



Evaluación Batallón de cadetes No.3

Miguel Avella Riaño
José Bautista Parra
Luis Alberto Rivera
Arturo Torres Arciniegas
Jaime Alarcón Gómez
Emiro Barrios Jiménez
Julián Forero Soto

Trabajo de grado para optar al título profesional:
Curso de Estado Mayor (CEM)

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

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

CEM 2001



**TRABAJO DE CONTROL INTERNO
EVALUACIÓN BATALLÓN DE CADETES No.3
ESCUELA MILITAR DE CADETES**

DOCENTE: CR. RAUL CASTRO

GRUPO No. ⁴2:

MY. AVELLA RIAÑO MIGUEL
MY. BAUTISTA PARRA JOSE
MY. RIVERA LUIS ALBERTO
MY. TORRES ARCINIEGAS ARTURO
MY. ALARCÓN GOMEZ JAIME
MY BARRIOS JIMÉNEZ EMIRO
MY. FORERO SOTO JULIAN

CURSO A GRUPO 4

INTRODUCCION

Con el fin de realizar una evaluación de Control Interno objetiva y lo más cercana a la realidad al interior del Batallón de Cadetes No. 3, es indispensable recurrir a los documentos, guías y normas que orientan el desarrollo del control interno, aplicándolos a cada institución en particular pero sin perder los principios básicos y la intención constante de aportar al mejor desempeño de las entidades.

1.- OBJETIVOS APLICADOS A LA EVALUACIÓN DE CONTROL INTERNO EN EL BATALLÓN DE CADETES NO. 3:

La Ley 87 del 29 de Noviembre de 1.993 por la cual se establecen normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado, se determinan los siguientes objetivos útiles para la evaluación del Batallón de Cadetes No. 3 y **QUE SERÁN LA PAUTA EN CUANTO A LAS DIRECTRICES PARA LA ELABORACIÓN DEL PRESENTE TRABAJO:**

- 1.1.- Proteger los recursos asignados al Batallón de cadetes No. 3
- 1.2.- Garantizar la eficacia, eficiencia y economía en todos los procesos, operaciones y actividades del Batallón de Cadetes No. 3.

1.3.- Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos del Batallón de Cadetes, de la Escuela Militar y del Ejército Nacional.

1.4.- Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión en todos los procesos , operaciones y actividades del Batallón de Cadetes No. 3.

1.5.- Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de los registros en la documentación del Batallón de Cadetes N0. 3.

1.6.- Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos al interior de las operaciones y actividades del Batallón de Cadetes No. 3, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos.

1.7.- Garantizar que el sistema de Control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación.

1.8.- Velar porque el Batallón de Cadetes No. 3 disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características.

2.- CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO TENIDAS EN CUENTA PARA LA EVALUACIÓN DEL BATALLON DE CADETES

No. 3:

De igual manera es importante tener en cuenta para el presente trabajo, en concordancia con la teoría recibida en clase y las normas pertinentes **DETERMINAR LA APLICACIÓN EN LA EVALUACIÓN DE LAS DIFERENTES FASES LAS SIGUIENTES CARACTERISTICAS DEL CONTROL INTERNO:**

2.1.- El sistema de control interno DEBE FORMAR PARTE integrante de los sistemas contables, financieros, de planeación, de información y operacionales del Batallón de Cadetes No. 3.

2.2.- Corresponde a la Escuela Militar como unidad superior y al Batallón de Cadetes No. 3 a su nivel, la responsabilidad de establecer, mantener y perfeccionar sistemas de Control Interno, los cuales deben estar adecuados a la naturaleza, estructura y misión de la organización.

2.3.- En cada área de la organización, el funcionario encargado o comandante es responsable por el Control Interno frente a su jefe inmediato de acuerdo a los niveles de autoridad del Batallón y de la Escuela.

2.4.- La unidad de Control Interno o quien haga sus veces en las unidades menores del Batallón de Cadetes No. 3 (Comités de Coordinación) son los

encargados de evaluar en forma independiente el Sistema de Control Interno de su dependencia y proponer los mecanismos para mejorarlo.

2.5.- Todas las transacciones del Batallón de cadetes No. 3, deben registrarse en forma exacta, veraz y oportuna de forma tal que permita preparar informes operativos administrativos y financieros.

3.- ELEMENTOS A TENER EN CUENTA EN LA EVALUACION DE CONTROL INTERNO DEL BATALLON DE CADETES No. 3:

De acuerdo a la norma (ley 87 del 29 de Noviembre de 1.993) todas las entidades bajo responsabilidad de la Escuela Militar, deben implementar por lo menos los siguientes aspectos que deben orientar la actividad del Control Interno:

3.1.- Establecer los objetivos generales y específicos del Batallón de Cadetes No. 3, así como la formulación de los planes operativos que sean necesarios.

3.2.- Definir las políticas como guías de acción y procedimientos en el Batallón de Cadetes No. 3, para la ejecución de los procesos.

3.3.- Adopción de un sistema de organización adecuado al interior del Batallón para ejecutar los planes.

3.4.- Adopción de normas para la protección y utilización racional de los recursos.

3.5.- Dirección y administración del personal de oficiales, alféreces y cadetes conforme a un sistema de méritos y sanciones.

3.6.- Aplicación de las recomendaciones resultantes de las evaluaciones hechas al Batallón de Cadetes con anterioridad.

3.7.- Establecimiento de sistemas modernos de información que faciliten la gestión y el control en todos los procesos y actividades del Batallón de Cadetes No. 3.

3.8.- Organización de métodos confiables para la evaluación de la gestión del Batallón de Cadetes.

3.9.- Establecimiento de programas de inducción, capacitación y actualización de directivos y demás personal del Batallón.

3.10.- Simplificación y actualización de normas y procedimientos en todos los escuadrones del Batallón.

