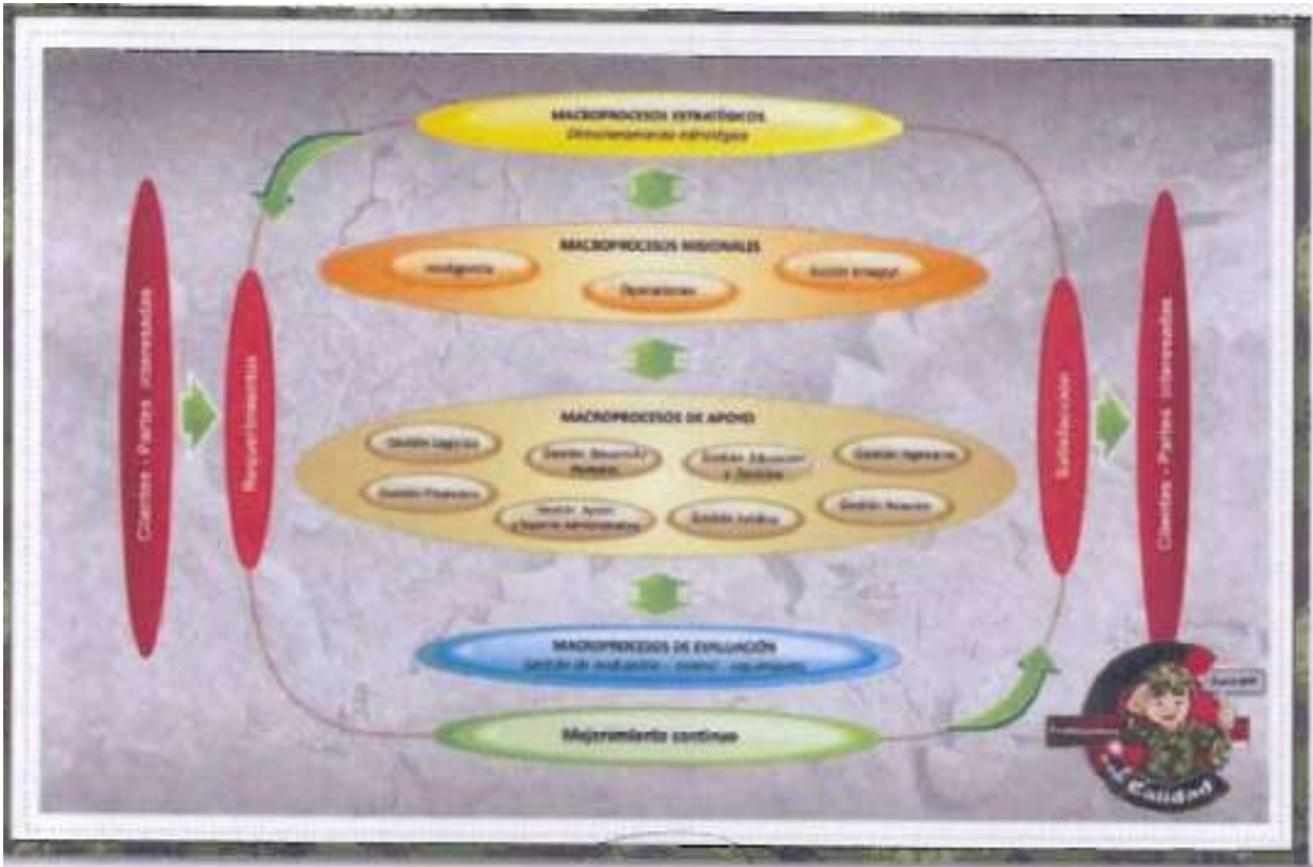


Figura 4: Estructura de Macro procesos y procesos.

De tipo Estratégico: Objetivos, Políticas y estrategias para el cumplimiento de la visión y misión del Ejército Nacional: Macro Proceso de Direccionamiento Estratégico.

De Tipo Misional: Son los que contribuyen al logro de la misión, a la razón de ser del Ejército, permitiendo brindar defensa y seguridad a la ciudadanía: Macro Proceso de Inteligencia, Operaciones y Acción Integral

De tipo de Apoyo: Proporcionan el soporte y proveen los recursos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de los Macro Procesos de tipo misional: Macro Proceso de Gestión Logística, Gestión Educación y

Doctrina, Gestión Desarrollo Humano, Gestión de Apoyo y Soporte Administrativo, Gestión Financiera, Gestión Jurídica, Gestión Ingenieros.

