



Aplicación de los perfiles profesionales en una
unidad táctica de apoyo y servicio para el combate

Javier Mauricio Carranza Toro
Juan Mauricio Díaz Sánchez
Oscar Salas Bocanegra

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales

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

TESDN 2018

036

Ej. 2

Aplicación de los perfiles profesionales en una unidad táctica de Apoyo y Servicios para el

Combate



Mayor Javier Mauricio Carranza Toro

Mayor Juan Mauricio Díaz Sánchez

Mayor Oscar Salas Bocanegra

Tutor:

Mayor Marcela del Pilar Calderón Rojas

Escuela Superior de Guerra

Especialización en Seguridad y Defensa Nacional

Bogotá, D.C. - Colombia

2018

104654

APLICACIÓN DE LOS PERFILES PROFESIONALES EN UNA UNIDAD TÁCTICA DE APOYO Y SERVICIOS PARA EL COMBATE

Resumen

En las Unidades de Apoyo y Servicios Para el Combate (en adelante A.S.P.C.) del Ejército Nacional, se presentó para la vigencia 2017 por parte del Comando Superior, la destinación y traslado de personal que no cumplía con los perfiles profesionales requeridos para la ejecución de las funciones correspondientes a los diferentes cargos, afectando de esta manera el proceso de Administración de Personal y también como consecuencia la efectividad de las unidades, al no contar el talento humano con las competencias requeridas para su desempeño, viéndose de esta manera en ocasiones obligado a acudir al empirismo para alcanzar el cumplimiento de sus objetivos dentro de sus funciones.

Es importante el análisis de la situación de personal en cuanto a las implicaciones que conlleva la destinación o traslado del capital humano que no cumpla con los perfiles requeridos para lograr una asignación objetiva a los cargos, los cuales son necesarios para el adecuado funcionamiento de las unidades que soportan los procesos de logística del Ejército Nacional, siendo éstas unidades las responsables de proveer el apoyo en abastecimiento, mantenimiento, logística inversa, ingenieros, servicios de campaña, transporte y entrega; reclamando de esta manera la importancia del tema en cuestión en el proceso de administración del personal, toda vez que la no aplicación de los perfiles requeridos puede generar desde ambientes laborales inadecuados, hasta afectación del cumplimiento de la misión.

Teniendo en cuenta lo anterior, es procedente tomar como referente teórico la deontología aplicable al proceso administrativo de personal, pues como ciencia busca determinar los deberes

relacionados con el ejercicio de una determinada profesión, para este caso de la profesión militar, enfocada en el área de personal y tomándose para su respectiva argumentación los fundamentos legales y éticos que la rigen. De esta manera se procede a la búsqueda y análisis de la información disponible acerca de las políticas y lineamientos Institucionales vigentes para el lapso de tiempo en cuestión, en lo referente a procesos de traslado y destinación del personal, así como también la asignación a los cargos requeridos para la el cumplimiento de las funciones de los Batallones de A.S.P.C., con el fin de conocer desde el punto de vista de la deontología, la manera como se debieron llevar a cabo en su momento.

La no aplicación de los perfiles de competencias requeridos en un Batallón de Apoyo y Servicios Para el Combate genera un impacto negativo sobre el proceso administrativo de personal, ya que de los perfiles dependerá fundamentalmente las funciones que desarrollan los funcionarios en el puesto de trabajo y la efectividad para cumplir los objetivos trazados (Delgado & Barreras, 2005).

Toda empresa o institución, independiente de la naturaleza o misión que cumpla, requiere una óptima gestión de recursos humanos, la cual se realiza bajo una serie de funciones con las personas que trabajan en las entidades, lo cual demanda de unas competencias laborales que constituyan una herramienta fundamental para incrementar el rendimiento laboral y generar valor a través de la creación del conocimiento y desarrollo, logrando el crecimiento personal de los empleados y de la organización (Rodríguez, Martínez Martínez, & Fornaris Marrero, 2005); afirmación que contrasta con la situación descrita para los Batallones de A.S.P.C., como consecuencia de la ausencia evidenciada de los perfiles de competencias laborales y un plan de carrera como política Institucional, pues la misión del Comando de Personal no solo debió constituir el reclutamiento e incorporación, sino también la capacitación y selección del

personal idóneo para la adecuada operatividad, mejorando de esta manera la motivación, el clima laboral y muy posiblemente los resultados de los Batallones de A.S.P.C.

De esta manera se enfocó el camino recorrido, tendiente a la solución de la pregunta planteada para el desarrollo de la investigación, la cual consistía en ¿Qué implicaciones conlleva la no aplicación de los perfiles de competencias requeridos en un Batallón de Apoyo y Servicios para el Combate sobre el proceso administrativo de personal?; teniendo en cuenta para tal fin las observaciones que se presentaron en el desempeño de las unidades, encontradas durante las revistas por parte de la inspección del Ejército, el seguimiento llevado a cabo por parte del Comando Logístico a través del Centro de Visualización de Operaciones Logísticas (en adelante: CEVOL), y los hallazgos de la auditoría integral llevada a cabo por la Contraloría General de la República.

Palabras Clave

Deontología, desempeño, ética, hallazgos, perfiles por competencia, procesos administrativos, recursos humanos.

Abstract

In the Units of Support and Services for the Combat (hereinafter ASPC) of the National Army, the destination and transfer of personnel that did not meet the professional profiles required for the execution of the functions corresponding to the different positions, thus affecting the process of Personnel Administration and also as a consequence of the performance and effectiveness of the units, since human talent does not have the competencies required for its

performance, and in this way it is sometimes obliged to go to empiricism to achieve the fulfillment of its objectives within its functions.

It is important to analyze the situation of personnel in terms of the implications involved in the destination or transfer of human capital that does not meet the required profiles to achieve an objective allocation to the charges, which are necessary for the proper functioning of the units that support the logistics processes of the National Army, being these units responsible for providing support in procurement, maintenance, reverse logistics, engineers, campaign services, transportation and delivery; claiming in this way the importance of the issue in question in the process of administration of personnel, since the non-application of the required profiles can generate from inadequate work environments, to affect the fulfillment of the mission.

Taking into account the above, it is appropriate to take as a theoretical reference the deontology applicable to the administrative process of personnel, as a science seeks to determine the duties related to the exercise of a particular profession, for this case of the military profession, focused on the area of personal and taking for its respective argumentation the legal and ethical foundations that govern it. In this way, we proceed to the search and analysis of the available information about the Institutional policies and guidelines in force for the time period in question, in relation to personnel transfer and destination processes, as well as the assignment to the charges. required for the fulfillment of the functions of the ASPC Battalions, in order to know from the point of view of deontology, how they should have been carried out at the time.

The non-application of the skills profiles required in a Battalion of Support and Combat Services generates a negative impact on the administrative process of personnel, since the profiles will fundamentally depend on the functions performed by the officials in the workplace and the effectiveness to meet the objectives set (Delgado & Barreras, 2005).

Every company or institution, regardless of the nature or mission that it fulfills, requires an optimal management of human resources, which is carried out under a series of functions with the people who work in the entities, which demands labor competencies that constitute a fundamental tool to increase work performance and generate value through the creation of knowledge and development, achieving the personal growth of employees and the organization (Rodríguez, Martínez Martínez, & Fornaris Marrero, 2005); affirmation that contrasts with the situation described for the ASPC Battalions, as a consequence of the evident absence of the profiles of labor competencies and a career plan as an Institutional policy, since the mission of the Personnel Command not only had to constitute the recruitment and incorporation, but also the training and selection of the suitable personnel for the suitable operation, improving in this way the motivation, the labor climate and very possibly the results of the ASPC Battalions

In this way, the path taken was focused on the solution to the question posed for the development of the research, which consisted of: What implications does not apply the profiles with required competencies in a Battalion of Support and Services for the Combat about the administrative process of personnel? taking into account for this purpose the observations that were presented in the performance of the units, found during the magazines by the Army inspection, the monitoring carried out by the Logistics Command through the Logistics Operations Visualization Center (hereinafter: CEVOL), and the findings of the comprehensive audit carried out by the Office of the Comptroller General of the Republic.

Keywords

Deontology, performance, ethics, findings, proficiency profiles, administrative processes, human resources.

Introducción

El presente artículo representa el interés por parte del grupo de investigación, en analizar la situación del proceso de administración de personal en el Ejército Nacional para la vigencia 2017, tomando como muestra representativa las Unidades de A.S.P.C., con el fin de analizar las implicaciones que tiene en el proceso de administración de personal y en el desempeño de las mismas, la no aplicación de los perfiles por competencias en la destinación del personal a los diferentes cargos.

Así las cosas, bajo el soporte documental existente y disponible en lo referente a las políticas institucionales con respecto al tema en cuestión, se adelanta en el primer capítulo una aproximación al tema de la “deontología”, partiendo desde sus orígenes conceptuales y teóricos como ciencia, pasando por su fundamentación en el nivel estratégico, descendiendo al nivel institucional y por último focalizándose en la evidencia documental que argumenta la situación en referencia a políticas y lineamientos establecidos para la vigencia 2017, en cuanto a la destinación o traslado del personal y la aplicación de los perfiles de competencias en el momento de efectuar la destinación al cargo, siendo tenidos en cuenta como los aspectos influyentes para determinar las implicaciones que se busca determinar.

En pro de lograr la contextualización del tema al momento de consultar la presente investigación, se procede entonces a la definición y conceptualización de términos de gestión de personal y a la familiarización con las cifras de las variables del área de talento humano que se consideraron de los Batallones de A.S.P.C. , que permiten conocer en algunos aspectos sobre cuál era el nivel de cumplimiento en la aplicación de los perfiles por competencias en las unidades, de acuerdo al proceso administrativo de personal para la vigencia 2017 y partiendo de la situación planteada al respecto, al finalizar el primer capítulo.

Es así como contando con la deontología del proceso de personal para la vigencia 2017 y conociendo la información que ilustra y ambienta acerca de la aplicación de los perfiles de competencias en los Batallones de A.S.P.C., se procede a analizar cuáles son las implicaciones presentadas en el proceso administrativo de personal y desempeño de las unidades, derivadas de la no aplicación de los perfiles de competencias requeridos, teniendo como insumo para las diferentes observaciones, las evidenciadas en el proceso de verificación a través de las revistas por parte de la Inspección del Ejército y el seguimiento llevado a cabo por parte del Comando Logístico a través del CEVOL, así como los hallazgos de la auditoría integral llevada a cabo por la Contraloría General de la República.

Surtido el proceso descrito de manera sucinta, se obtiene de esta manera la evidencia objetiva para las conclusiones descritas, las cuales no constituyen solamente el final de un trabajo de investigación, sino que también se espera, constituyan el soporte para el desarrollo de iniciativas que fortalezcan en términos de eficiencia el proceso de administración del talento humano y en términos de efectividad el desempeño de las unidades del Ejército, contribuyendo de esta manera a los resultados propuestos y esperados tanto en las metas impuestas por el Gobierno Nacional, como las que obedecen a las expectativas del pueblo Colombiano, a quienes se deben las actuaciones institucionales y que finalmente constituyen la solidez de la cimentación de la deontología de la Fuerza.

Metodología

Para dar respuesta al interrogante planteado ¿Qué implicaciones conlleva la no aplicación de los perfiles de competencias requeridos en un Batallón de Apoyo y Servicios para el Combate sobre el proceso administrativo de personal?, se parte de un enfoque descriptivo – analítico,

donde se inicia de lo general desde la conceptualización y fundamentación legal y ética de la deontología institucional, pasando así a lo particular en su aplicación en el proceso administrativo de personal para la vigencia 2017. La investigación se desarrolló teniendo como insumo el producto de la recolección y análisis de la información suministrada por diferentes fuentes, destacándose el Comando de Personal, Comando Logístico, Inspección General del Ejército, Departamento de Logística de la Jefatura de Planes y Políticas del Ejército y Dirección de Organización de la Jefatura de Operaciones del Ejército, lo cual facilitó describir de manera clara la situación de las unidades en mención, la respuesta a la pregunta planteada y la formulación objetiva de las conclusiones.

1. Deontología del proceso administrativo de personal

1.1. La Deontología

La deontología como concepto derivado de la ética y en específico de la ética profesional, la cual como una ciencia interdisciplinaria entre filosófica y científica, busca establecer las reglas de la conducta; es decir criterios que el profesional tenga en cuenta en el desarrollo de su trabajo para resolver todas aquellas situaciones que lo comprometan o lo enfrenten a dilemas éticos y de esta manera ofrecer en esas circunstancias, una respuesta acorde a la esperada por la institución para la cual labora (cumplimiento de sus objetivos y normatividad), la sociedad (haciendo referencia así al bien o servicio que espera recibir) y su propio compromiso con la profesión que cursó.

Con la evolución del concepto de la ética profesional surge el concepto de la deontología, el cual y tal como lo menciona el Doctor Juan Manuel Cobo Suero, catedrático de la Universidad Pontificia de Comillas en Madrid, surge como una propuesta racional y metódica de los principios y directrices de su conducta profesional, fundamentándose en diversas teorías, y se encuentran dentro de las más importantes a resaltar, la del inglés Jeremías Bentham (1748-1832), quien en su libro “Deontología ciencia de la moral” publicado en 1834 enfatizó en el origen taxonómico de la misma palabra, (deonto - griego: lo que es necesario, preciso o debido; como deber u obligación) y (logía: estudio o tratado), es decir, el estudio o tratado del cumplimiento de un deber u obligación, pero aclarando que en un principio y para este autor, el concepto se veía representado desde el punto de vista de la conveniencia, ósea lo que es necesario hacer por las ventajas resultantes de una determinada forma de actuar u obrar.

De acuerdo a lo anterior, es importante destacar, que la definición de Bentham se complementaría posteriormente cuando fue incluido el concepto del deber de Emmanuel Kant (1724-1804), para quien la razón a futuro sometería la voluntad en consideración a la sociedad, la cual es mucho más necesaria que la inclinación hacia el amor y de esa forma el hombre se enmarca dentro de la igualdad en la sociedad mirando a los demás y a la humanidad misma no como medio, sino como un fin.