ORGANIZACIÓN DEL BATALLÓN DE CADETES No. 3

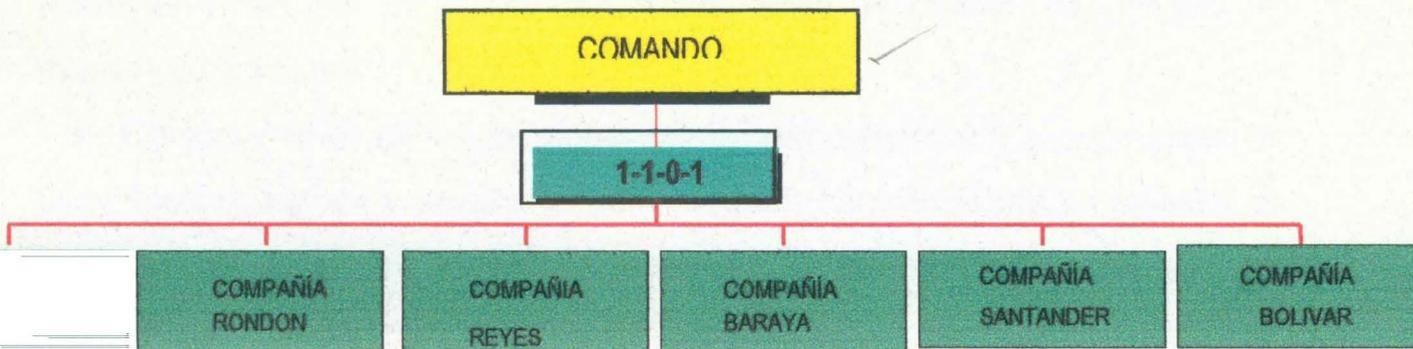
1.- MISIÓN

Formar los alumnos que cursan tercer, cuarto año ciencias militares y complementarias. Capacitándolos para que desarrollen cursos de combate, su fase de mando correspondiente y al final alcanzar una formación integral para su ascenso a subteniente.

2.- VISION

Nos proyectamos como una institución castrense moderna y efectiva, inspirada en principios y valores. universidad formadora de líderes militares que contribuye decididamente a la victoria del ejército

3.- ORGANIZACIÓN DE LAS COMPAÑÍAS:



4.- OBJETIVO GENERAL

Preparar al personal de alumnos integrantes del Batallón en la carrera de ciencias militares y carreras complementarias, con el fin de formar integralmente al futuro subteniente creando la responsabilidad, la disciplina y la convicción como fundamentos de la vida diaria del militar.

5.- OBJETIVOS ESPECIFICOS:

5.1.- Desarrollar en el cadete las habilidades físicas, técnicas y tácticas, como integrante, líder y comandante de un pelotón en maniobras de combate irregular, luego realizar el curso de contraguerrillas rural, instructor o auxiliar de instrucción a este nivel, así mismo capacitarlo como auxiliar de un miembro de plana mayor.

5.2.- Capacitar al alférez técnicamente como integrante, comandante de un pelotón de infantería o su equivalente en las armas y servicios, así como instructor o auxiliar de instrucción a este nivel, ejecutando la práctica de mando con los cadetes.

5.3.- Cimentar en el alférez su preparación como comandante y su preparación física técnica, táctica y psicológica para conducir eficientemente un pelotón en maniobra de combate irregular efectuando el mando con cadetes, sus objetivos para terreno y campaña son el mando

5.4.- Cimentar en el alférez la formación como líder y comandante de un pelotón o su equivalente en las armas y los servicios en operaciones de guerra irregular y en actividades de instrucción y entrenamiento. en este periodo realizan los cursos de combate.

FASE No.1

1. AMBIENTE DE CONTROL

El Batallón de cadetes No. 3 como Unidad orgánica de la Escuela Militar de cadetes, es la unidad encargada de los alumnos de tercer año, que se encuentran próximos a ascender al grado de Alférez y ante este hecho adquiere una gran responsabilidad institucional, ya que se convierte en la formadora de los alumnos que se convertirán en directos superiores de los cadetes y encargados de inculcar en ellos valores morales y profesionales, que permitan hacer de ellos en el futuro Oficiales que representen los altos valores que caracterizan a los miembros del Ejército Nacional, Y lograr con ello que los comportamientos individuales que en el futuro deban efectuar, se realicen dentro de los marcos legales e institucionales que exige el compromiso con nuestros compatriotas y nuestra Nación.

Dentro de este aspecto se determinan claramente los alcances de autoridad y responsabilidad que adquiere el alumno como Comandante de los cadetes, a los cuales debe transmitir en forma eficiente las políticas y normas que han sido trazadas por la Dirección del Instituto y los lineamientos trazados por el Comando de Batallón y Compañía para lograr cumplir las metas propuestas

1.1 Principios y valores

El proceso de formación del Oficial, es una secuencia de hechos y factores que van a incidir en la profesionalización del alumno diariamente, para lograr cimentar los valores morales y profesionales y se inicia desde el momento en

que ingresa a la Escuela Militar. Estas enseñanzas que recibe en forma continua logran inicialmente inculcar el verdadero sentimiento patrio para cimentar la entrega y responsabilidad que asume frente a sus conciudadanos y las instituciones legítimas que representa y debe defender; también asume la responsabilidad que se requiere del como cadete a través del CODIGO DE HONOR DEL CADETE que se constituirá en la guía permanente de sus actuaciones en el Instituto de Formación, asumiendo un compromiso ante sus superiores y compañeros que constantemente se recalca en las actividades propias del servicio tales como la recogida ó formaciones diarias. En ellas se recalca continuamente en la necesidad de adquirir los valores éticos y morales que deben distinguir al Cadete como “Modelo de ciudadano, hijo ejemplar y cumplido caballero”.