De tipo Evaluación: Son aquellos procesos que mediante la evaluación y seguimiento permanente y constante permiten el desempeño de los procesos y tomar decisiones objetivas y oportunas: Macro Proceso de Gestión Evaluación, Control y Seguimiento

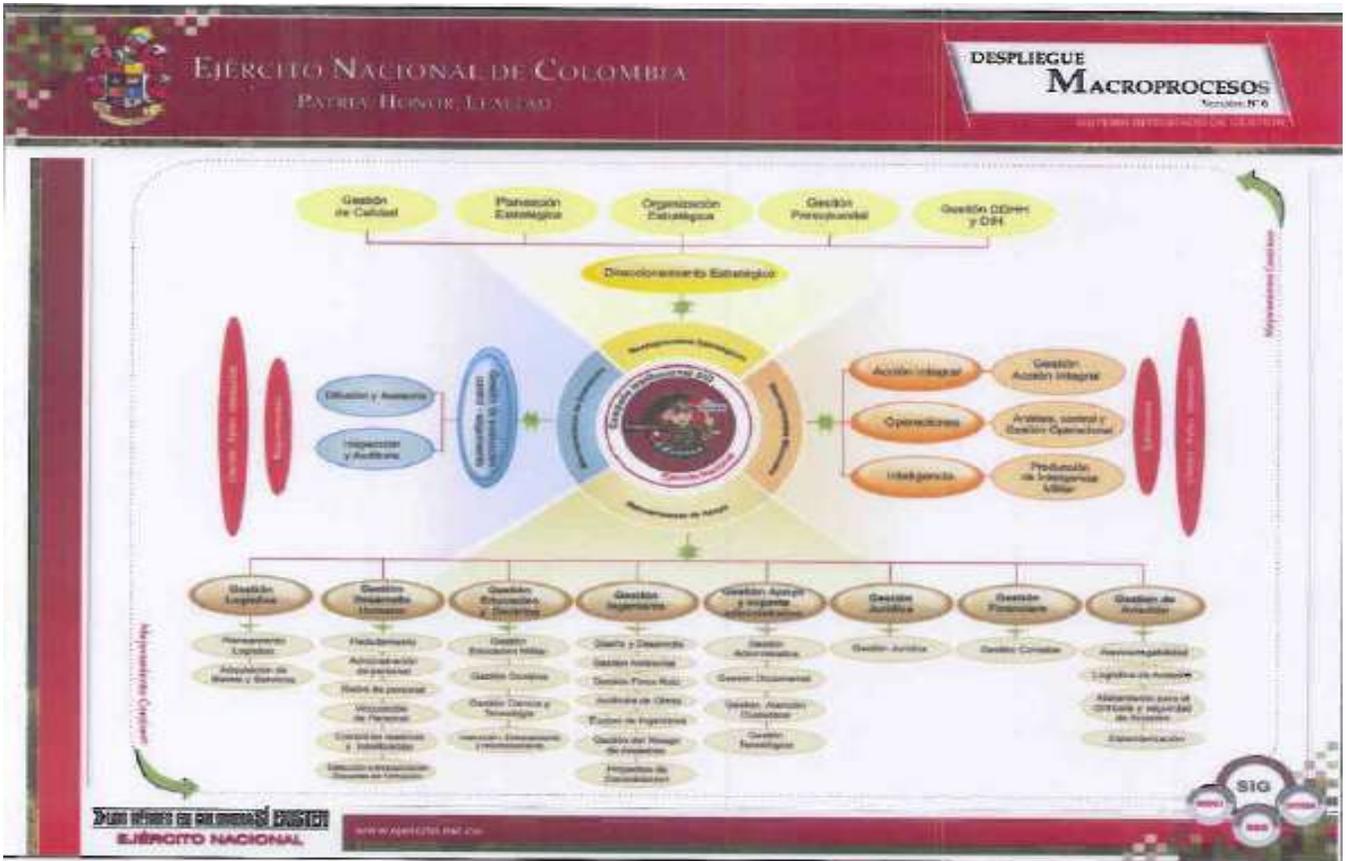


Figura 5: Despliegue de Procesos

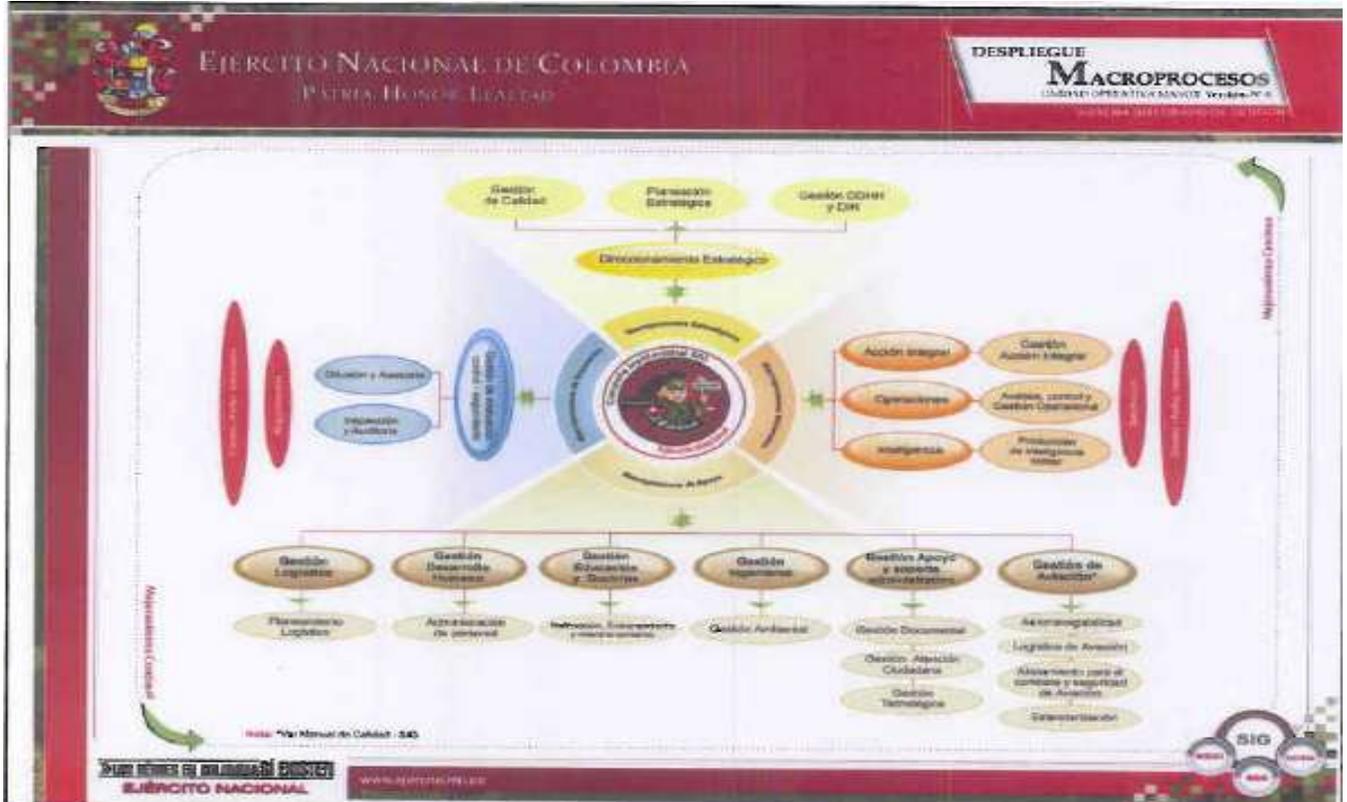


Figura 6: Despliegue de Unidades Operativas Mayores. Excepto el macroproceso de Gestión de Aviación que solo aplica para la DAVAA