Así las cosas y teniendo en cuenta lo planteado teóricamente en el camino conocido de la conformación del termino “deontología”, se podría tomar a manera de ejemplo el código deontológico de los educadores, el cual se motiva principalmente por un compromiso intrínseco de la misma profesión, es decir la formación y la responsabilidad social de la educación que imparte, pues debe considerar que es su obligación principal entregar una educación lo suficientemente eficaz para que el desempeño del aprendiz en la aplicación de los conceptos

aprendidos en medio de la sociedad sean acordes a la formación recibida y de esta manera se confirman las postulaciones enunciadas con anterioridad en las cuales la deontología de cada profesión exige “una formación encaminada a hacer bien común en la sociedad”, siendo de esta manera indispensable en cada una de las profesiones se establezcan y se enseñen los mecanismos de compromiso y los parámetros de comportamientos socialmente aceptables, los cuales impondrán de forma implícita en la persona este sistema de autorregulación, pues de esta forma no es tomada como una simple norma al referirse a la regulación que aplica o como un simple conocimiento al tratarse de la aplicación de lo aprendido en el momento de enfrentarse a los dilemas morales propios de su profesión, sino como algo que reconoce que debe cumplir y que al momento de hacerlo, les proporciona ese bienestar y satisfacción del deber cumplido, no solamente con sus obligaciones profesionales sino consigo mismo.

1.2. Deontología de la Profesión Militar

1.2.1. Fundamento Legal.

La fundamentación deontológica de la profesión militar parte y se enmarca dentro de los fundamentos constitucionales, representando así el valor de la Constitución Política (en adelante CP) como principal soporte y documento rector, ante la cual se somete por ser norma de normas y en consecuencia, el lineamiento ineludible de cualquier acción institucional en los diferentes contextos en los cuales actúa el cumplimiento de su misión constitucional y derivado de la misma y del objeto social con el cual fue creado el Ejército como institución del Estado, a cargo de la expresión del monopolio de las armas y del uso legítimo de la fuerza, siendo de esta manera responsables los miembros de la Institución, en caso de infringir su normativa superior o las leyes, a la vez que por otra parte los servidores públicos, también son responsables “por

omisión o extralimitación en el ejercicio de sus funciones” de acuerdo al artículo No. 6 de la Constitución Política.

Tal como precede, y bajo el poder normativo de la Constitución Nacional, se configura para el Ejército Nacional, el Estado constitucional o sujeto a la Constitución y de esta manera se va fortaleciendo la cimentación conceptual que configura el deber, la misión que constituye el objeto social de la Institución y es así como se llega a la contextualización de la naturaleza constitucional de la existencia de la institución militar que va mucho más allá de lo comúnmente tratado cuando únicamente se refiere al Artículo 217, así:

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 del orden constitucional.

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.

Consecuente con lo rezado por el citado artículo, de manera inherente y deducida desde el punto de vista del deber impuesto, le deviene a la institución militar y por ende al funcionario público que por vocación la integra, la obligación constitucional de aportar al cumplimiento de diversos acápite de su articulado y que de una manera u otra hacen parte de su misión, de ahí la importancia conocer e interiorizar aspectos tan importantes como lo son “los fines esenciales del Estado” contenidos en el Artículo No. 2 de la carta magna de Colombia (Asamblea Nacional Constituyente, 1991) y que menciona:

Son fines esenciales del Estado: (...) promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución (...), defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo.

Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares .

Aunado a lo hasta aquí descrito y no de menos importancia, se adhieren aún más responsabilidades con las cuales la Institución misma cumple, como lo es entre otras “la protección de las riquezas naturales y culturales de la Nación” y que su conocimiento de carácter normativo, lleva al funcionario público a un estado de “conciencia” que coadyuva a la construcción de ese auto-código ético que conforma el fundamento de la deontología propia de la Institución Militar.

Es así como desde la cima del bloque constitucional se estructuran las responsabilidades y obligaciones de la Institución Militar, las cuales exigen además para su cumplimiento la aplicación del principio de legalidad, del principio democrático, del debido proceso, y de la evaluación de la eficacia o los resultados efectivos en el cumplimiento de las funciones públicas o en el ejercicio de las libertades, facultades y derechos.

Pero la mencionada legalidad propia del modelo del estado constitucional de derecho, se impone a las autoridades públicas, pues sobre ellas recae la responsabilidad del cuidado del “deber ser en la sociedad”, de velar el mantenimiento del orden, mediante el control y cumplimiento del ordenamiento emanado del legislativo, exigiendo de esta manera a la

Institución y a cada uno de sus integrantes ante la sociedad la “autoridad moral” suficiente para ser vista como una institución “legítima”, respetada y apegada a sus principios, valores, libertades, derechos, deberes, bajo las exigencias del bloque de constitucionalidad; he aquí la razón de ser del castigo social al que se someten las instituciones públicas y/o sus servidores cuando por omisión incumplen sus deberes o por el contrario exceden sus atribuciones y dan un manejo inadecuado a las facultades que por razón de su cargo le han sido concedidas, pues por su parte es vista como una traición a la confianza depositada por un pueblo, lo cual causa en el mismo su rechazo.

Es de esta manera y por este motivo que el estado dentro de este compendio armonioso de principios, fines, deberes, obligaciones y medios, fija también los mecanismos propios para ejercer el seguimiento al cumplimiento de la función pública, delegando estas funciones a la Contraloría (Art. 267) y a la procuraduría (Art. 277 CP), bajo el entendido que los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad y que la función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad ; en otros términos y desde el mismo punto de vista de la Corte Constitucional, esta relación interinstitucional se define así:

“La estructura constitucional descrita responde al modelo de frenos y contrapesos que tiene el propósito, no solo de obtener mayor eficiencia en el desarrollo de las funciones a través de las cuales el Estado atiende a la satisfacción de sus fines, sino, y principalmente, de garantizar una esfera de libertad para las personas, por efecto de la limitación del poder que resulta de esa distribución y articulación de competencias” .

Con lo hasta aquí expuesto, se establece una visión general del fundamento constitucional de las Instituciones públicas y más propiamente dicho de la Institución Militar, además de su

relación con las demás instituciones de control del Estado, las cuales efectúan ese seguimiento complementario a la autoevaluación Institucional, con el fin de dar cumplimiento al objeto o fin social con el cual fueron concebidas, tal como en uno de sus apartes se evidencia en la sentencia C-179 de 1994 en su definición de “Estado de Derecho”, así:

El Estado de derecho es una técnica de organización política que persigue, como objetivo inmediato, la sujeción de los órganos del poder a la norma jurídica. A la consecución de ese propósito están orientadas sus instituciones que, bajo esta perspectiva, resultan ser meros instrumentos cuya aptitud y eficacia debe ser evaluada según cumplan o no, a cabalidad, la finalidad que constituye su razón de ser.

De esta manera y con el fin de conceptualizar de manera sucinta el fundamento legal de la Institución Militar, es preciso anotar que su naturaleza es de orden constitucional, propia y necesaria de la organización del estado de derecho, con una de las responsabilidades más importantes al constituir el centro de la confianza del pueblo al fiar en ella las armas de la República para su protección, labor que demanda de sí la máxima legitimidad, pues una Institución con tan grande obligación si llegase a perder el respeto, su único camino es la inviable tiranía.

1.2.2. Fundamento Ético.

Las actuaciones del ser humano dentro de su desempeño en el rol público tienen la habilidad de producir o crear a partir de ciertas causas o principios originarios; por lo tanto, todo acto que realiza procede de unos determinados principios, sean buenos o malos, según los principios que posea, es decir los que en él hayan sido infundidos y formados. “Si los principios

son buenos, sus acciones serán bellas y nobles, dignas de elogio; si aquéllos son malos, las obras realizadas serán malas, vergonzosas o censurables” .

Partiendo de este concepto general de la ética en las actuaciones públicas y efectuando el debido acercamiento al concepto concebido para las Fuerzas Militares, se encuentra de manera específica en el manual de generalidades éticas para la vocación militar que “La ética es trascendente en la vida del hombre y más en quienes tienen el oficio del uso legítimo de las armas del Estado, en la incansable tarea de lograr la paz (...)”, fundamentado en principios, valores, virtudes y competencias, las cuales tienen como objetivo lograr que en el “Qué ser”, de manera intrínseca sea percibido como el legado moral de la cultura castrense, donde se siguen las pautas de actuación establecidas con vocación de servicio, es decir que llevado a los términos de los autores que dieron los fundamentos al término “deontología” para Bentham sería que la única ventaja o beneficio al que puede aspirar es alcanzar o mantener la paz y por otra parte para Kant correspondería al reconocimiento debido al ofrecer a la sociedad el cumplimiento de ese fin humanista con el cual fue concebido al proporcionar la seguridad y la tranquilidad a la comunidad .

Consecuente con lo descrito, se encuentra cimentada la formación ética necesaria para la vocación militar, indispensable para “cumplir su honrosa y compleja misión constitucional, acorde con los demás mandatos superiores de orden dogmático y orgánico-estructural” (Comando General Fuerzas Militares, 2016); formación que se imparte desde los primeros pasos en la carrera de las armas y que parte desde los principios y valores institucionales y buscan cumplir con las expectativas de un pueblo con la esperanza de compensar su sacrificio económico al soportar el costoso sector defensa del aparato estatal, el cual con el paso del tiempo

y los cambios que le devienen con el mismo, ha ido anexando a su misión la participación en diversos roles.

1.3. El Proceso administrativo de personal

Una vez que se ha establecido de manera resumida y clara que es Deontología y cuál es su fundamento legal y ético en la institución para soportar y afirmar su aplicación en los procesos que desarrolla para cumplir con el objeto social con la cual fue creada, es pertinente proceder en el camino del ámbito general ya descrito a lo particular en lo que refiere propiamente al proceso administrativo de personal del Ejército, con el fin de establecer la deontología aplicable al proceso dentro del periodo de referencia del presente trabajo de investigación, es decir en la vigencia 2017.

El proceso administrativo de personal en el Ejército Nacional, se encuentra descrito en el documento del Sistema de Gestión de Calidad denominado “Caracterización de Proceso Administración de Talento Humano”, en el cual se registran dentro de las actividades del hacer en el numeral 3 “Administración del talento humano” y cuyo producto son los “actos administrativos” mediante los cuales se protocolizan las distintas actuaciones efectuadas para el desarrollo de mencionada actividad, encontrándose de esta manera dentro de ellas la destinación del personal a través de las ordenes administrativas de personal (OAP) con las cuales se asigna el personal a las Unidades Tácticas del Ejército, incluyendo las de A.S.P.C. que hacen parte del campo objeto del presente trabajo de investigación; por otra parte y dentro del citado proceso se encuentra la actividad No. 9 “Analizar y evaluar la Gestión Humana por competencias”, la cual tiene como producto “informes”; haciéndose necesario de esta manera en este punto del camino, focalizar la atención en algunos de los documentos más representativos que para la fecha hacían

alusión primero al tema de la destinación del personal a las Unidades del Ejército y segundo a la aplicación de los perfiles, los cuales de forma implícita corresponden a lo que vendría a ser en si el “deber ser” en las actividades del proceso administrativo de personal, es decir, la “deontología del proceso administrativo de administración de personal aplicable a un Batallón de Apoyo y Servicios para el Combate”.

Así las cosas y tomando inicialmente el aspecto de los traslados o asignación del personal a las Unidades en sus distintos niveles, la cual siendo una actividad delegada por sus funciones al Comando de Personal del Ejército, se encuentra descrito en la Directiva Permanente No. 01032 del 22 de Noviembre de 2016 “Políticas y lineamientos en administración de personal a desarrollar al interior del Ejército Nacional”, que mencionada actividad es llevada a cabo por Área Administración de Personal - Sección Traslados, la cual detalla en el anexo “F” de la misma, describiendo el termino “traslado” como “el acto de autoridad competente por el cual se asigna un Oficial o Suboficial a una nueva unidad o dependencia militar (incluyendo la Gestión General del Ministerio de Defensa Nacional), con el fin de prestar sus servicios en ella, o desempeñar un cargo dentro de la organización.” , de igual manera y en complemento a lo mencionado, cabe destacar que de acuerdo a lo establecido en la ley 1106 de 2006, Art. 20 menciona “La destinación, traslado o comisión es de obligatorio cumplimiento, contra ella no obra ningún recurso y es facultad exclusiva del Gobierno Nacional, del Ministro de Defensa Nacional, del Comandante General de las Fuerzas Militares y de los Comandantes de Fuerza, según el caso”, ratificando de esta manera la correspondiente competencia y la facultad para delegarla; continuando en el análisis de la directiva es de resaltar que la relación que guarda entre la destinación o traslados del personal y la aplicación de los perfiles por competencias, solo se encuentra cuando se menciona en la destinación del personal egresado de la Escuela Militar de

Cadetes (ESMIC) y Escuela Militar de Suboficiales (EMSUB), dejando de lado de esta manera el hecho de incluir en este documento que consolida la política institucional en la administración del personal, los lineamientos para el análisis de la situación de personal de cada una de las unidades, tomando como variables no solamente la cantidad de personal, sino también los perfiles requeridos en relación a la cantidad de personas que cumplen con los mismos de acuerdo a los cargos que se deben desempeñar de manera diferencial en cada una de las Unidades del Ejército Nacional.

Ahondando un poco más en cuanto a lo que refiere al aspecto de las asignaciones o traslados, se encuentra el documento “ficha técnica procedimiento traslados” donde se encuentran los lineamientos y políticas para realizar el traslado del personal militar y civil nombrado en el Ejército Nacional, pero al verificar este paso a paso que contempla los aspectos a tener en cuenta en el desarrollo del procedimiento, para el caso del personal de Oficiales, Suboficiales y personal Civil, se evidencia que se tienen en cuenta diferentes aspectos como la recepción de requerimientos de las Unidades Operativas Mayores a través de un cronograma de revistas, situación de las Unidades y Dependencias de acuerdo a la TOE, situación jurídica, bloqueos e incluso para el personal civil el fuero sindical, pero no se evidencia que sea tenido en cuenta en el momento del planeamiento, una actividad en la cual se verifique en el momento de establecer las necesidades de las Unidades del Ejército, que se tenga como prioridad la verificación de las TOE con respecto al personal que cumpla con los perfiles de competencias que la Unidad requiere para el cumplimiento de las funciones en cada uno de los cargos.