Estos principios y valores se inculcan permanentemente a los alumnos a través de los medios impresos que la Escuela difunde tales como la revista “ARMAS Y LETRAS” y el periódico mensual “LA DAGA”. El empleo de las carteleras que se encuentran en los alojamientos, aulas y diferentes lugares en los cuales se recalca constantemente este compromiso que se adquiere. La Escuela Militar tradicionalmente el día de entrega de dagas a los Cadetes, compromete a sus alumnos al incluir en dicha ceremonia pronunciar este código de honor y constantemente el Director de la Escuela y Comandantes de Batallón y Compañía en su relación recaban constantemente los principios y valores que caracterizaran al futuro Oficial a través de ejemplos experiencias reales.

El programa académico de la Escuela Militar, refuerza también estos conceptos a través de materias como DON DE MANDO, FILOSOFIA,

LIDERAZGO GRANDES HEROES NACIONAL, INTRODUCCIÓN A LAS CIENCIAS MILITARES Y GRANDES TEXTOS MILITARES, buscando con ello que el alumno identifique en forma acertada y dinámica la necesidad de mantener el código de ética institucional. Las cuales son incrementadas hacia los alumnos del BACAD 3

<u>Factores de valoración:</u>	
Identificación y sensibilización	
Difusión	
Interiorización y compromiso	95 puntos Alto

1.2 Compromiso y respaldo de la Alta Dirección (Estilo de Dirección)

La Escuela Militar como Alma Mater del Ejército Nacional y en particular el BACAD 3, se ha caracterizado siempre por irradiar en forma permanente, a través de los diferentes mandos, la ejemplarización y compromiso en el cumplimiento de los valores éticos y morales que se inculcan hacia los subalternos, Constituyendo así bases sólidas en la estructuración y formación del futuro Oficial.

Permanentemente la Dirección del Instituto mediante políticas y directrices emitidas a través del Sumario de Ordenes Permanentes, Orden del día, medios de difusión escritos y audiovisuales, asume el compromiso de inculcar en todos los niveles del mando la necesidad de mantener en alto la ética y moral

de la institución, buscando con ello incentivar y motivar a cada uno de los Oficiales de planta y alumnos a mejorar día a día en pro de un mejor compromiso hacia su Unidad y la Institución. Esta acción genera que se irradie una cultura de aceptación hacia los valores que se inculcan, logrando a un futuro que se asuman y se difundan en las diferentes unidades.

<u>Factores de valoración:</u>		
Indiferencia		
Delegación		
Compromiso	87 puntos	Alto

1.3 Cultura de autocontrol

Al lograr el BACAD 3 la integración de los principios, valores y hábitos organizacionales en cada una de sus Unidades Fundamentales, las cuales son supervisadas directamente por el Comandante del Batallón y los Oficiales Orgánicos, se han logrado los siguientes resultados:

Cada uno de los alumnos ha tenido la oportunidad de efectuar autocríticas, relacionadas con su comportamiento y la labor desarrollada en las diferentes

actividades realizadas y en las cuáles ha tenido un compromiso individual frente a su compromiso con el BACAD 3.

Los Comandantes de Compañía y Pelotón han influido permanentemente en la dinamización y comprensión de los conceptos que requieren los subalternos, para lograr una mayor comprensión de los objetivos que se buscan y de los principios y valores que se deben tener en cuenta en todas las actividades que se realicen.

A través de academias dirigidas a los Oficiales dos veces semanalmente, se difunden Políticas de Comando, principios y ejemplos de actuaciones en las cuales se han visto comprometidos principios y valores, en aras de propender por un mejoramiento continuo hacia los niveles subalternos.

Los cadetes de BACAD 3 han sido comprometidos en forma escrita a través de actas de Compromiso, en las cuales los alumnos adquieren ante la institución y sus superiores una serie de responsabilidades que deben ser llevadas a cabo en el tiempo y modo establecidos inicialmente.

A través de las actividades académicas y militares que se desarrollan y la evaluación de las mismas se interioriza al alumno su compromiso y sentido de la responsabilidad que se requiere frente a la institución.

Los resultados obtenidos se reflejan a través de felicitaciones escritas en la Orden del Día, permisos especiales y al termino del año lectivo la antigüedad y condecoraciones que resaltan aquellos alumnos que se han distinguido al

asumir una mayor responsabilidad frente a la valoración integral que se realiza en todos los aspectos evaluables.

<u>Factores de valoración:</u>	
Sensibilización en autocontrol	
Capacitación	
Interiorización y compromiso:	83 puntos Alto

1.4.- Cultura del Diálogo

En el desarrollo de la actividad del diálogo, la institución militar se encuentra enmarcada dentro de ciertos parámetros que rigen los conceptos formales para la comunicación que se realiza entre el superior y el subalterno, enmarcado dentro de las normas militares de cortesía y respeto que se inculcan al hombre desde el momento en que es incorporado. Esta situación genera la dificultad de establecer una comunicación abierta, espontánea y franca que permita interactuar en el desarrollo de las ideas y, por el contrario generan una serie de prevenciones en el momento de llevar a cabo un dialogo en el cual se quiera expresar una idea o establecer un dialogo.

A nivel del BACAD 3 el Comando de la Unidad ha determinado romper el paradigma de dificultar la comunicación, permitiendo tal y como lo ha manifestado abiertamente en todas las actividades del servicio, desarrollar un “Comando de puertas abiertas”, que permite a los subalternos sin cumplir con

el requisito militar del “conducto regular” hablar directamente con el Comandante de la unidad; para manifestar sus opiniones de una manera sencilla y clara, con la convicción de que será respetado en sus planteamientos y sus opiniones serán tenidas en cuenta.

Adicional con el concepto antes expresado de facilitar la comunicación directa, han sido instalados en la Unidad buzones de sugerencias, en los cuales en forma escrita se puede establecer un sistema de dialogo en el cual se puedan expresar conceptos e ideas que redunden en beneficio de la unidad y del cumplimiento de los objetivos propuestos.

La unidad también cuenta con el apoyo de profesionales en el área de la comunicación y se cuenta con un circuito cerrado de televisión que permite a la dirección de la Escuela, Oficiales de planta y alumnos; realizar conferencias, exposiciones, noticias y comunicaciones que llegan a todo el personal en horarios preestablecidos

También, es importante tener en cuenta la posibilidad de comunicación que existe con los medios de comunicación escritos que se difunden en el ámbito interno y en los cuales se plasma en forma directa el pensamiento y posibilidad de establecer otra forma de comunicación.