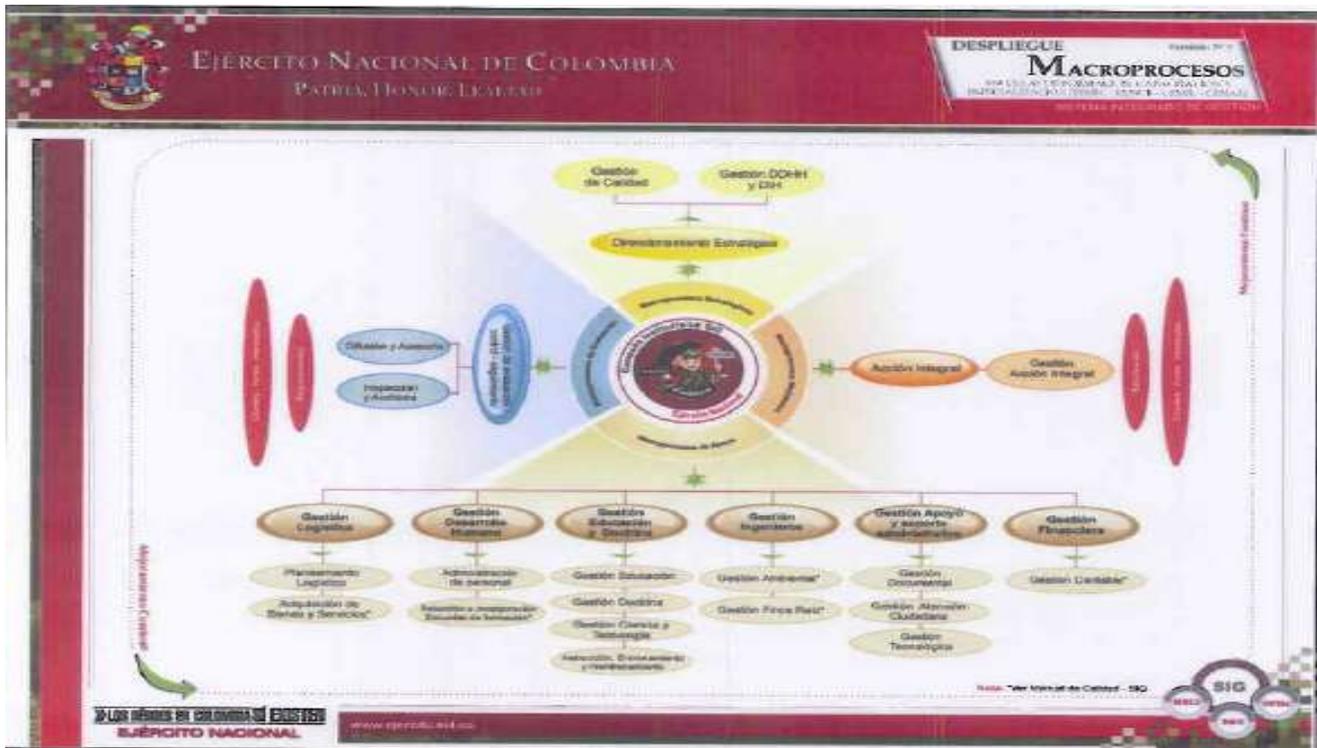


Figura 7

Despliegue Escuelas de Formación, Capacitación y Especialización.

Los procesos Gestión Contable y Adquisición de Bienes y Servicios solo aplican para el BASER No. 19, BASEM, ESING y ESLOG

El proceso de selección e incorporación Escuelas de Formación solo aplica para el ESMIC y la EMSUB

Los procesos de Gestión Ambiental Finca Raíz solo aplican para el CEMIL y la ESMIC

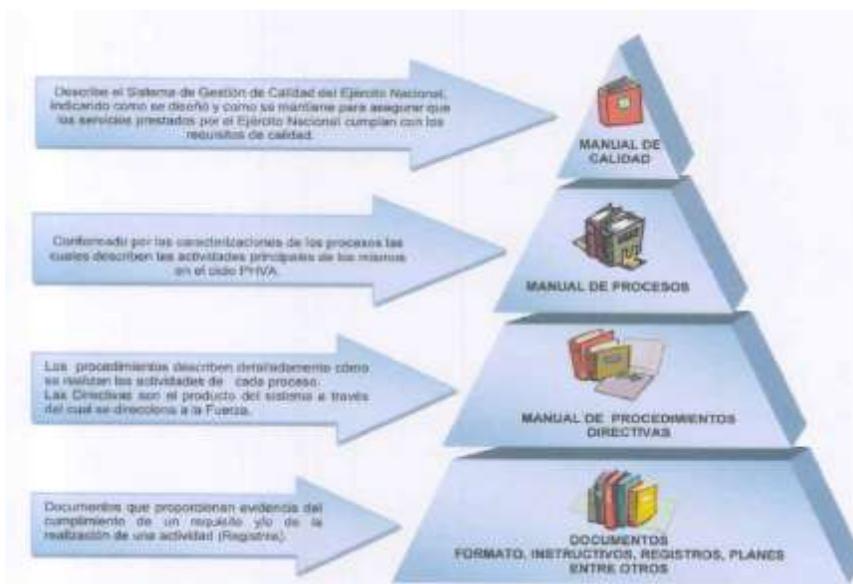


Figura 8: Estructura Documental del Sistema Integral de Gestión

La comprensión, entendimiento, orientación y correcta aplicación del Manual de Calidad, Manual de procesos, Manual de Procedimientos y Directivas, Documentos, Formatos, Instructivos, Registros y Planes, entre otros, propenden por la optimización y racionalización de los recursos, fortalecen la cultura organizacional y orienta a la continua mejora, facilitan la comunicación interna y externa asertivamente, mejora la atención al cliente visto como parte primordial para asegurar los procesos, incrementa la productividad y competencia de los miembros del Ejército Nacional, armonizando la ejecución de órdenes, directivas y directrices con el manejo de la norma, la documentación, la instrucción y fortalece el enfoque por procesos todo esto desde una visión global de liderazgo, este es hoy por hoy, el gran reto de los Gerentes o Comandantes de Batallón que deben propender por asegurar el compromiso del personal a su cargo, transformar la resistencia al cambio, el trabajar como islas independientes y el inmediatismo por la facilidad de adaptación a nuevos desafíos, el trabajo en equipo, la planeación adecuada de cada actividad.