Una vez vistas las políticas y lineamientos que se encuentran establecidas para el traslado o destinación del personal, está clara la manera como el personal queda a cargo de las Unidades de ASPC, es así como resulta pertinente proceder al segundo aspecto, es decir, el análisis de los

documentos que contienen las instrucciones emitidas para el intervalo de tiempo estudiado en cuanto a “la aplicación de los perfiles de competencias al momento de destinar el personal al cargo en el cual se va a desempeñar”; es así como se encuentra en la Directiva de Gestión Humana por competencias (DIGEH) No. 01021 del 22 de noviembre de 2016 en la cual señala que “la sección de Gestión Humana, surge en el año 2009 de la necesidad de establecer un modelo de gestión humana por competencias que permita establecer la idoneidad del personal militar acorde con el cargo que va a desempeñar”, mencionando entre otras actividades bajo la responsabilidad de la DIGEH la de “elaborar los manuales específicos de funciones y competencias laborales e identificar los estudios, formación, experiencia, habilidades y competencias comportamentales de los cargos” con el fin de mejorar el desempeño del personal.

Es así como se cuenta con un punto de partida documentado, pues de esta manera se establece que para la vigencia 2009 se reconocía la necesidad de asignar un funcionario a un cargo una vez cumpla con las competencias requeridas para su desempeño en el mismo, pero de igual manera se denota que el proceso de elaboración de los perfiles para la vigencia de la Directiva en cuestión (año 2016), no era un trabajo terminado y que por su parte era una de las misiones encomendadas a la Dirección Estratégica de Potencial Humano en los siguientes términos “Coordinar los lineamientos y directrices para establecer los perfiles de los cargos requeridos por la Fuerza para lograr los objetivos estratégicos”, esto sin desconocer que de manera descentralizada a través de las oficinas de Personal y Control Interno se contaba en las Unidades del Ejército Nacional con un documento denominado “Manual específico de funciones y competencias laborales”, el cual contenía algunos criterios que se consideraban necesarios para desempeñarse en cada uno de los cargos, pero su elaboración de manera estandarizada, para la fecha hasta ahora iniciaba a corresponder a una verdadera política institucional.

2. Nivel de cumplimiento en la aplicación de los perfiles profesionales en los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate

2.1. Evolución de los perfiles profesionales en el Ejército Nacional

En el proceso de transformación del Ejército Nacional, la institución ha venido evolucionando, buscando mejorar todos los procesos que catapulten a la entidad militar como la más profesional, con la mejor calidad humana y los mejores resultados en el cumplimiento de los objetivos a nivel misional, fundamentado en las exigencias del desarrollo institucional y en las observaciones resaltadas por algunos organismos de control. A través del tiempo, la institución militar ha aprendido de sus propias experiencias y como resultado de su autocrítica, le ha permitido materializar sus cambios en reformas militares y reestructuraciones, los cuales a través de su paso a través del tiempo, le han llevado a proyectarse como modelo de Ejército en la región (Martínez, 2017).

Las reformas mencionadas requieren tener un excelente recurso humano, con unos perfiles claramente estructurados y establecidos, que permita desarrollar los procedimientos requeridos para satisfacer las exigencias del pueblo colombiano y asumir los nuevos retos y escenarios que demanda el entorno. Así mismo, se requiere una línea de carrera para el personal de oficiales y suboficiales del sistema logístico, donde se establezca un plan organizado y formal que pueda orientar y guiar al personal militar, en lo concerniente a destinación de cargos, identificación de perfiles por competencias, cursos de formación, capacitación, ascensos, escogencia de arma entre otros.

En la vigencia 2017 y materializada la necesidad de crear la línea de carrera en el Ejército Nacional, tal como se afirmó en el primer capítulo, con el fin de preparar y desempeñar al

personal de oficiales y suboficiales logísticos que tiene a futuro la responsabilidad de suceder o reemplazar algunos cargos del subsistema logístico, en donde ocuparán puestos estratégicos de alta complejidad, para asegurar la excelencia en el desempeño y enfocar los esfuerzos de desarrollo hacia la consolidación de una Fuerza cada vez más competitiva y comprometida con el país.

Adicional a esto, se evidenció que el oficial y suboficial como funcionario público deberían cumplir con un perfil, unas funciones y unos requisitos generales para desempeñar el cargo asignado y lograr mejores resultados de acuerdo a lo descrito por el DAFP y el decreto 1083 del 2015, entre los cuales se pueden sintetizar en primera medida:

- a. Estudios y conocimientos académicos adquiridos en instituciones públicas o privadas, debidamente reconocidas por el Gobierno Nacional correspondientes a la educación básica primaria, básica secundaria, media vocacional, superior en los programas de pregrado en las modalidades de formación técnica, tecnológica y profesional y en programa de postgrado en las modalidades de especialización, maestría, doctorado y posdoctorado.
- b. Proceso de educación complementaria en relación al cargo en el cual se está desempeñando, logrados a través de conferencias, seminarios, taller, cursos o diplomados.
- c. Experiencias y destrezas adquiridas o desarrolladas mediante el ejercicio de una profesión u oficio (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2015).

2.2. Los perfiles profesionales y las competencias laborales en el Ejército Nacional

Teniendo en cuenta la importancia del perfil profesional y la línea de carrera del personal de logística del Ejército Nacional en el cual se fundamenta la investigación, se hace énfasis en el entorno, en el ámbito profesional, los sectores productivos o de servicios, las ocupaciones y

puestos de trabajo relevantes y la dinámica del empleo, que proporcionan la base para el correcto desempeño laboral, lo cual para el lapso de tiempo de análisis, no brindaba preocupación por parte del área correspondiente (Vargas, 2008).

De esta manera el planteamiento propuesto por la DIGEH, formula establecer un modelo de gestión humana por competencias, que permita establecer una idoneidad para el cargo que va a desempeñar el personal (Ejército Nacional, Directiva Permanente 01021 de Gestión Humana por Competencias, 2016), a través de perfiles profesionales, los cuales surgen de tres elementos:

- a. Competencia General (Perfil profesional)
- b. Entorno Profesional (Competencias)
- c. Áreas de Competencia (Experiencia—escalafón de cargos)

Es así como el perfil profesional se conforma por la definición de la ocupación, la práctica de la profesión, los ámbitos de actuación profesional de cada competencia general de la ocupación, sus unidades respectivas, realizaciones profesionales (elementos de competencia), criterios de ejecución y capacidades concretas para la actividad profesional presente y potencial en un contexto internacional (Vargas, 2008).

2.2.1. Tipos de Competencias en el Contexto Institucional.

Las competencias comportamentales con las que debe contar el funcionario de la Institución para su desempeño deben ser estructuradas en el 'personal del sistema logístico, ya que constituyen los comportamientos que reflejan la aplicación de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que permiten alcanzar un desempeño superior. Se enfocan en la identificación de los comportamientos que dan valor agregado a la Institución y que facilitan el logro de los resultados (COPER, 2017), así:

- a. **Competencias organizacionales:** Son las que debe poseer todo el personal militar que integra la Fuerza, desde Generales hasta el nivel soldados profesionales, para obtener un desempeño superior y así facilitar el logro de los objetivos estratégicos. Son competencias genéricas definidas a partir del análisis de la visión, misión y retos presentes y futuros de la Institución.
- b. **Competencias directivas:** Son las que deben poseer todos los oficiales y suboficiales del Ejército para ejercer con éxito el mando de las tropas o personal a cargo y conducirlos en forma eficaz hacia el logro de las misiones y al cumplimiento de las tareas asignadas.
- c. **Competencias de Gestión:** Son las que requieren los oficiales y suboficiales para llevar a cabo en forma exitosa las funciones específicas asignadas a los diferentes cargos.

2.3. Situación de personal y unidades del Sistema Logístico

La Función logística es fundamental y se debe reconocer como parte estructural del sistema funcional del ejército, teniendo en cuenta que brinda el sostenimiento a través del suministro de servicios de personal, apoyos logísticos y servicios de sanidad necesarios para mantener las operaciones hasta que se complete la misión, por lo cual se demanda personal idóneo, entrenado y capacitado según al perfil, con una línea de carrera plenamente establecida y de acuerdo al personal requerido (Ejército Nacional, 2017). Para el año 2017 el Ejército Nacional contaba con el siguiente personal del sistema, así:

Tabla 1 - Situación personal de Oficiales

GRADO	BG	CR	TC	MY	CT	TE	ST	TOTAL
CANTIDAD	03	36	52	101	196	94	65	547

La tabla 1 muestra la cantidad de oficiales del arma de logística por grados. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

Tabla 2 - Situación personal de Suboficiales

GRADO	SM	SP	SV	SS	CP	CS	C3	TOTAL
CANTIDAD	25	364	155	424	200	59	47	1274

La tabla 2 muestra la cantidad de suboficiales del arma de logística por grados. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

Así mismo, es importante destacar que el Ejército Nacional cuenta con 27 Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate, con la función de realizar el sostenimiento y el apoyo logístico para desarrollar las Operaciones Militares. Estas unidades tácticas son las especializadas en realizar las Operaciones Logísticas bajo la estructura AMPLIASTE (Adquisición, Mantenimiento, Producción, Logística Inversa, Sanidad, Transporte y Entrega), que permite suministrar los medios y el equipo al personal que participa activamente en el campo de combate. Estos batallones se encuentran asignados a las Unidades Operativas Menores y ubicados a lo ancho y largo del territorio nacional para lograr efectividad en el desempeño y en el sostenimiento como misión.

Tabla 3 - Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate

No	UBICACIÓN	UOM	OUM	UT
1	TUNJA	DIV02	BR01	BAS01
2	BARRANQUILLA	DIV01	BR02	BAS02
3	CALI	DIV03	BR03	BAS03
4	MEDELLÍN	DIV07	BR04	BAS04
5	B/MANGA	DIV02	BR05	BAS05
6	IBAGUÉ	DIV05	BR06	BAS06
7	VILLAVICENCIO	DIV04	BR07	BAS07

No	UBICACIÓN	UOM	OUM	UT
8	ARMENIA	DIV05	BR08	BAS08
9	NEIVA	DIV05	BR09	BAS09
10	VALLEDUPAR	DIV01	BR10	BAS10
11	MONTERÍA	DIV07	BR11	BAS11
12	FLORENCIA	DIV06	BR12	BAS12
13	BOGOTÁ	DIV05	BR13	BAS13
14	PTO/ BERRIO	DIV07	BR14	BAS14
15	QUIBDÓ	DIV07	BR15	BAS15
16	YOPAL	DIV08	BR16	BAS16
17	CAREPA	DIV07	BR17	BAS17
18	ARAUCA	FURON-DIV08	BR18	BAS18
19	BOGOTÁ	JEDOC	ESMIC	BAS19
20	BOGOTÁ	UDS EJC	BRLOG01	BAS21
21	SAN JOSÉ (GUA)	DIV04	BR22	BAS22
22	PASTO (NARIÑO)	FUPEG-DIV03	BR23	BAS23
23	LETICIA	DIV06	BR26	BAS26
24	MOCOA	DIV06	BR27	BAS27
25	PUERTO CARREÑO	DIV08	BR28	BAS28
26	POPAYÁN	DIV03	BR29	BAS29
27	CÚCUTA	FUVUL-DIV02	BR30	BAS30

La tabla 3 muestra la ubicación de los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate y la estructura orgánica. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

Teniendo en cuenta que la logística y para este caso la logística militar, es la herramienta fundamental que permite el planeamiento para ejecutar una misión, con la responsabilidad de la organización y movimiento de las tropas en campaña y de determinar la factibilidad de la ejecución, se requiere personal especializado en el desarrollo de las operaciones logísticas, para lograr satisfacer al soldado en cada una de sus necesidades. Por tal motivo es necesario que estas unidades estén comandadas por oficiales y suboficiales especializados en logística militar y no por personal ajeno al arma y/o especialidad, que no tienen conocimiento por falta de capacitación en administración y comando de unidades de Apoyo y Servicios para el Combate del Ejército Nacional, permitiendo que surjan falencias que afectan el desarrollo de las operaciones militares.

Para la vigencia en cuestión, algunas de las unidades de logística no fueron comandadas ni administradas por personal de oficiales y suboficiales especializados en el arma, encontrándose personal de otras especialidades que no contaban con el conocimiento para realizar las operaciones logísticas, causando traumatismos en los procedimientos administrativos. De igual forma, se evidenció que el personal era designado o trasladado a las unidades sin los perfiles de competencias requeridos, es decir, acudiendo al empirismo para aprender de los procesos del sistema logístico.

De acuerdo a la información suministrada por el Comando de Personal del Ejército Nacional a través de la Dirección de Talento Humano de Logística (DTHLOG) y con el fin de argumentar la afirmación descrita, se expone la siguiente información que corresponde a la situación de Oficiales de Logística y de otras armas en las unidades de ASPC, durante la vigencia 2017, reflejando lo puntualizado, que conlleva a la afectación correspondiente en la fuerza, así:

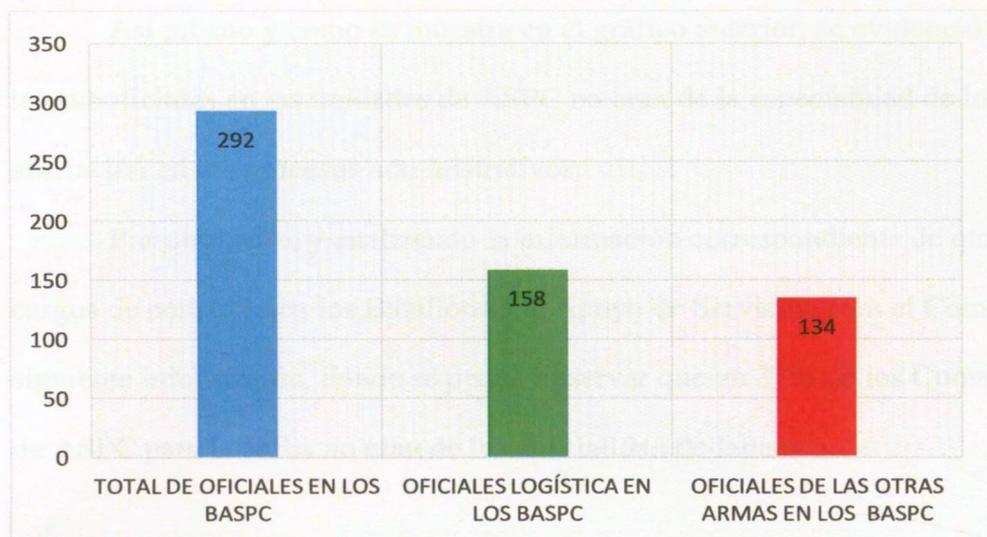


Figura 1. La figura ilustra la distribución de oficiales de logística y de otras armas en las unidades de ASPC. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

De la anterior información, se deduce que existió un 45% de oficiales que no eran de la especialidad logística y se encontraban desempeñando funciones administrativas en los Batallones de Apoyo y Servicio para el Combate.