Se ha desarrollado también, la posibilidad de realizar una Ínter-actuación a nivel Comandante-Subalterno, al termino de los Ejercicios de campaña y terreno, con el fin de lograr obtener una serie de lecciones aprendidas y así

detectar los aciertos y fallas que se pudieron presentar en el desarrollo del mismo, y determinar en que forma puede ser mejorado hacia el futuro.

Además otro logro obtenido en el BACAD 3, ha sido la posibilidad de realizar al término de las materias civiles y militares, que se realicen encuestas escritas con calificaciones conceptuales y porcentuales, dirigidas hacia la materia e instructores; para establecer los niveles de aprendizaje de la instrucción recibida y el comportamiento del profesor hacia los alumnos en el desarrollo de la misma.

Factores de valoración:

Diálogo informal

Diálogo formal

Diálogo efectivo 80 puntos Alto

FASE No. 2

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

Para el cumplimiento de la misión y de su visión el Batallón de Cadetes No.3 de la Escuela Militar, puede encontrar algunas amenazas para la consecución de los objetivos organizacionales como Unidad Táctica, los cuales identificaremos con el fin de minimizar las pérdidas y maximizar las ventajas en el logro de las tareas impuestas.

2.1 VALORACIÓN DEL RIESGO

El Batallón de Cadetes No.3 ha establecido una estructura global del riesgo especialmente en el campo de las vulnerabilidades de la seguridad, dada la naturaleza propia de la misión. El Comando de la Unidad ha identificado los siguientes riesgos:

- Ataques terroristas
- Robo de material de guerra
- Personal infiltrado
- Hurto de información clasificada
- Accidentes por instrucción militar práctica

El análisis efectuado por la Unidad ha permitido estimar que el riesgo de mayor impacto hacia el interior y exterior de la Unidad, es un ataque terrorista por parte de los agentes generadores de violencia que ven en el Batallón de Cadetes No.3 un blanco rentable para efectuar sus acciones delincuenciales por ser la Unidad que tiene la misión de completar la formación de los Oficiales del Ejército. Así mismo el Comandante del Batallón ha determinado que el nivel de riesgo de ser la Unidad atacada, mediante un acto terrorista, es alto.

Factores de la valoración

Identificación de factores
Análisis

85 Puntos ALTO

2.2. MANEJO DEL RIESGO

El Comando de la Unidad ha realizado grandes esfuerzos, atención y política operacional, dirigida a minimizar la posibilidad de este riesgo. Todas las instrucciones dadas por el Comando de la Unidad aparecen registradas en el SOP del Batallón, en las ordenes del día y en las políticas de Comando.

Otros de los documentos elaborados para manejar el riesgo, son los planes de “Reacción y Contraataque”, “Plan de Seguridad”, “Plan Contra Desastres”, los cuales imparten las instrucciones, misiones y ordenes a las Unidades Fundamentales y Pelotones con el propósito de reducir, dispersar o neutralizar el riesgo. Los Alumnos realizan mensualmente prácticas de ensayo de todos los planes, siendo controlados por el Director, Subdirector y Estado Mayor de la Escuela Militar de Cadetes.

<u>Factores de valoración</u>		
Consideraciones de acción		
Plan de manejo de riesgos		
Puesta en marcha del plan	90 puntos	Alto

2.3. MONITOREO

El Batallón de Cadetes No. 3, consecuente con la importancia que debe prestar al manejo de los riesgos, ya que estos permanecen latentes y como una amenaza para la Unidad, dentro de su organización de seguridad, tiene implementado los Servicios internos de la misma, los cuales redundan en el tiempo para advertir de las posibles desviaciones del plan de riesgos y que sirven para ajustar en el momento oportuno las acciones primarias y tomar las

medidas pertinentes, con el fin de revisar, programar y ejecutar las medidas necesarias.

Dentro de los servicios implementados por el Comando de la Unidad encontramos:

- El servicio de alojamiento
- El centinela de armamento
- El Brigadier de servicio
- El Oficial de Semana

Los anteriores servicios a diario realizan monitoreo al plan de riesgos con el fin de retroalimentar las observaciones encontradas para darle vigencia al plan existente y que los factores de valoración dado no sufren cambios sustanciales que afecten su implementación.

I. Factores de valoración

Revisiones sobre la marcha
Programado
Acompañamiento de las acciones 85 puntos Alto

FASE No.3

OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS

El Batallón de Cadetes N° 3 de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, se revisó desde la parte de operacionalización. Haciendo alusión a la forma en que se articulan e interrelacionan el esquema organizacional, la planeación, los procesos y procedimientos, el desarrollo del talento humano, los sistemas de información, la democratización de la administración pública y los mecanismos de verificación y evaluación, tratando de ser lo más objetivos posible, para obtener una radiografía real de sus potencialidades y debilidades en este campo.