MACROPROCESOS	PROCESOS	LIDER DEL PROCESO	REQUISITOS DE LA NORMA	
1	Gestión de Calidad	Jefe de Planeación y Transformación.	5.1.5.2, 5.3, 5.4, 5.5, 5.6, 7.2.1, 7.2.2, 7.5	
	Planeación Estratégica		5.1.5.2, 5.4, 5.5, 6.1, 6.3, 7.2.1, 7.2.2	
	Organización Estratégica	Director Organización, Planes y Relaciones Internacionales	5.5	
	Gestión Presupuestal	Jefe de Planeación y Transformación, Director de Presupuesto y Director Financiero	6.1	
	Gestión DDHH y DIH	Jefe de la JEDIH, Directores de las Direcciones de la Jefatura (DIASC, DIDIP y DICIN), Jefes de Estado Mayor de las Divisiones, Jefes de Estado Mayor Brigadas, Coordinadores Jurídicos Militares y Oficiales DDHH de las Escuelas.	6.2, 7.5	
2	Acción Integral	Gestión Acción Integral	Jefe de Acción Integral Ejército-Oficial G-5 Unidades Operativas Mayores, Menores y Tácticas – Escuelas de Formación B-5.	5.5, 3, 7.2.1, 7.2.2, 7.2.3, 7.3, 8.2.1, 8.2.4, 8.3
3	Operaciones	Análisis, Control y Gestión Operacional	Jefe de Operaciones del Ejército Nacional, Oficial de Operaciones Unidades Operativas Mayores, Menores y Tácticas.	7.2.1, 7.2.3, 7.3, 8.2.4, 8.3
4	Inteligencia	Producción de Inteligencia Militar	Jefe Jefatura de Inteligencia y Contrainteligencia, Oficial G2, G7, B2, B7	7.2.1, 7.3, 8.2.4, 8.3
5	Gestión Logística	Planeamiento Logístico	Jefe Jefatura Logística, Intendente General, Directores JELOG, Comandante Brigada de Apoyo Logístico N°1, N°2, Oficiales G4, B4	6.3, 7.1, 7.5.1
		Adquisición de Bienes y Servicios	Jefe Jefatura Logística, Intendente General, Directores JELOG, Jefe Jefatura Ingenieros, Jefe JEAVE, Intendente Local, Comandante Brigada de Apoyo Logístico N°1, N°2, Oficial de presupuesto, ordenador del gasto unidades centralizadoras	6.3, 7.4, 7.5.1
6	Gestión Educación y Doctrina	Gestión Educación Militar	Jefe Educación y Doctrina, Director Escuelas, Vicerrector Académico y/o Inspector de Estudios	6.2, 7.3, 8.3
		Gestión Doctrina	Jefe Educación y Doctrina, Director Doctrina, Oficial o Suboficial de Doctrina y/o Suboficial Lecciones Aprendidas.	7.3, 8.3
		Gestión Ciencia y tecnología	Jefe Educación y Doctrina, Director Ciencia y Tecnología, Comandante CEMIL, CENAE Directores de escuelas de formación capacitación, Inspectores de estudios	6.2, 7.2, 7.3
		Instrucción y Entrenamiento	Jefe Educación y Doctrina, Director instrucción y entrenamiento, Oficial de instrucción y entrenamiento (G3, B3, CENAE)	6.2, 7.2
7	Gestión Desarrollo Humano	Reclutamiento	Jefe Jefatura de Reclutamiento, Director de Reclutamiento y Control de Reservas, Oficial de Reclutamiento	6.2
		Administración de Personal	Jefe Jefatura Desarrollo Humano, Director de Personal, Director de Prestaciones Sociales, Director de Sanidad, Director de Preservación, Director de Bienestar, Oficial G1	6.2
		Retiro de Personal	Jefe Jefatura Desarrollo Humano, Director de Personal, Director de Prestaciones Sociales, Director de Sanidad	6.2
		Vinculación de Personal	Jefe Jefatura Desarrollo Humano, Director de Personal, Director de Sanidad	6.2
		Control de Reservas y Movilización	Jefe Jefatura de Reclutamiento, Oficial de Reclutamiento	6.2
		Selección e Incorporación Escuelas de Formación	Jefe Jefatura Desarrollo Humano, Directores Escuelas de Formación, Oficial de Incorporación	6.2, 8.3