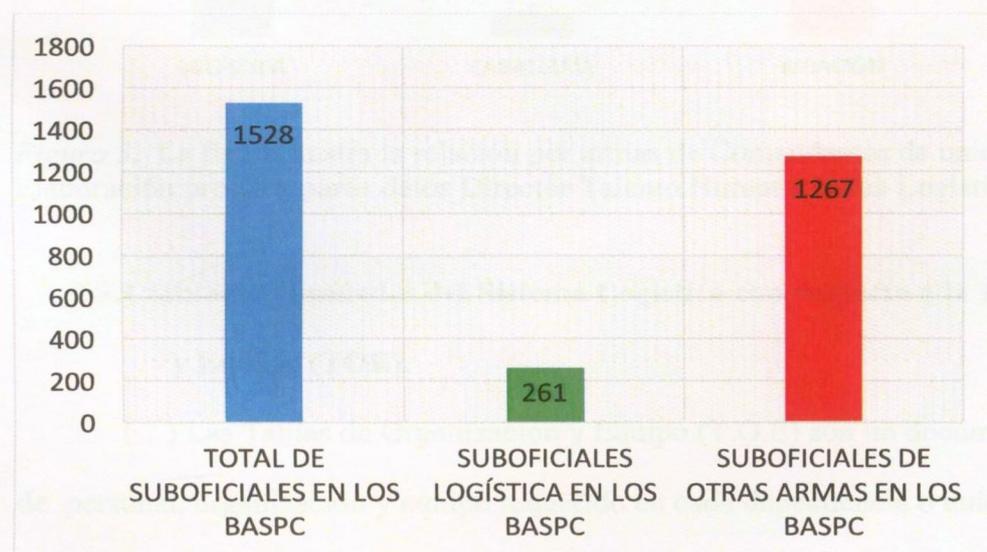


Figura 2. La figura ilustra la distribución de suboficiales de logística y de otras armas en las unidades de ASPC. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

Así mismo y como se muestra en el gráfico anterior, se evidenció que un 83% del total de los suboficiales en las unidades de ASPC no eran de la especialidad de logística, con posible afectación en los procesos administrativos.

Por otra parte, y analizando la información correspondiente de quienes ejercieron los cargos de comando en los Batallones de Apoyo de Servicios para el Combate, se determinó la siguiente información, donde se puede observar que un 37% de los Comandantes de Batallones de ASPC para la fecha no eran de la especialidad de logística.

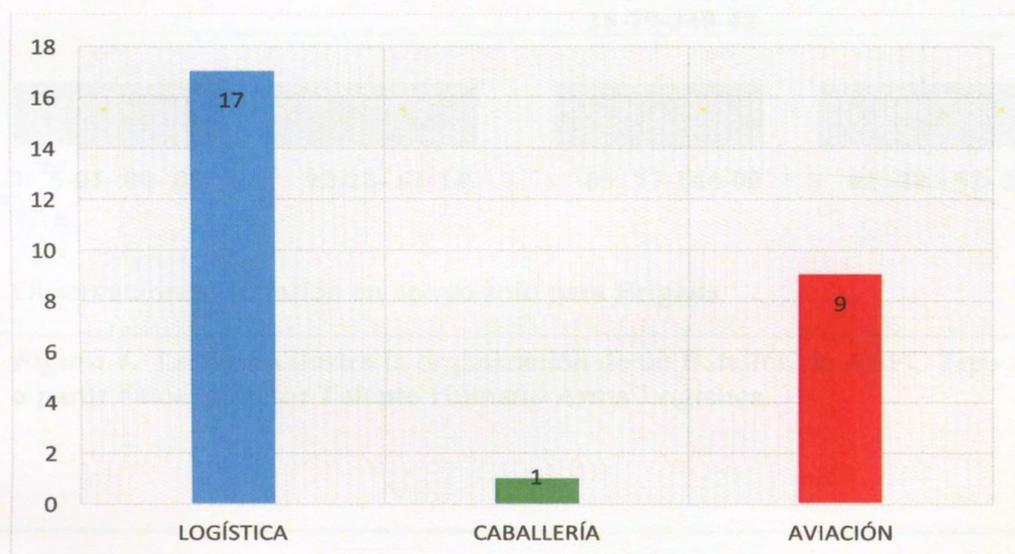


Figura 3. La figura ilustra la relación por armas de Comandantes de unidades de ASPC. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

2.3.1 Situación unidades del Sistema Logístico con respecto a la Tabla de organización y Equipo (TOE).

(...) Las Tablas de Organización y Equipo (T.O.E) son un documento de carácter ideal de personal, organización y equipo requerido en cada dependencia o unidad para trabajar. La T.O.E. no hace referencia al personal efectivo que labora en el momento de elaborar el documento. (...) (Ejército Nacional, 2016).

Las Tablas de organización y equipo (T.O.E) son documentos de clasificación SECRETO en los cuales se determinan la misión, organización, y equipos de las dependencias y unidades orgánicas del Ejército Nacional; los Batallones de Apoyo de servicios para el combate esta organizados de dos tipos, Tipo A y tipo B. (Ejército Nacional, 2016).

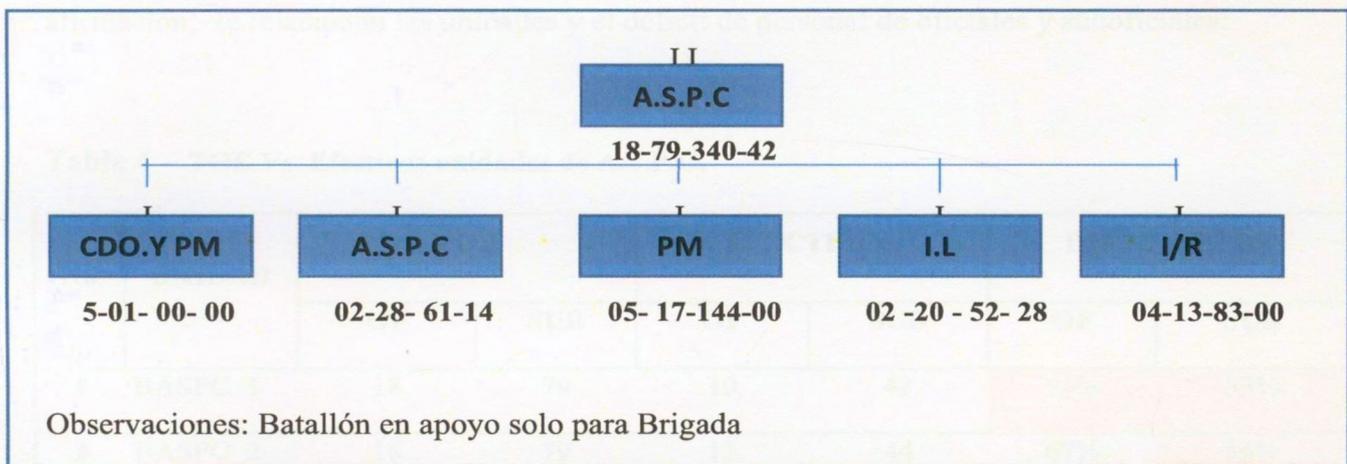


Figura 4. La figura ilustra la organización de un Batallón de ASPC Tipo A. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

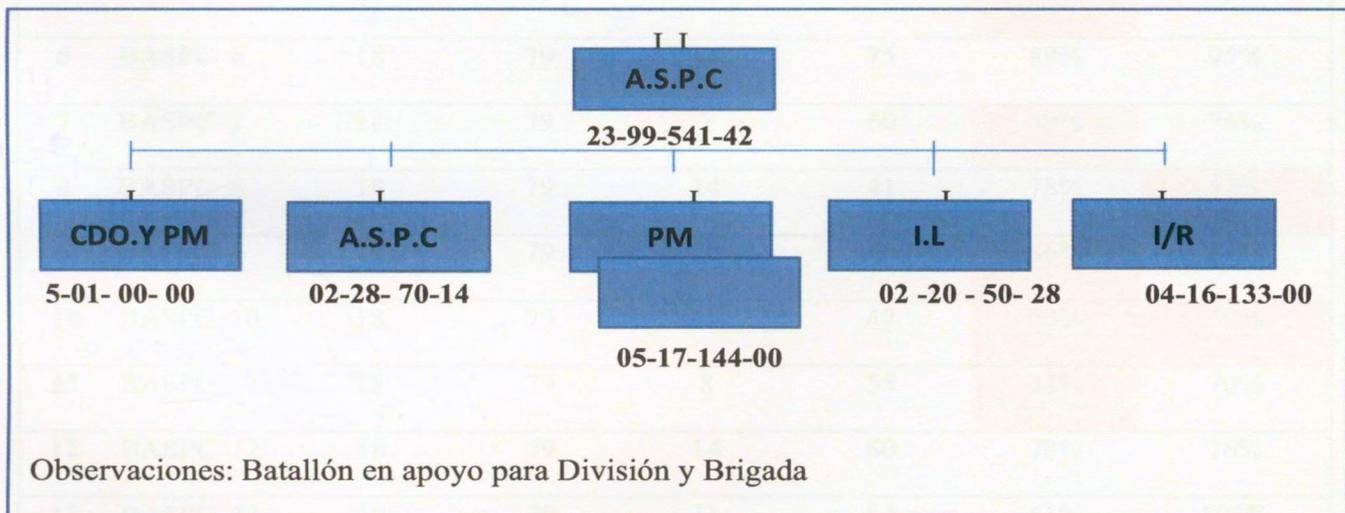


Figura 5. La figura ilustra la organización de un Batallón de ASPC Tipo B. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

De la información obtenida en el proceso de investigación, se evidenció que sumado a la destinación de personal que no cumplía con el perfil (asumido por el hecho de pertenecer a la especialidad de logística), que para la vigencia 2017 los Batallones de Apoyo de servicios para el Combate, con relación a la cantidad de personal asignado no cumplían con lo establecido en la TOE para desempeñar sus funciones, procesos y procedimientos. Es así que para soportar esa afirmación, se relacionan las unidades y el déficit de personal de oficiales y suboficiales:

Tabla 4 - TOE Vs. Efectivos unidades de A.S.P.C.

No	UNIDAD	TOE		EFECTIVOS		DISPONIBLES	
		OF	SUB	OF	SUB	OF	SUB
1	BASPC 1	18	79	10	42	56%	53%
2	BASPC 2	18	79	12	44	67%	56%
3	BASPC 3	18	79	10	67	56%	85%
4	BASPC 4	18	79	10	69	56%	87%
5	BASPC 5	23	99	11	78	48%	79%
6	BASPC 6	18	79	16	75	89%	95%
7	BASPC 7	18	79	7	60	39%	76%
8	BASPC 8	18	79	14	41	78%	52%
9	BASPC 9	18	79	10	64	56%	81%
10	BASPC 10	18	79	9	47	50%	59%
M	BASPC 11	18	79	8	55	44%	70%
12	BASPC 12	18	79	14	60	78%	76%
13	BASPC 13	18	79	11	84	61%	106%
14	BASPC 14	18	79	11	42	61%	53%

No	UNIDAD	TOE		EFECTIVOS		DISPONIBLES	
		OF	SUB	OF	SUB	OF	SUB
15	BASPC 15	18	79	9	48	50%	61%
16	BASPC 16	18	79	11	61	61%	77%
17	BASPC 17	18	79	12	41	67%	52%
18	BASPC 18	23	99	12	53	52%	54%
19	BASPC 19	18	79	8	71	44%	90%
20	BASPC 21	23	99	11	64	48%	65%
21	BASPC 22	18	79	12	47	67%	59%
22	BASPC 23	18	79	11	46	61%	58%
23	BASPC 26	18	79	10	47	56%	59%
24	BASPC 27	18	79	10	50	56%	63%
25	BASPC 28	18	79	10	41	56%	52%
26	BASPC 29	18	79	10	54	56%	68%
27	BASPC 30	18	79	13	77	72%	97%
TOTAL		501	2193	292	1528	58%	70%

La tabla 4 muestra las diferencias de personal existentes entre TOE, efectivos y disponibles en los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

Con el fin de comprender la tabla anterior y la gráfica siguiente que hace referencia a las TOE en las unidades de ASPC, se deben tener en cuenta los siguientes conceptos:

TOE corresponde a la cantidad de personal requerida de acuerdo a lo establecido por la Dirección de organización de la Jefatura de Operaciones.

EFECTIVOS: Cantidad de personal asignada a la unidad.

DISPONIBLES: Cantidad de personal resultante de la diferencia entre el personal asignado menos las novedades de las unidades.



Figura 6. La figura ilustra el análisis de las TOE de los Batallones de ASPC. Elaboración propia a partir datos Director Talento Humano Arma Logística.

3. Implicaciones en los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate derivadas del no cumplimiento de los perfiles de competencias requeridos

Se ha referido a las competencias laborales como el medio para mejorar los procesos del Ejército Nacional, el cual permite identificar, valorar, desarrollar y gestionar precisamente aquellas conductas de las personas de quienes depende el éxito de la institución, logrando el mejoramiento continuo y el cumplimiento de los objetivos trazados. La formación de competencias específicas en los funcionarios, constituye una necesidad, correlacionada con el logro del desempeño óptimo y de inflexión con el modo de actuación, por lo cual es indispensable que en la institución se cumplan a plenitud, haciendo énfasis en la elaboración de

los perfiles y la observancia de los mismos, logrando la profesionalización de la fuerza (Caicedo, 2014).

Extrapolando el término materia de estudio al Ejército Nacional, podemos relacionar que la institución cuenta con cierta cantidad de personal capacitado y entrenado en las diferentes áreas funcionales, que al ser ubicados correctamente de acuerdo a sus competencias laborales optimizarían recursos, ofrecería ventaja competitiva y facilitarían la misión (Correa, 2007), pero por diferentes circunstancias no laboran según su preparación y capacidad profesional.