3.1 Esquema Organizacional

El esquema organizacional encontrado corresponde al jerárquico, debida cuenta la naturaleza de la institución militar, que por tratarse de una organización sui generis sus niveles estructurales están articulados estrictamente y dada la condición del mando, propia de la actividad militar, los entes organizacionales están perfectamente definidos, en cuanto a responsabilidades, funciones y comandancia. El Batallón de Cadetes N° 3, tiene un Comando con un Teniente Coronel a la cabeza, unas unidades menores llamadas Fundamentales, al mando de un Capitán, unas unidades submenores llamadas pelotones al mando de Tenientes y a su vez estos están divididos en los elementos organizaciones básicos llamados Escuadras, al mando de los Alféreces, que son alumnos en proceso de formación. Todos los niveles del mando tienen un responsable. Si bien la organización está

jerarquizada especialmente a nivel de funciones, se pudo establecer que existe una facilidad en cuanto a la coordinación, comunicación efectiva y oportuna, ya que el comandante del Batallón en forma acertada ha establecido unos canales horizontales, que le dan bastante flexibilidad y adaptabilidad, a todas las actividades de interrelación humana, dejando de un lado el trabajo individual, fomentando el trabajo en equipo, lo que le ha permitido al batallón, desde el punto de vista de la organización, tener un alto grado de motivación. OK

El batallón de cadetes N° 3, mediante su programa de materias y desarrollo de la instrucción, se ha adaptado rápidamente a los cambios imperantes que presenta la dinámica del conflicto, siguiendo los lineamientos del Gobierno Nacional y el sentir de la sociedad colombiana. Los alumnos de manera permanente aportan ideas y sugerencias que son tenidas en cuenta y consideradas en una formación que hacen los comandantes de unidad fundamental, cada semana, lo cual permite una comunicación directa entre los subordinados y los que toman las decisiones. DK

De acuerdo a lo observado el Factor de Valoración obtenido es de **86/100**, que corresponde a un valor conceptual **Alto**

Factores de valoración:

Jerarquizada

Funcional

Flexible y adaptativa

86/100 Alto

3.2 Planeación

Las herramientas con que cuenta el Comando del Batallón N° 3 para abordar el proceso de planeación y permitir la ejecución de los planes de acción a corto, mediano y largo plazo, para el cabal cumplimiento de la misión, son un aspecto destacable en la revista efectuada.

La Escuela Militar de Cadetes elabora el PLINE, Plan de Instrucción y Entrenamiento, el cual se constituye en la herramienta gerencial más importante de la Unidad, para el logro de los objetivos anuales, que permite articular y orientar todas las acciones académicas, de instrucción y entrenamiento militar y administrativas.

Este Documento es enviado al batallón de Cadetes N° 3, un mes antes de iniciar el nuevo lapso electivo, lo que permite al Comandante de la unidad, planear y programar en forma efectiva, todo el proceso de instrucción, entrenamiento y cursos de capacitación de los alumnos. En el Programa Militar de Materias, adjunto a este documento rector, se encuentra todas las materias y tareas consecutivas, que debe cumplir el alumno en su respectivo nivel de formación, lo que da una garantía a nivel de planeación del cumplimiento general del programa. Este aspecto es de resaltar. DK

Así mismo, el comandante tiene el Programa Semestralizado de Materias Académicas, que contiene todas las unidades que deben presenciar los cadetes, en su semestre académico en las aulas, como formación complementaria al entrenamiento militar.

Como documento complementario, para que el Comandante del Batallón de Cadetes N° 3, pueda orientar el esfuerzo profesional para alcanzar los propósitos establecidos para el año en curso, cuenta con el Plan Administrativo Anual, donde están relacionadas todas las instrucciones y normas referenciativas, de la administración de los recursos. Con base a este documento anual, el comandante de la unidad elabora los planes de inversión mensuales, lo cuales coadyuvan al logro de los objetivos de la Escuela Militar.

Así mismo, los comandantes de Unidad Fundamental en coordinación con el comandante del batallón, cuentan con unos mecanismos efectivos para el seguimiento de lo programado, en los diferentes niveles de la organización del Batallón. Como mecanismo diario se tiene la Revista Diaria de Instrucción Militar, que es planeada en forma semanal a través de un horario, donde participan oficiales del Estado Mayor, Oficiales del Batallón y cuyos resultados deben ser elaborados y entregados al comandante diariamente. Otro mecanismo es la Inspección Semanal de la Instrucción, en el cual forma todo el Batallón y se verifica el cumplimiento de las tareas que fueron practicadas durante la semana anterior. Participan los oficiales y Alféreces orgánicos. Otro mecanismo es la Revista Diaria de Clases, donde los oficiales pasan revista de la actividad académica de los alumnos; al igual que la revista de instrucción militar deben pasar los resultados diariamente. Todos estos documentos fueron encontrados de manera ordenada y correctamente diligenciados. Es un aspecto que debe ser resaltado.

Todo es proceso de planeación, ejecución, evaluación, muestra articulación, coherencia y una conjugación adecuada, entre el plan de la Dirección de la Escuela que tiene carácter estratégico y los planes de batallón y unidad fundamental que ostentan un carácter ejecutivo. Todos los procesos académicos, de instrucción militar, cursos y administrativos están adecuadamente interrelacionados y complementados.

De acuerdo a lo observado el Factor de Valoración obtenido es de **94/100**, que corresponde a un valor conceptual **Alto**.

Factores de valoración:

Herramientas e instrumentos de Planeación

Mecanismos de Seguimiento

Ejecución de la planeación

94/ 100

ALTO

3.3 Procesos y procedimientos

El desarrollo de los procesos y procedimientos, está regulado por un documento muy bien logrado por parte del batallón que es el Manual de Funciones y Procedimientos de la unidad, en el cual se encuentran referenciados todos los pasos a seguir en las diferentes actividades académicas y administrativas, que se llevan a cabo en forma diaria, semanal, mensual, semestral o anual.

Todos estos procedimientos hacen parte del quehacer de la organización y guardan relación directa con el desarrollo de los planes, metas y objetivos y con la estructura orgánica de la Escuela Militar.

Desde el Horario de Régimen Interno, que se considera actividades simples y elementales, hasta los Ejercicios Tácticos de Campaña, que son actividades complejas y delicadas, se cuenta con la identificación de procedimientos, que permiten colaborar al éxito de los procesos. El Batallón de Cadetes N° 3 tiene la ventaja a diferencia de otras unidades del Ejército, que todas las actividades durante el paso de los años han sido repetitivas, y esto le ha permitido ir refinando poco a poco las fallas presentadas, encontrándose en este momento en una estandarización adecuada de todos los hechos. El Batallón tiene cumple la misión de llevar a cabo los Cursos de Contraguerrillas para los cadetes y los Cursos de Especialización para los Alféreces, lo cual ha venido realizando desde hace 10 años en forma continua, habiendo depurado todos los procedimientos y procesos implicados, adaptándolos a las instrucciones de los comandos superiores y a los cambios del entorno. Para dar un ejemplo, el programa de materias del Curso de Contraguerrillas Rural, ha adaptado los procedimientos para el manejo de situaciones que el enemigo ha implantado dentro de su cambio del modus operandi, como las cortinas de humo, utilización de cilindros explosivos, copamiento y ardidés.