	MACROPROCESOS	PROCESOS	LIDER DEL PROCESO	REQUISITOS DE LA NORMA
8	Gestión de Apoyo y Soporte Administrativo	Gestión Administrativa	Ayudante General Comando Ejército	6.3
		Gestión Documental	Ayudante General Comando Ejército, Comandante y/o JEM de Estado Mayor Divisiones	4.2.3, 4.2.4
		Gestión Atención al Ciudadano	Ayudante General Comando Ejército, Comandante y/o JEM de Estado Mayor Divisiones	5.2, 7.2.2, 7.2.3, 8.2.1
		Gestión Tecnológica	Jefe Jefatura Logística, Director Telemática, Oficial de Telemática Unidades Militares	6.3
9	Gestión Financiera	Gestión Contable	Director Financiera	6.1
10	Gestión Jurídica	Gestión Jurídica	Jefe Jefatura Jurídica	7.2.2
11	Gestión Ingenieros	Diseño y Desarrollo	Jefe Jefatura Ingenieros, Director de Infraestructura y Edificaciones	6.3, 7.3, 7.6
		Gestión Ambiental	Director de Gestión Ambiental y Ecosistemas, Asesor ambiental Unidad Operativa Mayor y Gestor Ambiental Unidad Operativa Menor	6.3, 7.2, 8.2.4
		Gestión Finca Raíz	Jefe Jefatura Ingenieros, Director de Cartografía y Finca Raíz, Segundo Comandante y Jefe de Estado Mayor de Unidad Operativa Menor	6.3, 7.2, 7.5
		Auditoría de Obras	Jefe Jefatura Ingenieros, Director de Auditoría de Obras	6.3
		Equipo de Ingenieros	Jefe Jefatura Ingenieros, Director de Ingenieros de Combate	6.3, 7.2, 7.5
		Gestión del Riesgo de Desastres	Jefe Jefatura Ingenieros, Director de Gestión del Riesgo de Desastres	6.3, 7.2, 7.5
		Proyectos de Consolidación	Jefe Jefatura Ingenieros, Director Proyectos y Consolidación	6.3, 7.2, 7.5
12	Gestión de Aviación	Aeronavegabilidad	Comandante DAVAA, Oficial de Aeronavegabilidad	6.3
		Logística de Aviación	Oficial Dpto. Operaciones Logísticas DAVAA, Oficial Dpto. Combustibles de Aviación, Oficial SOLAV, Comandante COMAV, Comandante BAAAS	6.1, 6.3
		Alistamiento para el Combate y Seguridad de Aviación	Oficial Departamento de Alistamiento para el Combate y Seguridad de Aviación DACSA, Oficial Medicina de Aviación, Oficial Centro de Alistamiento para el Combate y Seguridad de Aviación CACSA I y II, Oficiales de seguridad operacional Unidades de Aviación.	6.1, 6.3
		Estandarización	Oficial de Estandarización, Estandarizadores Unidades de Aviación	7.5
13	Gestión Evaluación, Control y Seguimiento	Inspección y Auditoría	Inspector General, Jefes de Estado Mayor Divisiones- Brigadas	8.2.2
		Difusión, Asesoría y acompañamiento	Inspector General, Jefes de Estado Mayor Divisiones- Brigadas	6.1

Requisitos comunes procesos: 4.1, 4.2, 5.2, 5.4.1, 5.5.1, 5.5.3, 6.3, 6.4, 7.1, 8.1, 8.2.3, 8.4, 8.5

Figura 9: Los macro procesos vistos desde la conformación del SIG y aplicación de los requisitos de la NTCGP 100:2009/ISO 9001:2008

METODOLOGÍA

El desarrollo de este trabajo se fundamentó en examinar, analizar y comparar las diferentes normas sobre la organización de las unidades micro dentro del ordenamiento del aparato militar de las Fuerzas Armadas, las funciones, procesos y procedimientos dentro de estas entidades, responsabilidades, sobre una valoración del perfil académico de los oficiales desde el inicio de su carrera en la Escuela Militar, con lo cual se puede demostrar que se han cimentado algunas bases que permiten a los oficiales en el grado de teniente coronel, poder perfilar un cargo como comandante de un batallón de apoyo y servicios para el combate.

Se aprovecharon las reuniones de Comandantes de batallones de Servicios para entrevistarlos e indagar sobre las dificultades que cada uno tuvo que afrontar en el desempeño de sus labores, los logros en la Dirección,

organización del Batallón a cargo, se entrevistaron diez comandantes, los que además refirieron sus formación administrativa y gerencial complementaria y se revisaron los informe de gestión de los diferentes batallones de servicios de la Brigada, los resultados fueron: el 60% acusa satisfacción en los resultados de su gestión, el 40% acusa dificultades en el manejo de recursos y del personal, de acuerdo al registro de perfil de cada Comandante se estableció que el 50% tiene en su hoja de vida registro académico de formación Administrativa y Gerencial con especialización, el 20% cuenta con algunos cursos de formación en administración y el 30% no registra ninguna formación complementaria diferentes a áreas militares.

Se realizaron visitas de observación y registro de los distintos Batallones de la Brigada sobre sus plantas físicas, dependencias, servicios, dotación, instalaciones, especificaciones de ventilación, luz, áreas de tránsito y evacuación, servicios de bienestar, dotaciones y se observó el funcionamiento de las actividades, para hacer comparación de progreso o mejoramiento en el periodo del año transcurrido bajo la dirección de cada comandante y se comparó los progresos con la formación complementaria del Comandante en áreas gerencia y administración, dando como resultado que los Batallones que tienen Comandantes conformación académica complementaria en administración o gerencia sus Batallones han mejorado notoriamente.