Dentro de los inconvenientes observados para la asignación de cargos se encuentra la falta de personal capacitado en áreas específicas, lo que concibe que los funcionarios disponibles en las unidades realicen múltiples cargos, perdiendo de esta forma no solo la ventaja competitiva, sino también la habilidad de desempeño, generando retrasos en los procesos. Así mismo, se observa cómo se asignan cargos sin contar con el expediente laboral del trabajador, excluyendo su formación profesional y habilidades personales, afectando el clima organizacional y la ética de la institución. (Fernández, 2012).

En el Ejército Nacional de Colombia se desarrollan diversos tipos de procesos, entre los cuales destacamos los administrativos, logísticos y contables, que son muy importantes para la institución, ya que permiten el normal funcionamiento y desarrollo, a través del sostenimiento base para cumplir las operaciones militares como medio de alcance de la misión constitucional. Dichos procesos administrativos en la mayoría de los casos presentan fallas por falta de conocimiento y capacitación en las áreas específicas, al ser desempeñados por personal que cumpla con perfil adecuado, eso sí, sin ocultar que en algunas situaciones los procesos son permeados por la corrupción, generando desvíos de recursos, ineficiencia y cometimiento de

delitos, por falta de conciencia de los funcionarios y de control en los diversos niveles, la cual posiblemente puede ser derivada del desconocimiento inicial del cargo que ocupa.

En términos generales y de acuerdo a la relación con el concepto, se puede establecer que entre los problemas observados que limitan el desempeño, asignación de cargos y resultados, se encuentran los siguientes, que mediante el análisis de las observaciones y hallazgos encontrados por los diferentes entes de control coinciden (Martínez, 2017), así:

- a. Mala planeación en la solicitud de cargos a posicionar en la unidad.
- b. Falta de personal capacitado en áreas específicas.
- c. Personal realizando multiplicidad de funciones.
- d. Déficit en la incorporación de personal técnico y administrativo.
- e. Falta de capacitación y entrenamiento en forma permanente al interior de la fuerza.
- f. Incapacidad para cubrir las novedades de personal y observancia de traslados que generan vacantes sin el respectivo reemplazo.

Es importante establecer una relación entre las actividades que desarrolla una persona que no cumple con el perfil requerido para el cargo y otra capacitada y formada con el entrenamiento adecuado, indicando la diferencia de resultados, la afectación hacia la organización y los perfiles de exigencias de la ocupación en todas las áreas, con mayor incidencia en la de los recursos humanos (Barthelemy, 2007).

Al buscar las Implicaciones que se presentan en el proceso administrativo de personal y desempeño de la Unidad, como consecuencia de no aplicar de los perfiles de competencias, en primer lugar debemos orientar la exploración a la inspección del Ejército, quien a través del cumplimiento del proceso de Gestión de evaluación, control y seguimiento, traza como propósito mejorar el desempeño de la institución en un contexto macro, que incluya todos los

procesos y procedimientos, garantizando unos sistemas altamente eficientes y seguros, potencializando el recurso humano, evitando el desperdicio de bienes y recursos, por intermedio de revistas y verificaciones.

3.1. Evaluación de la inspección General del Ejército

Como ya fue referido, un segmento de la investigación busca determinar cómo afecta la falta de idoneidad de los funcionarios el desempeño del tren administrativo y logístico del Ejército Nacional, para lo cual se debe orientar hacia la Inspección General del Ejército, la cual verifica, inspecciona, controla y evalúa el cumplimiento de políticas, normas, disposiciones establecidas para la institución, con el fin de recomendar acciones preventivas, correctivas, de mejora, disciplinarias, administrativas y penales a que haya lugar, logrando mejorar los procesos, facilitar el cumplimiento de la misión constitucional y obtener beneficios para la población civil, que es por quien el Ejército existe y se mantiene .

El propósito de las revistas de inspección del Ejército no es otro que verificar que la Unidad Operativa Mayor, Menor, Táctica o equivalente, cumpla la misión asignada, acatando y aplicando en forma correcta las diferentes políticas, normas, disposiciones, procesos, procedimientos, plan estratégico de la Fuerza y demás lineamientos emitidos por el Comando Superior (Inspección General del Ejército, 2017).

Dentro de las inspecciones del año 2017, se formularon 135 hallazgos con posible incidencia disciplinaria, administrativa y/o penal, en las áreas: Contratación 35%, disciplinarios 28%, Ley 418/97 con un 7%, administración de personal 3% y un 27% entre diversos procesos de gestión logística y del área de sanidad, con responsabilidad de las Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate (Inspección General del Ejército, 2017).

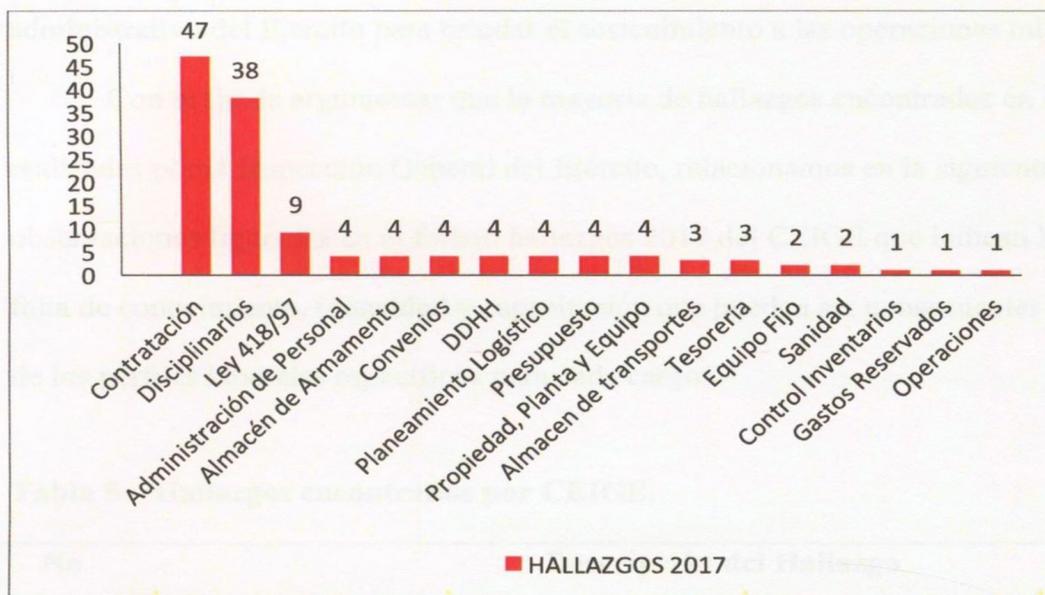


Figura 7. Hallazgos con incidencia por área año 2017. Fuente: Informe Hallazgos Principales Inspección General del Ejército (2017).

De acuerdo a lo anterior, podemos indicar que la Inspección General del Ejército encontró esa cantidad de hallazgos, mediante un total de 149 Inspecciones, discriminadas, así: Inspecciones Formales Totales (14%), Inspecciones Informales Totales (1%), Inspecciones Informales Parciales (4%) e Inspecciones de Casos Especiales (81%), destacando novedades en el área administrativa y resaltando que existen casos de desconocimiento o de corrupción, que afectan el normal funcionamiento de las unidades (Inspección General del Ejército, 2017).

Como se ha podido evidenciar en las estadísticas descritas, el mayor porcentaje de hallazgos están concentrados en las áreas administrativas, logísticas y financieras, que encierran las operaciones logísticas del Ejército, mencionando algunas tales como adquisición (contratación y convenios), mantenimiento (transportes y armamento), Logística Inversa (transportes e intendencia), Almacenamiento, Sanidad, entre otras, que son realizadas en su mayoría por los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate, que asumen el tren

administrativo del Ejército para brindar el sostenimiento a las operaciones militares.

Con el fin de argumentar que la mayoría de hallazgos encontrados en las verificaciones realizadas por la Inspección General del Ejército, relacionamos en la siguiente tabla, varias observaciones figuradas en el folleto hallazgos 2017 del CEIGE que indican la relación con la falta de conocimiento, idoneidad y capacitación que pueden ser consecuentes a la no aplicación de los perfiles laborales específicos para cada cargo.

Tabla 5 – Hallazgos encontrados por CEIGE.

No	Descripción del Hallazgo
01	Porcentaje de efectivos de las unidades por debajo de lo permitido.
02	Personal agregado y segregado que afectan el cumplimiento de la misión.
03	Estados Mayores y Planas Mayores reducidos en oficiales.
04	Agregaciones y segregaciones de Oficiales, Suboficiales, Soldados Profesionales y Civiles entre Divisiones, Brigadas y Unidades Tácticas.
05	Falencias en la revisión a la nómina y pagos de primas sin tener derecho.
06	El proceso de reubicación de los SLP se está dando por solicitud del afectado y no por la calificación de la junta médica laboral, encontrando gran cantidad de soldados con problemas de sanidad y de jurídica en labores administrativas.
07	Se modifican internamente vacaciones, sin tener en cuenta la resolución ni los parámetros establecidos por el COPER.
08	Incumplimiento a las fechas estipuladas para los traslados.
09	Personal laborando sin contrato de prestación de servicios.
10	Asignación de funciones diferentes a la del perfil para el cual fueron nombrados los civiles.

No	Descripción del Hallazgo
11	Los ESM no están cumpliendo con la misión asignada, por falta de capacidad instalada, talento humano, recursos financieros.
12	La capacidad resolutive en la prestación de los servicios médicos se encuentra afectada por la realización tardía de los procesos contractuales del dispensario regionalizado o las CENAC y la no cancelación de la deuda sin respaldo presupuestal de vigencias anteriores.
13	La prestación de servicios de salud se ve afectada por el empleo de personal de sanidad en actividades diferentes a su especialidad (Director de dispensario, Comandante de Pelotón, miembros de Plana Mayor, entre otros).
14	El ESM no está cumpliendo con los estándares mínimos necesarios para prestar servicios de salud, tales como: infraestructura y mantenimiento de instalaciones, dotación, talento humano, interdependencia de servicios, historias clínicas y registros clínicos.
15	El almacén de explosivos de Unidades centralizadoras no se ha creado y no hay personal especializado ni certificado en manejo de polvorines.
16	Celebración de contratos de arrendamiento sin cumplir con los parámetros establecidos por el COING.
17	Existen predios del MDN con ocupantes de hecho (invasores), sin que las Unidades adelanten las acciones jurídicas.
18	Deuda de impuesto predial unificado y falta de gestión para generar la condonación y/o exención de pago.
19	Nombramiento de personal encargado de plantas de tratamiento sin capacitación ni certificación.

No	Descripción del Hallazgo
20	La organización, dotación y capacitación de la escuadra de mantenimiento no cumple con lo ordenado en la Directiva 01121/2016, afectando el mantenimiento de primer, segundo y tercer escalón de las instalaciones.
21	El personal de comunicaciones no es utilizado de acuerdo a su especialidad y perfil.
22	Omisión en la aplicación de la Circular 006/15 sobre depuración, verificación y actualización de los bienes e inventarios.
23	Falencias en los protocolos de control y fiscalización de los Batallones de Apoyo y Servicio para el Combate en la ejecución de las partidas fiscales, mantenimiento de instalaciones, dineros de los casinos y tiendas.
24	Falta de aplicación de la Directiva Estructural en el planeamiento de las operaciones logísticas, impactando en el cumplimiento de la misión.
25	La Gestión Documental referente a la ejecución de las partidas de repuestos de vehículos, mantenimiento y combustible no se elabora de acuerdo a la Directiva.
26	Escasa gestión por parte de los Jefes de Estado Mayor, Ejecutivos, Almacenistas, Contadores y Jefes de Propiedad Planta y Equipo en la actualización de los estados financieros.
27	Los Gerentes de Proyectos y Supervisores nombrados en los procesos contractuales, no tiene el perfil ni cumplen con las funciones propias de la designación.
28	Los comités técnicos, económicos y jurídicos, tanto estructuradores como evaluadores, no cuentan con conocimiento ni experiencia en contratación estatal.
29	Deficiencias en la planeación, estructuración, evaluación y seguimiento de los contratos.

No	Descripción del Hallazgo
30	Falencias en la selección y asignación de los cargos de Almacenista (Armamento, Intendencia y Comunicaciones), al no considerarse el perfil adecuado, experiencia y capacitación técnica de los Suboficiales.
31	Se realizan bajas de material de guerra sin los documentos soportes, destrucción de material obsoleto y no se hace la baja contable en SAP.
32	Los almacenistas no tienen continuidad en el cargo.
33	Los registros de cargos y movimientos no se están efectuando en el SAP en tiempo real.
34	Las Unidades Centralizadoras no cuentan con una infraestructura adecuada, normas de seguridad, estantería, clasificación de los bienes, capacidad y herramientas mínimas necesarias.
35	Los almacenistas reciben el cargo sin tener el perfil ocupacional (Especialidad, arma, curso SAP, etc.) para el manejo de los equipos de comunicaciones y de cómputo.
36	No se consideran los planes de repuestos y mantenimiento de los vehículos para la inversión real de las partidas fiscales.
37	Empleo inadecuado del sistema SAP, se suministra repuestos, mantenimiento y combustibles a vehículos que están fuera de servicio o en línea muerta.
38	La comisión administrativa de casinos no cumple con sus funciones.
39	Poca continuidad en los cargos y personal con múltiples funciones.

La tabla 5 muestra los hallazgos encontrados por CEIGE en las diferentes inspecciones realizadas y relacionadas con procesos logísticos. Elaboración propia a partir de informe de inspecciones CEIGE.

Figura 8. Inspecciones Casos Especiales año 2017. Fuente: Informe Hallazgos Principales Inspección General del Ejército (GRIE).

De acuerdo a lo anterior, se menciona que no fueron relacionados todos los hallazgos detectados por la Inspección General del Ejército, se indican únicamente algunos que conciernen a la falta de preparación para desempeñar los cargos en las diferentes áreas que comprende las unidades logísticas del Ejército, exteriorizando solo unos pocos que son repetitivos en las diferentes revistas y cuya causa principal es el desconocimiento. Adicional, en otros encisos la CEIGE puntualiza la falta de personal capacitado para ejercer mencionadas funciones.