Se pudo determinar que existe una debilidad en la capacidad oportuna de registrar las sugerencias, recomendaciones y lecciones aprendidas, surgidas de los procesos de crítica y retroalimentación de los procesos y procedimientos.

De acuerdo a lo observado el Factor de Valoración obtenido es de **86/100**, que corresponde a un valor conceptual **Alto**.

Factores de valoración:

Identificación de los Procesos

Misionales y de Apoyo

Revisión y Análisis de Procesos

Procesos Controlados:

86 /100 puntos

ALTO

3.4 Desarrollo del Talento Humano

Todo el proceso de Desarrollo Humano de La Escuela Militar y del Batallón de Cadetes N° 3, está articulado con el Plan de Bienestar Anual y el Plan Anual de Incorporación.

Dentro del Plan Anual de Incorporación, los oficiales del Batallón de Cadetes N° 3 participan en el proceso de incorporación de los alumnos, realizando Entrevistas Personales en coordinación con el Departamento de Psicología y realizan Visitas Domiciliarias a los conscriptos o aspirantes a la carrera de oficial. Así mismo participan como controladores de los exámenes intelectuales y físicos que deben cumplir los aspirantes.

El Plan de bienestar Anual, como complementario del PLINE, contempla procesos de desarrollo y potencialización del talento humano. Los capitanes y tenientes, desarrollaron Curso de Instrucción Militar, Diplomado en Docencia Universitaria, Curso de Historia Militar, lo cual les permite aumentar sus niveles de liderazgo ante sus cadetes.

El proceso de evaluación del recurso humano está registrado en un documento que corresponde al Folio de Vida, de todos los miembros del batallón, oficiales y alumnos, en el cual se contemplan todos los aspectos edificantes y correctivos, que requiere el recurso humano de la organización, para su motivación profesional y personal. Se encontraron correctamente diligenciados. Se recomienda, para materializar el proceso de autogestión, que el alumno dentro de ese folio de vida se de él mismo su concepto personal de su desempeño.

De acuerdo a lo observado el Factor de Valoración obtenido es de 82/100, que corresponde a un valor conceptual **Alto**.

Factores de valoración:

Fundamentación estructural y Funcional de la
Gestión.

Implementación de Procesos Básicos de Gestión

Fortalecimiento de Procesos de Autogestión 82/100 puntos ALTO
Personal

3.5 Sistemas de información

La información del batallón de Cadetes N° 3 es procesada mediante la articulación de varios mecanismos. Uno de estos y el Más elemental, está dado de manera escrita a través de las Carteleras de Información, revista "Armas y letras", folleto mensual "La Daga" y la lectura de la Orden del Día de la Unidad, que se hace semanalmente.

Se pudo establecer que El batallón de Cadetes N° cuenta para la búsqueda, integración e interacción de la información, en una red integrada de sistemas de computación, suficiente y de punta lo que permite que, en especial, los procesos académicos se desarrollen bajo los principios de confiabilidad, oportunidad, integridad, precisión y racionalidad.

El sistema administrativo de la Escuela Militar ha implementado una herramienta para la facilitar, agilizar y dar control a la gestión financiera de todos sus elementos organizacionales, conocido como el ZIF, lo que permite al Subdirector y a los Comandantes de batallón facilitar la toma de decisiones en materia administrativa.

Sin embargo, debido a la alta rotación de personal responsable, en razón de la naturaleza de la organización militar, que obliga a traslados masivos de oficiales cada año, ha impedido la implantación definitiva de un sistema automatizado con amplia cobertura a nivel del Batallón de Cadetes N° 3, lo cual ha dificultado parcialmente el cambio hacia sistemas inteligentes de interacción de información, que están a la vanguardia de las organizaciones

más avanzadas y que permiten obtener insumos para la toma de decisiones y sistemas integrados de medición de gestión.

De acuerdo a lo observado el Factor de Valoración obtenido es de **74/100**, que corresponde a un valor conceptual **Medio**.

Factores de valoración:

Incipiente

Automatizado en desarrollo

74/100puntos MEDIO

Automatizado con amplia cobertura

3.6 Democratización de la Administración Pública

El Batallón de Cadetes N° 3, ha generado políticas de participación ciudadana, a través de la Página WEB, donde se obtiene la información fidedigna de todo cuanto se refiere a las actividades de la unidad. Por tratarse de una unidad militar y dadas las circunstancias de la problemática nacional, el acceso a cierta información es restringido. Esta página web contiene una dirección E-MAIL, para que los ciudadanos puedan participar con sugerencia, recomendaciones y requerimientos de información referente a alguna temática.

La estrategia de la Escuela Militar de Cadetes, como ente superior de BACAD3, se ha orientado hacia la motivación de los jóvenes colombianos, a unirse a la "Empresa más grande del País", como lo es el Ejército Nacional.

Así mismo se ha utilizado los órganos de información audiovisual de la institución militar, como lo es el programa televisivo “Insignia” y “Hombres de Honor”, para la difusión de valores cívicos y como ejercer el derecho a la participación. D.R.

Actualmente el Batallón no ha considerado la posibilidad de implementar audiencias y otros mecanismos de consulta directa con otras organizaciones o grupos de interés, lo cual le ha impedido promover la planeación participativa.

De acuerdo a lo observado el Factor de Valoración obtenido es de **73/100**, que corresponde a un valor conceptual **Medio**.