Se realizaron entrevistas a diferentes oficiales y suboficiales de cada Batallón observado y visitado para indagar sobre el grado de satisfacción de cada uno sobre el manejo dado al personal de parte del Comandante, a fin de corroborar si los que tienen formación administrativa y gerencial han logrado mayor satisfacción del personal, efectivamente en forma notoria se detectó mayor satisfacciones en los que tienen alguna formación complementaria gerencial y administrativa

Finalmente se realizó una valoración y análisis minucioso del perfil académico del especialista en alta gerencia y de la facilidad que brinda en cuanto a herramientas que puede utilizar para conducir el comando de un Batallón, determinando que habilidades o competencias puede proporcionarle cada asignatura de esa especialización, y las ayudas que le puede proporcionar para el desempeños los procedimientos y procedimientos para el logro de objetivos y metas en la misión del Batallón, según el perfil en esta capacitación académica.

RESULTADOS

El trabajo establece que su objetivo general es establecer identificar y justificar la necesidad de agregar a la formación militar propiamente, la formación en competencias gerenciales para quienes asuman el comando de Batallones de servicio de apoyo al combate; se han logrado luego de hacer las indagaciones referidas en la metodología o sea, revisión documental, verificación mediante observaciones, verificación mediante entrevistas tanto a Comandantes como a Personal subalterno de diferentes Batallones de Servicios

Igualmente los objetivos específicos, de: establecer la diferencia de resultados en la organización, dirección, ejecución, control, supervisión y evaluación en un Batallón comandado por un oficial con formación gerencial complementaria a su formación militar y el que no la tenga, como justificación a necesidad de la adquisición de competencias gerenciales por parte de los Comandantes de las Agrupaciones o Batallones con propósito de mejorar los perfiles y competencias gerenciales.

Después de realizar la valoración de las bases académicas por parte de los oficiales y luego de realizar una valoración paso a paso de las materias ofrecidas en la especialización, se logra deducir que esta cuenta con las herramientas necesarias y fundamentales para perfilar a un comandante de batallón de apoyo y servicios para el

combate, como un excelente alto gerente, teniendo todas y cada una de las bases académicas necesarias para el logro de sus objetivos dentro de su unidad y con la institución militar y le servirá en el momento en que se retire al liderar una empresa civil.

Igualmente se hace valida la hipótesis de este trabajo, el supuesto de que para el eficiente desempeño del Comando de un Batallón de Servicios de apoyo al combate, se requiere complementariamente a la formación militar del Oficial a desempeñar este cargo una formación gerencial y administrativa, como la que ofrece el currículo de la Especialización en Alta Gerencias de la Universidad Militar Nueva Granada o similares; según el análisis descrito en la metodología, los Batallones de nuestra población de indagación Comandados por oficiales que a más de su formación académica militar han recibido una formación en administración y gerencia como la que ofrece la UMNG o similares.

CONCLUSIONES

Se han realizado toda clase de estudios, investigaciones y se han definido grandes proyectos de mejoramiento, como políticas de evaluación y control de todos y cada uno de los niveles superiores en la organización de las fuerzas militares y de policía, así como de las divisiones de estas como: Ejército, Armada, Aviación y en los niveles inferiores de estas, Brigadas, Divisiones, Agrupaciones Especiales, se han definido manuales de procedimientos en los órdenes de planeación, dirección, ejecución, control, supervisión, de han definido procesos de reingeniería de todos los niveles superiores, se hacen visitas de supervisión, control y evaluación a las dependencia micro o Batallones, pero tal vez no se han incentivado los procesos de formación complementaria en administración y gerencia para los oficiales que deben asumir el Comando o Dirección de los Batallones de servicios de apoyo al combate, que son los que administran las mayor cantidad de recursos y procesos, en la misma forma como se han venido intensificando en la formación tecnológica y estratégica militar para defensa nacional

Dado el perfil requerido para un Alto Gerente el programa curricular de la Universidad Militar Nueva Granada con su sustento metodológico, ético, profesional y empresarial es lo que le permite adquirir las competencias requeridas para dirigir acertada y exitosamente a un oficial el comandante de batallón o cualquier responsabilidad gerencial en las fuerzas armadas.

La estructura académica del programa de Alta Gerencia en la Universidad Militar, proporciona valores diferenciales tanto en su currículo, como en los altos estándares académicos que permite a los oficiales elegir esta especialización como la mejor opción para desempeñarse como comandante de un batallón de apoyo y servicios para el combate.