Al igual que las inspecciones programadas, las inspecciones especiales tiene el mismo patrón de hallazgos, donde el mayor porcentaje se ubica en las áreas administrativas y logísticas de las unidades y como ya fue referido anteriormente son conducidas en la mayoría de casos por los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate, que en teoría deben estar preparados y contar con personal calificado para cumplir tan importante misión. En el grafico siguiente se indica el porcentaje de mencionados hallazgos:

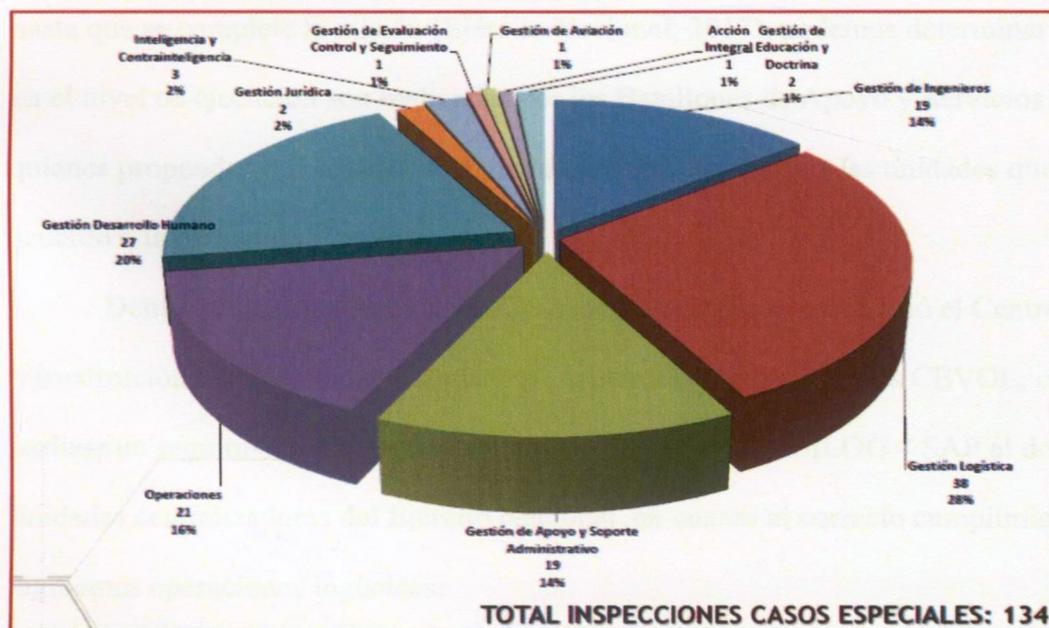


Figura 8. Inspecciones Casos Especiales año 2017. Fuente: Informe Hallazgos Principales Inspección General del Ejército (2017).

3.2 Evaluación del Comando Logístico del Ejército

El Comando Logístico del Ejército Nacional (en adelante: COLOG) en la estructura organizacional depende de la Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza, que en términos generales podemos afirmar que se encarga de la ejecución de lo planeado por el departamento logístico del Ejército (en adelante: CEDE 4) para satisfacer las necesidades de los soldados y de las unidades, que esperan de forma oportuna y eficaz todo el material y equipo para soportar y cumplir la misión constitucional (Ejército Nacional, www.ejercito.mil.co, 2018). El COLOG por intermedio de la Dirección de Adquisiciones, Brigada de Apoyo Logístico N° 1 y Brigada de Apoyo Logístico N° 2, ejecuta las operaciones logísticas, brindando el sostenimiento a las unidades del Ejército para lograr el correcto funcionamiento y el éxito en las misiones y operaciones militares.

Partiendo del concepto que para el Ejército Nacional, el sostenimiento es el suministro de logística, servicios de personal y servicios de sanidad necesarios para mantener las operaciones hasta que se complete la misión (Ejército Nacional, 2017), podemos determinar que esa función en el nivel de ejecución son realizadas por los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate, quienes propenden por brindar de manera eficiente el soporte a las unidades que centraliza, de acuerdo a la estructura organizacional.

Dentro de la organización del Comando Logístico se estableció el Centro de Visualización de Operaciones Logísticas, denominado por sus siglas CEVOL, cuya finalidad es realizar un seguimiento permanente mediante la plataforma SILOG – SAP al desempeño de las unidades centralizadoras del Ejército Nacional, en cuanto al correcto cumplimiento de las siguientes operaciones logísticas:

- a. Adquisición

- b. Mantenimiento
- c. Producción
- d. Logística Inversa
- e. Almacenamiento
- f. Sanidad
- g. Transporte
- h. Entrega

El CEVOL aparte de la permanente visualización, realiza una específica verificación, análisis y seguimiento operaciones logísticas, con el fin que los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate y otras unidades centralizadoras, realicen correctamente las tareas de sostenimiento, mitigando los riesgos que se presentan en la ejecución y propendiendo por alcanzar una mejora continua, reflejada en excelentes resultados para las tropas que se encuentran en el área de combate.

El proceso del Centro de Visualización de Operaciones Logísticas es de análisis y seguimiento, donde se inicia con la búsqueda de información por intermedio del SAP-SILOG y del SIIF; posterior se realiza un análisis completo a través de la exportación de información, clasificada por sociedad, centro y puesto de trabajo de cada unidad; luego se realiza la evaluación y se emiten las alarmas del caso, de acuerdo a la verificación del cumplimiento de los indicadores; por último se realiza seguimiento, retroalimentación y comprobación de que se realicen las correcciones a las observaciones encontradas.

Con el fin de continuar el propósito de análisis de las falencias en mencionadas unidades derivadas de la no aplicación de los perfiles requeridos, que se evidencian con fallas en el

desarrollo normal del desempeño funcional, se muestra a continuación las observaciones encontradas por el CEVOL, que denota desconocimiento y/o falta de personal.

3.2.1. Adquisición.

Esta operación logística es cumplida por las Centrales Administrativas Contables (En adelante: CENAC) y por unidades de ASPC donde no existen CENAC. Es una operación muy importante, ya que a través de ella se adquieren los elementos necesarios, pero se requiere personal idóneo en contratación, con habilidad para desempeñar los comités y cargos laborales. En el año 2017 el CEVOL verificó a través del sistema Integrado de Información Financiera (SIIF) el avance de la Dirección de Adquisiciones, las Centrales administrativas y contables y Batallones de ASPC, teniendo como referencia el avance general según lo ordenado por el Comandante del Comando de logística las metas trazadas por trimestres en CDP, CRP, OBLIGACION y PAGOS en los siguientes tipos de gasto como: Gastos de Personal, Gastos Generales e Inversión, visualizando la semaforización (método de control) actual en cada una de las unidades centralizadoras (CEVOL, 2017). En las siguientes graficas se muestra las observaciones de diferencia entre lo planeado y lo ejecutado, con el fin de tener un referente de la dificultad para cumplir al 100%.

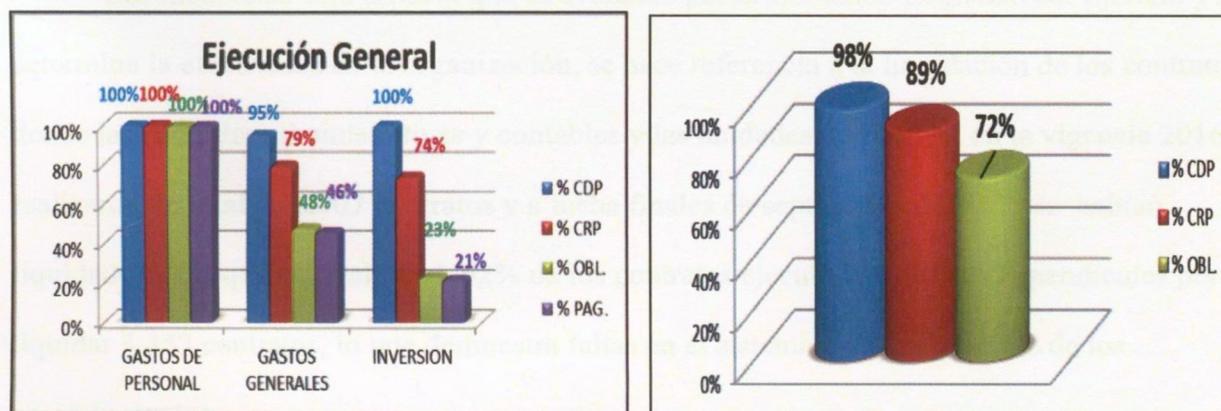


Figura 9. Reporte ejecución general Adquisición. Fuente: Informe Semanal CEVOL del 01 al 12 de Septiembre 2017.

De igual forma, a continuación se relaciona el proceso de ejecución de las unidades ejecutoras independientes, las cuales en su mayoría son Batallones de Apoyo y Servicio para el Combate, donde se puede evidenciar novedades en el proceso y se estima que las causas corresponden a las ya descritas anteriormente.

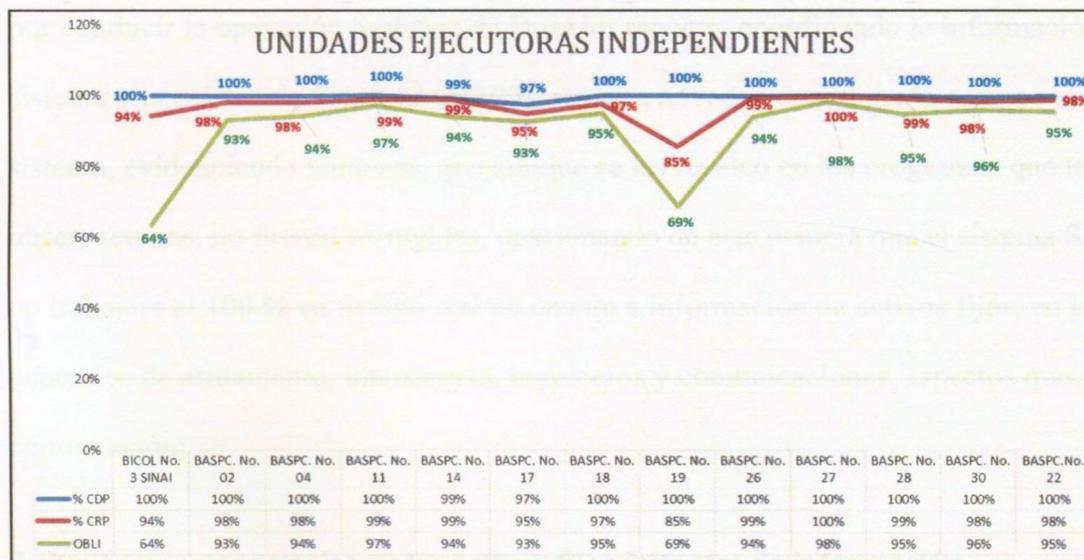


Figura 10. Representación gráfica de unidades ejecutoras independientes. Fuente: Informe Semanal CEVOL del 01 al 12 de Septiembre 2017.

Por mencionar otra aspecto que es evaluado por el Comando Logístico del Ejército y que determina la efectividad de la organización, se hace referencia a la liquidación de los contratos, donde las centrales administrativas y contables y las unidades de BASPC en la vigencia 2016 realizaron un total de 8.907 contratos y a fecha finales de septiembre de 2017, se habían liquidado 5.554 que equivalían al 62% de los contratos ejecutados, quedando pendientes por liquidar 3.353 contratos, lo que demuestra fallas en el sistema y en la ejecución de los procedimientos.

3.2.2. Almacenamiento.

La operación logística de almacenamiento es cumplida casi en su totalidad por los Batallones de Apoyo y Servicios Para el Combate, quien cuenta con los almacenistas y es ahí donde se evidencian problemas por la falta de capacitación de los funcionarios en tan importante área. En primer lugar se hace referencia al SAP-SILOG, donde los almacenistas deben propender por conducir la operación logística de la mejor manera, coordinando la información entre el sistema y la existencia física. El CEVOL registra novedad denominada campos vacíos en el sistema, evidenciando unidades, que aunque se les recalcó en los programas que tenían esas observaciones, no fueron corregidas, ocasionando de esta manera que el sistema SAP – SILOG no trabajara al 100 % en tiempo real en cuanto a información de activos fijos, en los almacenes generales de armamento, intendencia, ingenieros y comunicaciones, aspectos que se ilustran a continuación:

Tabla 6 – Campos vacíos en los activos fijos faltantes de información.

División	Brigada	Unidad Centralizadora	Suma de campo vacío TIPO	Suma de campo vacío CALIBRE	Suma de campo vacío ESTADO	Suma de campo vacío INDICADOR PROPIEDAD	Suma Total campos vacíos
DIV1	BR10	BASPC10	26	42	121	0	189
		BICAR	14	0	0	1	15
	BR2	BASPC2	0	3	0	686	689
		BICOR	12	31	0	0	43
	CENAC BUENAVISTA	GMRON	31	5465	7	638	6141

La tabla 6 muestra las novedades encontradas de campos vacíos en el SAP, por falta de información de activos fijos, tomando como referencia la DIV01. Fuente: Informe Diario CEVOL del 15 de Septiembre 2017

Por otro lado, existen unidades que cuentan con estructura en almacenes “IM” y deben pasar todo su material de consumo a los almacenes “WM” con el fin de mejorar la eficiencia, clasificación y control de los inventarios. La observación del CEVOL presentada, indica que ninguna de las unidades que se mencionan a continuación, que cuentan con estructura WM ha desarrollado el movimiento de esos materiales de IM al WM, en lo corrido de 12 meses, en el lapso comprendido entre los meses de Enero y Diciembre de 2017, situación que fue presentada en las siguientes unidades:

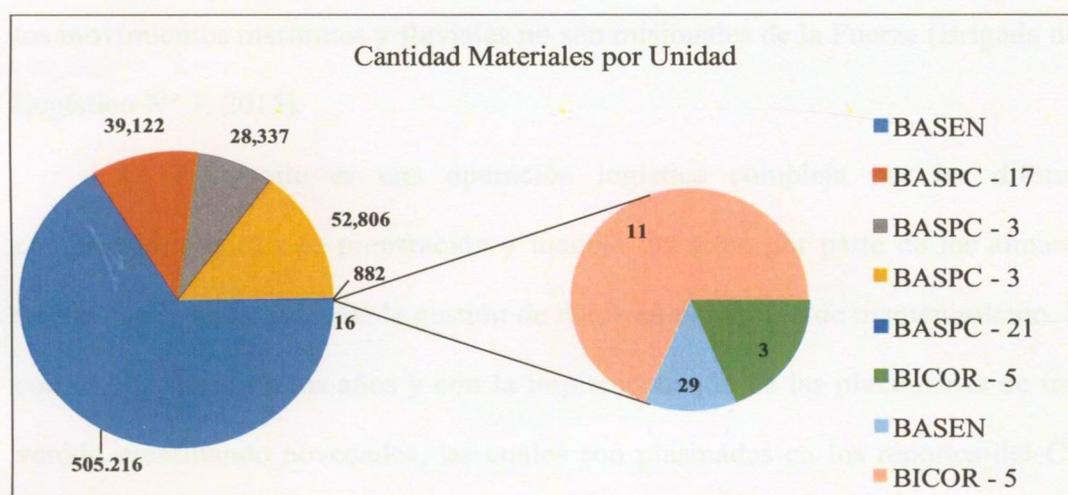


Figura 11. Representación gráfica de unidades con almacenamiento de elementos en estructura IM. Fuente: Informe Semanal CEVOL del 27 de Septiembre al 03 de Octubre 2017.