Factores de valoración:

Facilitar el acceso a la Información,
consultar
y formar al ciudadano

Facilitar el control social y la función
veedora de la ciudadanía

73/100 puntos Medio

Promover la planeación participativa.

3.7 Mecanismos de verificación y evaluación

Como mecanismos de autoevaluación el Batallón de Cadetes N° 3, cuenta parcialmente con herramientas adecuadas para evaluar la gestión gerencia. Los

informes de resultados consultados, nos permitió verificar que utilizan cuadros y estadísticas para visualizar los estados actuales. Se aplican acciones correctivas, mediante un documento ampliamente conocido como “Plan de Acción Correctiva”, el cual contiene unos plazos para su desarrollo y cumplimiento. Una vez ejecutado dicho plan se verifica nuevamente su implementación.

La unidad cuenta con una Oficina de Control Interno, la cual se ha destacado por su organización, operación y desempeño al mando de un señor oficial de grado Mayor. Dicha oficina tiene una debilidad, ya que está integrado su espacio físico con DD. HH. Y D.I.H.

Se ha realizado un plan agresivo para fomentar la cultura del control interno y el autocontrol. Las entrevistas a diferentes cadetes de la unidad, nos permitió observar un interés por el cocimiento del control interno y en especial del autocontrol. Este plan se ha visto materializado en la actitud general del Batallón de cadetes N° 3, que se destaca por su alto nivel de motivación y resultados en todos los ordenes.

De acuerdo a lo observado el Factor de Valoración obtenido es de **80/100**, que corresponde a un valor conceptual **Alto**.

Factores de valoración:

Herramientas de auto evaluación

Actualización de herramientas

Aplicación de acciones correctas

80/100

ALTO

FASE No. 4
DOCUMENTACION

4.1. Memoria institucional

El Batallón de Cadetes N° 3 está en el nivel de valoración “Base para la Toma de Decisiones”, ya que cuenta con un archivo organizado, disponible, seguro y que permite la consulta del mismo. Es por lo cual, que existe un documento que ha venido recopilando los hechos del pasado de la unidad, conocido como “Álbum Fotográfico” y el “Libro Histórico”. Dichos documentos están actualizados y allí se refleja la historia de este Batallón de alumnos, para sustentar a través del tiempo su desarrollo y crecimiento institucional. Los oficiales, alféreces y cadetes tienen acceso a la consulta de estos dos importantes documentos, previo registro de préstamo. Estos documentos son actualizados semanalmente por parte del Brigadier Mayor de Batallón y el Oficial S-5, que es un Teniente comandante de un pelotón de alumnos, que cumple esta actividad sin perjuicio a su función principal.

Parte de la memoria institucional de la unidad queda registrada en la revista “Armas y Letras” que tiene una edición semestral y a través de una publicación mensual llamada “La Daga”, donde los oficiales y alumnos publican artículos referentes a las actividades que ha cumplido la unidad a través del año. Este material está disponible en los comandos de la unidades fundamentales del Batallón de Cadetes N° 3 y en las rotondas de los alojamientos, para que sean consultados por los alumnos.

Se pudo establecer que toda la información está correctamente diligenciada y archivada en carpetas designadas para cada área, aplicando las normas de Archivo y Correspondencia de la Fuerza, lo que permite un acceso fácil y descomplicado. Esta documentación está organizada en estantes, los cuales poseen las condiciones adecuadas de seguridad y disponibilidad. Las carpetas que se manejan en los diferentes niveles del mando del BACAD3, son Listas de Personal, Horarios, Oficios Salidos y Llegados, Actas, Resoluciones, Carpeta de Inspección a la Instrucción, entre otras. Así mismo todos los comandantes de Unidad Fundamental y Pelotón, tienen la “Hoja de Trabajo”, donde están consignadas todas las informaciones relacionadas con su grado y cargo.

Simultáneamente, a esta información por escrito se lleva en todos los comandos archivo digital lo que permite a todo nivel la toma de decisiones. El comandante de Batallón tiene suficientes herramientas informativas, para facilitarle su trabajo de consulta, análisis, apreciación y decisiones.

Factores de Valoración:

Informal

Formal

Base para toma de decisiones

96 puntos ALTO

4.2. Manuales

El Batallón de Cadetes No. 3 cuenta con una gran variedad de manuales, que permiten una capacitación, instrucción y ordenamiento general de las actividades de dicha unidad.

Los manuales que fueron revisados, se encontraron actualizados. Existe un documento donde están relacionados todos los manuales disponibles, donde los usuarios lo consultan para hacer más fácil su ubicación.

Existe el manual de Régimen Interno para el Batallón, donde se encuentran todas las normas de funcionamiento del horario de régimen interno, el cual es cumplido estrictamente por todo el personal orgánico de la unidad. Este manual, al igual que los manuales de Servicio de Guarnición y de instrucción militar son bastante aplicables, ya que existe una total concordancia entre las operaciones, procesos y funciones. Esta información es fácil de entender debido a la excelente diagramación, ya que como se registró anteriormente, la unidad tiene a su disposición un departamento de publicaciones, con infraestructura de alta tecnología tanto de hardware como de software.

El manual de funciones y procedimiento del Batallón de Cadetes No. 3, está muy bien elaborado y actualizado y permite la aplicación de los procedimientos administrativos, normas y disposiciones internas.

Factores de Valoración:

Actualizados

Difundidos y socializados

Aplicados

92/100

ALTO

4.3. Normas y disposiciones internas

Las normas estipuladas en el Batallón de Cadetes No. 3, se encuentran correcta y abiertamente difundidas y aplicadas. Para esto cuenta con los siguientes medios: Orden del Día del Comando del Batallón, Orden del día de los Comandantes de Unidad Fundamental, Boletín mensual de información, Directivas, Circulares y oficios que son emitidos desde los diferentes niveles del mando.

Se pudo establecer que los documentos consultados donde se encuentran las normas, están acordes con las necesidades institucionales.

En general el aspecto de normas y disposiciones internas es bastante resaltante en el Batallón de Cadetes No. 3, dada su actualización, funcionabilidad y pulcritud.