La especialización en referencia de la Universidad Militar Nueva Granada, es una buena opción para que un oficial adquiriera nuevos conocimientos y competencias como herramientas para mejorar desempeños en su carrera profesional y laboral, gracias a la exigencia de la institución hacia los docentes y alumnos para lograr los objetivos propuestos para la misma, a través del cumplimiento de la estructura curricular y el perfil previsto, por una parte para el Oficial en forma personal, pero institucionalmente para las fuerzas armadas que a niveles superiores requiere mejorar continuamente los procesos de dirección y administración.

"Quiero cambiar el mundo, pero el mundo es inmenso,... Empezaré por mi país, pero es tan grande,... Entonces intentaré con mi Entidad, pero no puedo llegar a todos,... Ya sé: empezaré por mí mismo". Weisel (Guía Sistema Integrado de Gestión Ejército Nacional)

RECONOCIMIENTO

Ningún reconocimiento estaría completo sin antes comenzar por ese Dios Todo Poderoso que nos da la vida y propicia los medios para alcanzar nuestras metas, y después de Él, exaltar el apoyo incondicional de mi familia por brindarme su amor, apoyo, paciencia y comprensión

A todos los docentes de la Universidad Militar Nueva Granada por compartir sus conocimientos, experiencias y sabiduría haciendo posible continuar enriqueciéndome intelectualmente y complementando mi formación profesional integralmente en el liderazgo, la responsabilidad social, la innovación, el aprendizaje y la transparencia. Mi gratitud especial al Doctor Santiago García Carvajal, Coordinador de la Especialización en Alta Gerencia a distancia, por su asesoría, orientación, motivación, estímulo permanente para lograr culminar esta especialización, pese a las grandes dificultades; poco tiempo, compromisos ineludibles con la institución

A las Fuerzas Armadas agradezco las oportunidades y retos que en el desempeño de los diferentes encargos han estimulado mi proceso de adquirir nuevas herramientas teóricas complementarias a mi formación militar para adquirir competencias administrativas y gerenciales que me garanticen poder desempeñarlas con mayor eficiencia

BIBLIOGRAFIA Y CYBERBIBLIOGRAFIA

AMT Oriol. EVA valor económico agregado. Un nuevo enfoque para optimizar la gestión empresarial, motivar a los empleados y crear valor. Página 11. Barcelona. 1999.

DUCKER F. Meter. Drucker para todos los días. 366 días de reflexiones claves para acertar en sus negocios. Página 10. Bogotá. 2006.

GONZÁLEZ BLANCO, Edmundo. En príncipe Nicolás Maquiavelo. Página 218. Bogotá. Mayo de 2007.

Fuerzas Militares de Colombia, Comando General, (2005) Código de Ética del Comportamiento Militar, segunda edición

Mantilla. S. Sergio General. Comandante del Ejército Nacional. (2012) Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional, Inspección General del Ejército. Sistema Integrado de Gestión Compendio (Modelo Estándar de Control Interno - Sistema Integrado de Gestión - Sistema de Gestión de Calidad - Sistema de Desarrollo Administrativo)

Correa. C. Juan Carlos CR. Jefe de Planeación y Transformación del Ejército. (2014) Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional, Manual de Calidad

Mantilla. S. Sergio General. Comandante del Ejército Nacional. (2012) Fuerzas Militares de Colombia, Ejército Nacional, Inspección General del Ejército. Administración de Riesgos

Páginas Web consultadas:

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA. [En línea]. <http://www.umng.edu.co.com>. [Citado en Julio 25 de 2008].

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA. [En línea]. <http://www.ucc.edu.co.com>. [Citado en Julio 25 de 2008].

ESPECIALIZACION EN ALTA GERENCIA. [En línea]. <http://www.udenar.edu.co.com>. [Citado en Julio 25 de 2008].

MALDONADO ROJAS, Mónica. Valoración de la formación recibida usando un perfil de referencia basado en competencias profesionales. *Educación médica*. [En línea]. 2007, Vol. 10, No. 4 [Citado en Mayo 10 de 2008], pp. 39-49. Disponible en la World Wide Web: http://scielo.isciii.es/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S15758132007000500007&lng=es&nrm=iso. ISSN 1575-1813.

MELENDEZ FERRER, Luis E. Actitud organizacional del Profesor Universitario. [En línea]. Jun. 2004, Vol.9, No.26 [Citado en Mayo 10 de 2008], p.354-374. Disponible en la World Wide Web: http://www.serbi.luz.edu.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-99842004006000009&lng=es&nrm=iso. ISSN 1315-9984.

BIOGRAFÍA

Álvaro Enrique Gómez Franco es oficial del Ejército de Colombia, en el grado de Teniente Coronel, Administrador de Empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, y actualmente es el Comandante del Batallón de Transportes en el Fuerte Militar de Tolemaida. Correo electrónico: alvaroenrique28@hotmail.com.