De igual forma y para terminar con algunas de las observaciones realizadas a las unidades centralizadoras y sus almacenes, podemos mencionar la novedad repetitiva de falta de rotación de material, donde de acuerdo a la información obtenida en SAP respecto al grado de rotación de material en las diferentes unidades, se encontró que existe gran cantidad de material que está clasificado como tipo C “material de consumo que menos rota”; correspondiente a materiales en los almacenes de armamento, intendencia, comunicaciones, transportes y blindados.

3.2.3. Transporte.

La operación logística de transporte es muy importante en la fuerza por su aplicabilidad y funcionalidad, la cual se define como el conjunto de actividades y procedimientos necesarios, para mover personal o carga de un punto de origen a un punto de destino. Existen 3 tipos diferentes de transporte, el terrestre, el marítimo y fluvial y el aéreo. Para la Brigada de Apoyo Logístico No. 1, los movimientos se realizarán única y exclusivamente por vía terrestre, teniendo en cuenta que el transporte aéreo no es misional para la Unidad Operativa Menor, de igual forma los movimientos marítimos y fluviales no son misionales de la Fuerza (Brigada de Apoyo Logístico N° 1, 2015).

El Transporte es una operación logística compleja por las diferentes áreas que comprende, requiriendo preparación y manejo del tema por parte de los almacenistas, jefes de transportes y encargados de la gestión de datos en el módulo de mantenimiento. En este proceso, con el transcurso de los años y con la implementación de las plataformas de información se ha venido presentando novedades, las cuales son plasmadas en los reportes del CEVOL. Así las cosas, inicialmente se indica que en el sistema SAP-SILOG existen varios equipos de transporte asociados al mismo número de Centro de Costo, afectando toda la operación, ya que cada vehículo debe corresponder a una sola referencia, para efectuar las tareas de cargue de repuestos, insumos, combustible entre otros. De acuerdo a lo anterior se denota desconocimiento o falta de personal idóneo para realizar los procedimientos según la normatividad, teniendo en cuenta que también se encontraron centros de costos desactualizados.

De acuerdo a lo anterior, es importante destacar que en varias novedades de procedimientos en el sistema SAP los almacenistas manifestaron desconocimiento y falta de capacitación para efectuar los procedimientos.

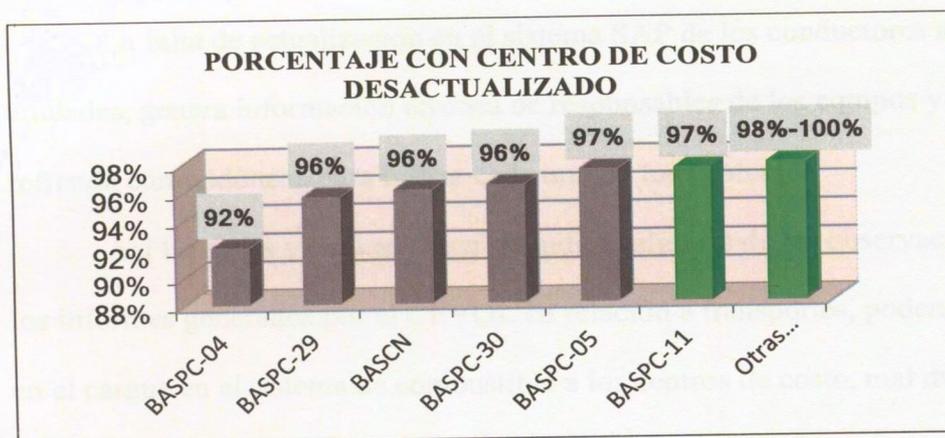


Figura 12. Relación unidades con centros de costos de transportes desactualizado. Fuente: Informe Semanal CEVOL del 27 de Septiembre al 03 de Octubre 2017.

De igual forma, el COLOG identificó como novedad, que los datos de la situación real de los vehículos no son actualizados en el sistema SAP y se observó que algunas de las unidades de ASPC no certifican y/o no actualizan los conductores en la plataforma.

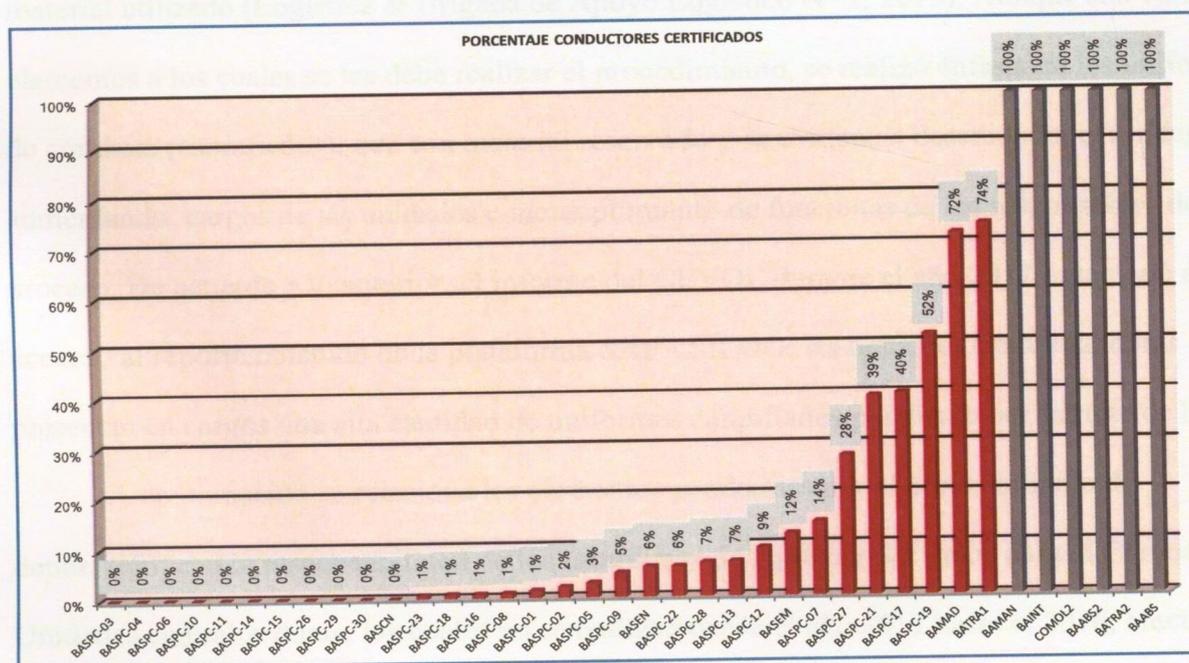


Figura 13. Relación conductores certificados y actualizados en el sistema. Fuente: Informe Semanal CEVOL del 27 de Septiembre al 03 de Octubre 2017.

La falta de actualización en el sistema SAP de los conductores asignados a las diferentes unidades, genera información errónea de responsables de los equipos y de la acreditación que los refrenda como idóneos para operar cada uno de los vehículos.

Así las cosas y para terminar de indicar algunas de las observaciones que se reflejan en los informes generados por el CEVOL en relación a transportes, podemos determinar las fallas en el cargue en el sistema de combustible a los centros de costo, mal diligenciamiento de las transacciones y la realización de anulaciones, que afectan el proceso y crean dudas en la idoneidad o correcto proceder del funcionario.

3.2.4. Logística Inversa.

El desarrollo de esta operación logística en las unidades del Ejército Nacional presenta varias falencias, en primer lugar por la falta de cultura de reutilización y de recuperación de material utilizado (Logística & Brigada de Apoyo Logístico N° 1, 2015). Aunque son varios los elementos a los cuales se les debe realizar el procedimiento, se realizó énfasis en los uniformes de combate (camuflados), que son material reservado y se evidencia descuido en el reintegro, aumentando cargos de las unidades e incumplimiento de funciones de los responsables del proceso. De acuerdo a lo anterior, el informe del CEVOL durante el año 2017, relacionó que de acuerdo al reporte obtenido de la plataforma SAP - SILOG, las unidades Centralizadoras presentan en cargos una alta cantidad de uniformes camuflados pendiente por trámite de baja.

A continuación se relaciona los elementos pendientes por el procedimiento de depuración, con la responsabilidad de los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate y Unidades centralizadoras, los cuales no se realizan desde el año 2011 hasta el 2016, afectando el normal procedimiento administrativo.

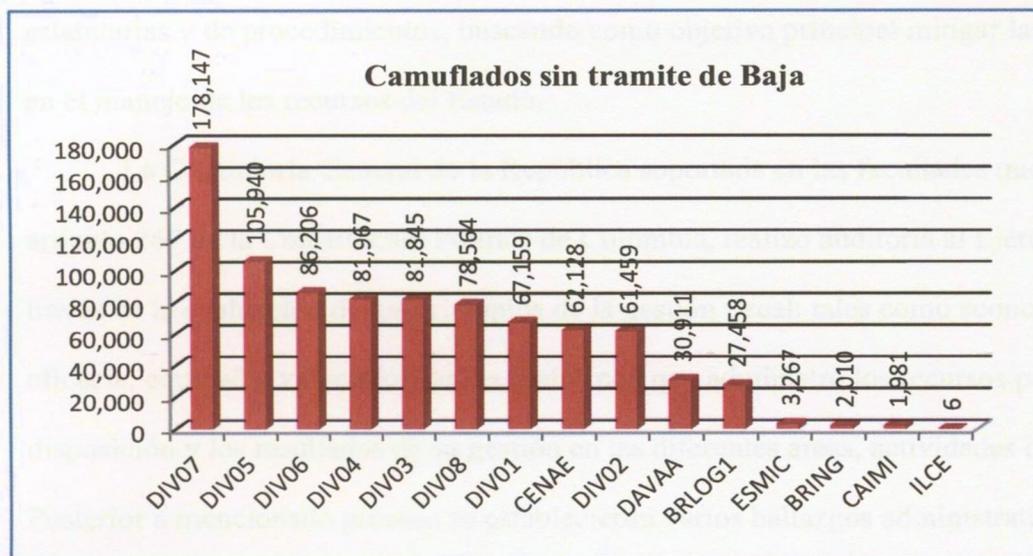


Figura 14. Relación de cumplimiento de trámite de baja de camuflados. Fuente: Informe Semanal CEVOL del 03 de Octubre 2017.

Para efectos del desarrollo de la investigación, es necesario indicar que únicamente se relacionaron cuatro operaciones logísticas, de las cuales se tomaron unas observaciones de los informes semanales, referenciando las más repetitivas de los reportes. Se busca evidenciar las novedades que se vienen presentando en las unidades de ASPC, que impactan de manera directa en las otras unidades del ejército, por las responsabilidades administrativas y logísticas que cumplen y por la importancia del sostenimiento para el desarrollo de las operaciones militares y el cumplimiento de la misión constitucional.

3.3. Evaluación de la contraloría al Ejército Nacional

Con el fin de analizar el impacto administrativo derivado de la no aplicación de los perfiles de competencias, es importante también hacer énfasis en los resultados de la evaluación efectuada por la Contraloría a las operaciones financieras, administrativas y económicas de algunas unidades del Ejército Nacional, conforme a lo que le establecen las normas legales,

estatutarias y de procedimientos, buscando como objetivo principal mitigar las malas prácticas en el manejo de los recursos del Estado.

La Contraloría General de la República soportada en las facultades que le otorga el artículo 267 de la Constitución Política de Colombia, realizó auditoría al Ejército Nacional, a través de la evaluación de los principios de la gestión fiscal: tales como economía, eficiencia, eficacia, equidad y valoración de los costos con que administró los recursos puestos a su disposición y los resultados de su gestión en las diferentes áreas, actividades o procesos. Posterior a mencionado proceso se establecieron varios hallazgos administrativos que están relacionados con las falencias de administración de personal y sus competencias, entre los cuales se destacan y relacionan a continuación:

Tabla 7 – Hallazgos encontrados por la Contraloría General de la República.

No	Descripción Área del Hallazgo
01	Pago de servicios públicos.
02	Registro de apropiación presupuestal.
03	Pago intereses moratorios en pago de impuesto predial
04	Proceso presupuestal, ejecución y supervisión contratos suministro de pasajes.
05	Proyecto establecimientos de sanidad militar.
06	Estudios técnicos previos a convenios.
07	Plan de acción.
08	Seguimiento parque automotor.
09	Mayor permanencia en obras.
10	Especificaciones técnicas Contratos.
11	Transparencia en Licitaciones.

No	Descripción Área del Hallazgo
12	Especificidad objetos contractuales.
13	Ejecución contractual.
14	Recibo a satisfacción objeto contractual.
15	Supervisión contratos de obra y suministro de materiales.
16	Recibo a satisfacción contratos de mantenimiento.
17	Cantidades y calidad de obra.
18	Pago aportes al sistema de seguridad social.
19	Soportes actas de recibo a satisfacción.
20	Remodelaciones y adecuaciones.
21	Pagos anticipados y anticipos a contratos.
22	Convenios de colaboración.
23	Registro convenios de cooperación.
24	Supervisión en balance de ejecución de convenios.
25	Servicio de transporte personal militar.
26	Cumplimiento apoyo convenios.
27	Soportes a convenios.
28	Cumplimiento contractual.
29	Suministro de combustibles.
30	Contrato Mantenimiento de Instalaciones.
31	Cumplimiento en programa ambiental de ahorro de agua.
32	Cumplimiento gestión integral de residuos sólidos y medidas sanitarias.
33	Contaminación de aguas superficiales.

No	Descripción Área del Hallazgo
34	Contabilización de notas crédito.
35	Reintegros a la tesorería.
36	Causación de ingresos por convenios.
37	Cuentas por pagar - adquisición de bienes y servicios.
38	Depuración otros deudores.
39	Clasificación de los servicios educativos recaudados.
40	Clasificación contable de cuentas plantas, ductos y túneles.
41	Inventario cascos de vuelo.
42	Registro contable servicios públicos e impuestos.
43	Traslado de inventarios.
44	Terrenos pendientes por Legalizar.
45	Baja de vehículos.
46	Transferencia de activos.
47	Acreedores varios.
48	Propiedades planta y equipo no explotado.
49	Bienes en mantenimiento.
50	Causación apoyos convenios de colaboración.
51	No uso de software SAP en registro de entradas a almacén.
52	Registro de cuentas bancarias en SIIF.
53	Pago de sanciones y multas por incumplimiento de normas de salud ocupacional.
54	Retenciones en la fuente.
55	Transferencia de bienes en SILOG-SAP.

No	Descripción Área del Hallazgo
56	Código de barras activos fijos.
57	Elementos pendientes por asignar.
58	Rotación de inventarios.
59	Depreciación maquinaria y equipo.
60	Novedades disponibilidad de vehículos parque automotor.
61	Depósito de armas incautadas y decomisadas.
62	Contratos de sanidad.
63	Activos totalmente depreciados.
64	Plan de mejoramiento –permuta de vehículos.
65	Actas comités de adquisiciones.
66	Ingresos por servicios educativos recibidos de terceros y ejecución de estos recursos.
67	Aplicativo manejo financiero servicios educativos.
68	Contratos de arrendamientos de bienes inmuebles.
69	Suministro mantenimiento de vehículos.

Como se puede evidenciar en la relación de hallazgos, las observaciones son novedades técnicas, que requieren conocimiento y formación del personal que labora en las diferentes áreas administrativas de las unidades, por lo cual se demanda unos perfiles plenamente establecidos y que cumplan con todas las competencias para evitar observaciones por parte de los organismos de control.

Conclusiones

La investigación realizada de manera profesional y exhaustiva en el sistema logístico, ha permitido arribar las siguientes conclusiones:

El Modelo de Competencias es beneficioso para la organización, puesto que permite identificar, valorar, desarrollar y gestionar aquellas conductas de las personas de quienes depende el éxito de la institución y con mayor énfasis en el Ejército Nacional, una de las empresas más grandes del país con un alto número de funcionarios, destinados a cumplir la misión constitucional, a través de la administración de los recursos asignados por el gobierno nacional.

La línea de carrera permite la administración idónea del talento humano de acuerdo a las necesidades de la fuerza, constituyéndose en una estrategia que ayuda a la eficiente conducción de los funcionarios en futuros cargos en el área de administración y logística. Así mismo, proyecta una prospectiva laboral en la que se podrá desempeñar cada oficial y suboficial, previo cumplimiento de los prerequisites descritos por la fuerza. Por otro lado, la ausencia de la línea de carrera ha generado problemas en las unidades de Apoyo y Servicios para el Combate, debido a la planificación y rotación del personal sin contar con los perfiles establecidos, ocasionando entre otros aspectos la fuga de capital intelectual, baja motivación laboral y solicitudes de retiro por voluntad propia debido al incumplimiento de expectativas. Igualmente, con una disponibilidad de oficiales y suboficiales capacitados y especializados en la rama de la logística militar, se podrá trabajar en los procesos y procedimientos del sistema logístico, logrando proveer de manera efectiva el sostenimiento a las misiones de operaciones terrestres unificadas, que surge como nuevo concepto en la evolución de la doctrina (Ejército Nacional, 2017).

Teniendo en cuenta que continúa el proceso de transformación del Ejército, se debe enfatizar en la importancia del recurso humano, en la ética profesional y mejoramiento de la calidad humana, estableciendo la aplicación óptima de los perfiles de competencia, estructurando de la mejor forma los cargos y desarrollando competencias laborales que permitan la especialización y el cumplimiento de las funciones de acuerdo a los roles que cumple la institución. De acuerdo a lo anterior, es imperativo desarrollar competencias que permitan la tecnificación del personal que labora en el área administrativa, logrando así una excelente ejecución de las operaciones logísticas en apoyo a los diferentes roles y misiones que cumple la fuerza.

Durante décadas en Colombia se ha desarrollado un conflicto armado interno, razón por la cual el entorno y de la institución ha priorizado las operaciones militares, de esta manera la atención y accionar de los comandantes en todos los niveles ha sido dirigido a la parte operacional, descuidando de esta manera el área administrativa, financiera y contable de la fuerza. Así mismo, el recurso humano ha sido destinado a las operaciones, reduciendo la capacitación y formación para el manejo de los procesos administrativos, con menor preocupación porque el personal que se desempeña en los Batallones de Apoyo y Servicios para el Combate cumpla con los perfiles requeridos, sin visualizar que el correcto funcionamiento de esas unidades se verá reflejado en un efectivo sostenimiento en las campo operacional de las demás unidades del Ejército Nacional comprometidas en el desarrollo de las misiones tácticas.

Con una línea de carrera efectiva y apropiada para los Oficiales y Suboficiales de la organización, se podrá acreditar al personal en cada uno de sus grados y funciones, siempre en relación con la proyección al interior de la Fuerza y las necesidades personales e institucionales, para dar cumplimiento a la misión encomendada por la Constitución Nacional. En el sistema

logístico del Ejército Nacional, es necesario crear una metodología para la correcta asignación del personal de acuerdo al perfil y a los cargos críticos de cada grado.

La ética se convierte en un comportamiento humano necesario para el bien propio y de la Institución, de esta forma se vuelve un componente fundamental tanto al momento de realizar la planificación estratégica de recursos humanos, como a la hora de llevar a cabo dichas estrategias, con el propósito de establecer mecanismos éticos de gestión, los cuales permitirían el pleno desarrollo operativo de los valores a lo interno de la institución, fomentando así, que en la fuerza el clima organizacional favorezca el desarrollo del bien común.

La prioridad de una fuerza militar radica en gestionar su logística basándose en la disponibilidad, para que sus clientes “los soldados” siempre tengan lo que requieren, en el lugar donde lo necesitan y cuando lo necesitan. Por el contrario, el mundo de la empresa privada gestiona sus temas de entrega y suministro de bienes y servicios de acuerdo con sus capacidades internas, no basándose en las necesidades de los clientes (Pennsylvania, 14 Enero 2004). Por lo anterior, se requiere efectividad en el manejo de las operaciones logísticas a través de un recurso humano altamente calificado, con competencias y perfiles orientados a suplir la misión de sostenimiento.

Durante el proceso de investigación no se logró evidenciar que las observaciones de la Inspección del Ejército, Centro de Visualización Logística del Comando Logístico del Ejército y los hallazgos de la Contraloría General de la República, ocasionados en consecuencia de la falta de idoneidad del personal al no contar con el perfil de competencias requerido para el desempeño del cargo se encuentren de alguna manera valorizados, pues efectuando un análisis prospectivo de las futuras consecuencias, se podría pensar en las posibles responsabilidades administrativas, penales y fiscales que se podrían derivar del daño patrimonial que se ha venido ocasionando por

esta causa y que finalmente los responsables evadirían al demostrar que finalmente no contaban con la certificación en las competencias necesarias para el cargo.

Competencias. Psicología. Vol. 25. No. 1, 29-36.

Duarte, B. (2001). *La ética de los servidores públicos*. (U. P. Nacional, Ed.) México.

Paulhan, J. (1997). *Psicología y Ciencias de la mente* (M. y. Sobrinos, Ed.) Valencia, España.

Brigada de Apoyo Logístico N° 1. (2015). *Operación (proceso) de Transportes*. Bogotá.

Colombia: Instituto del Ejército.

Caicedo, C. E. (2014). *LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS, UNA VÍA PARA FAVORECER EL DESEMPEÑO PROFESIONAL*. *Didáctica/ICD&K*

Publicación cooperativa entre C&IUT- Las Tunas y C&I&K-Granma Vol. 5, 141-141.

Caicedo, J. C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana*. Cuad. Adm. Bogotá.

CEVOL. (2017). *Informe semanal Operación Logística-Atención*. Bogotá. Comando

Logístico.

Cabe Soto, J. M. (2001). *Ética profesional en ciencias humanas y sociales* (Vol. 16). (H. y.

Bolívar, Ed.)

Comando General Fuerzas Militares. (2016). *Manual de generalidades éticas para la promoción*

admisión (Vol. 1) Bogotá D.C., Colombia.

Congreso de la República. (13 de 12 de 2006). *LEY 1104 DE 2006. Por medio de la cual se*

modifica artículos del Decreto 1790 de 2000, en la carrera de los integrantes de las

Fuerzas Armadas.

Referencias

- Barthelemy, J. H. (2007). Experiencias y consideraciones en la conformación de perfiles de competencias. *Psicología Vol. 25 Issue 1*, 29-58.
- Bautista, D. (2001). *La ética en los servidores públicos*. (U. P. Nacional, Ed.) Mexico.
- Bentham, J. (1836). *Deontología ó Ciencia de la moral*. (M. y. Sobrinos, Ed.) Valencia, España.
- Brigada de Apoyo Logístico N° 1. (2015). Operación (proceso) de Transportes. Bogotá, Colombia: Imprenta del Ejército.
- Caicedo, C. E. (2014). LA FORMACIÓN DE COMPETENCIAS ESPECÍFICAS, UNA VÍA PARA FAVORECER EL DESEMPEÑO PROFESIONAL. *Didasc@lia: D&E. Publicación cooperada entre CEDUT- Las Tunas y CEdeG-Granma Vol. 5*, 131-141.
- Calderón, J. C. (2010). *Gestión humana en la empresa colombiana* . Cuad. Adm. Bogotá.
- CEVOL. (2017). *Informe semanal Operación Logística Adquisición*. Bogotá: Comando Logístico.
- Cobo Suero, J. M. (2001). *Etica profesional en ciencias humanas y sociales* (Vol. 36). (H. y Editores., Ed.)
- Comando General Fuerzas Militares. (2016). *Manual de generalidades éticas para la vocación militar* (Vol. 1). Bogotá, D.C., Colombia.
- Congreso de la República. (13 de 12 de 2006). LEY 1104 DE 2006. *Por medio de la cual se modifican artículos del Decreto 1790 de 2000, en la carrera de los integrantes de las Fuerzas Militares*.

- COPER, G. H. (2017). *Competencias Organizacionales Para todos los grados Militares*. Bogotá, Colombia.
- Corte Costitucional de Colombia. (s.f.). *Sentencia C970/ 04*. Bogotá, D.C., Colombia.
- Corte Constitucional. (1991). <http://www.corteconstitucional.gov.co/>. Obtenido de Corte Constitucional:
- <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>
- Correa, L. J. (2007). EL TALENTO HUMANO UNA ESTRATEGIA DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS CULTURALES. *Revista Escuela de Administración de Negocios EAN N° 60 Mayo-Agosto2007*, 147-164.
- Delgado, I. A., & Barreras, R. L. (2005). COMPETENCIAS : UN NUEVO RETO (III). *Folletos Gerenciales vol. 9 p 10-24*, 15.
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (2015). *DEPARTAMENTO DE LA FUNCION PUBLICA*. Bogotá, Colombia.
- Ejército Nacional - JEMPP. (22 de 11 de 2016). Ficha Técnica . *Procedimiento Traslados* . Bogotá, Colombia.
- Ejército Nacional - Departamento de Personal. (22 de 11 de 2016). Políticas y lineamientos en administración del personal a desarrollar al interior del Ejército Nacional. *Directiva de Personal* , 461. Bogotá, D.C., Colombia.
- Ejército Nacional. (22 de 11 de 2016). Directiva Permanente 01021 de Gestión Humana por Competencias. Bogotá, Colombia.

- Ejército Nacional - Jefatura de Estado Mayor de planes y políticas JEMPP. (17 de 07 de 2017).
<https://www.Ejercito.mil.co>, 8. (D. d. Ejército, Editor) Recuperado el 10 de 04 de 2018,
de <https://www.Ejercito.mil.co>: <https://www.Ejercito.mil.co/?idcategoria=244101>
- Ejército Nacional - Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro. (2013). *Documento Estructural*. (D. d. Planeación, Ed.) Bogotá, D.C., Colombia.
- Ejército Nacional. (2018). www.Ejercito.mil.co. Obtenido de <https://www.Ejercito.mil.co/conozcanos/organigrama>
- Ejército Nacional. (2017). *Manual Fundamental del Ejército MFE 4-0 SOSTENIMIENTO*. Bogotá: IMPRENTA MILITAR DEL EJÉRCITO.
- Ejército Nacional. (25 de Noviembre de 2016). Normas para la elaboración de tabla de Organización y Equipo. *Directiva Permanente No 01214-1*. Bogotá, Colombia.
- Fernández, B. A. (2012). *GESTIÓN ÉTICA DEL TALENTO HUMANO PARA EL BIEN COMÚN EN LA EMPRESA*. *Observatorio Venezolano de Ética y RSE, Venezuela*.
- Inspección General del Ejército. (2017). *Memoria Gestión Inspección General del Ejército*. Bogotá: Inspección General del Ejército.
- Kant, E. (1978). *Filosofía de la Historia*. Fondo de Cultura Económica.
- Logística, J., & Brigada de Apoyo Logístico N° 1. (2015). *Operación (Proceso) de Logística Inversa*. Colombia: 2da Edición.
- Martínez, N. (2017). *Folleto hallazgos Inspección General del Ejército*. Bogotá: Inspección General del Ejército.

- Rodríguez, A. S., Martínez Martínez, C. C., & Fornaris Marrero, C. E. (2005). CÓMO GESTIONAR LOS RECURSOS HUMANOS SOBRE LA BASE DE COMPETENCIAS. *Ingeniería Industrial vol. 26 Issue 22*, 3-10.
- Senado de la Republica. (2000). <http://www.secretariassenado.gov.co/>. Obtenido de Ley 599 de 2000 - Código Penal Colombiano :
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0599_2000.html
- Ugalde, L. (1996). Ética Contra Corrupción. *Revista sobre Relaciones Industriales y Laborales*, 32.
- Vargas, L. M. (2008). *DISEÑO CURRICULAR POR COMPETENCIAS*. México: Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Ingeniería.

BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF.MM.
"TOMAS RUEDA VARGAS"



201002199