Factores de Valoración:

Dispersas

Compiladas

92

ALTO

FASE No. 5

EVALUACION DE FASE RETROALIMENTACION BATALLON DE CADETES No. 3

En la gestión del Control Interno en general del Batallón de Cadetes No. 3, desempeña un aspecto importante la **FASE DE RETROALIMENTACIÓN**, como una manera de buscar el mejoramiento continuo y como una actividad asesora que permite visualizar situaciones y procedimientos especiales, obteniendo el mejoramiento de actividades con miras a alcanzar las metas y los objetivos del Batallón.

1.- ELEMENTOS Y PROCESOS DE LA RETROALIMENTACIÓN:

El Batallón cuenta con varios procesos que permiten esa retroalimentación, siendo el primero y más importante, el seguimiento juicioso de la gestión, realizado por la oficina de Control Interno de la Escuela Militar, mediante el cual se evalúan algunos aspectos como la definición de funciones de los cadetes, brigadieres, comandantes y reemplazantes, el diseño del escalafón de antigüedad de alféreces y cadetes, la elaboración y ejecución del organigrama, la elaboración del Manual de Funciones, el plan de acción, y la evaluación de gestión.

Además está el Comité de coordinación que realiza al interior del Batallón una labor importante en cumplimiento con la función de generar una nueva cultura, que optimice los recursos, mejore los procedimientos y corrija falencias en la gestión.

Los oficiales comandantes y cada uno de los alféreces y cadetes del Batallón, participan de acuerdo al diseño de los programas en la Fase de Retroalimentación mediante procesos de mejoramiento continuo, observación, análisis crítico y sugerencias.

2.- COMPONENTES DE LA FASE DE RETROALIMENTACIÓN:

Como resultado de ese proceso de evaluación permanente en esta fase de **RETROALIMENTACIÓN**, se divide el presente trabajo en sus correspondientes componentes:

1.- Verificar la existencia y actividad del Comité de coordinación de Control Interno o instancia u oficina de coordinación que haga sus veces.

2.- Planes de mejoramiento.

3.- Seguimiento.

Una vez recolectada la información en el Batallón de cadetes, en la oficina de control interno y en las diferentes dependencias del Batallón, sus compañías y pelotones, así mismo de la entrevista directa con alféreces y cadetes, se puede determinar con claridad las actividades y evaluar su gestión y resultados, así:

1.- COMITÉ DE COORDINACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO:

En el Batallón de Cadetes, en cabeza de su comandante y de acuerdo al decreto 1826 de 1.994 en su artículo 4, se encuentra establecido y organizado

un comité de coordinación de control interno, el cual se ha integrado acertadamente con personal de diferentes grados, cargos y responsabilidades al interior del Batallón. Esta organización garantiza que los diferentes miembros desde diferentes perspectivas, necesidades y aspiraciones, propongan en cuanto a retroalimentación, las vías más acertadas para corregir o modificar positivamente, un proceso determinado en beneficio del Batallón.

Este comité fue nombrado por la orden del día, y se reúne mensualmente como actividad complementaria a la reunión de la plana mayor del Batallón, para recibir las sugerencias de todo el personal una vez canalizadas por el representante en el comité, y se analizan las posibles alternativas de solución o acción a seguir de acuerdo a las políticas y criterios de los mandos superiores.

El comité en consenso determina las acciones, cambios o modificaciones de los procesos, reorganización, propone acciones de mejoramiento continuo en aras del cumplimiento de la misión institucional.

En el indicador de reuniones periódicas, se puede mejorar con actividades semanales y reuniones cada 15 días.

La toma de las decisiones de mejoramiento deben ser concertadas para que surtan efecto y motivación en todo el personal y niveles del Batallón, el Comandante, los oficiales Comandantes de Compañía y pelotón, el Brigadier Mayor, el cadete, el civil, la secretaria y en general todo el personal debe estar sincronizado con las actividades y resultados del Comité de Control Interno.

1.1. Evaluación de las funciones del Comité de Coordinación:

1.1.1.- ¿ El Batallón estudia y revisa la evaluación al cumplimiento de los planes, sistemas de control y seguridad interna y los resultados obtenidos por las dependencias subalternas del Batallón ?

El Batallón de cadetes reúne a sus hombres, comandantes y subalternos, y les asigna responsabilidades en cuanto al cumplimiento de las tareas, planes y programas diseñados en virtud de evaluar su cumplimiento y mejoramiento permanente.

1.1.2.- ¿Revisa el estado de ejecución de los objetivos, políticas, planes, metas y funciones que corresponden a cada una de las dependencias del Batallón de cadetes ?

El comité permanentemente revisa el estado de todos los procesos, políticas, estrategias y metas de cada compañía y pelotón, en cumplimiento igualmente al desarrollo o ejecución de un plan estratégico diseñado en torno a la medición de objetivos finales concretos.

1.1.3.- ¿El comité recomienda prioridades para la adopción, adaptación, adecuado funcionamiento y optimización de los sistemas de información gerencial, estadístico, financiero, de planeación y de evaluación de procesos, así como la utilización de indicadores de gestión, generales y por áreas ?

El comandante del Batallón tiene entre sus políticas la implementación de un sistema de control, teniendo en cuenta como prioridad la protección del recurso humano, de tal manera que a partir de allí, se genere un ambiente de armonía, entendimiento, la utilización de la tecnología, un sistema de

información y otros recursos, con el fin de mantener actualizado el banco de datos, la información estadística, procesos conjuntos y evaluación de procesos de todas las dependencias entre si.

1.1.4.- ¿Se ha reglamentado el funcionamiento de los distintos subcomités de coordinación del sistema de control interno?

En el Batallón de cadetes no se ha implementado formalmente mediante actos administrativos, una reglamentación que oriente los distintos comités de coordinación.

FACTORES DE VALORACIÓN DEL COMITÉ DE COORDINACIÓN:

Formalmente constituido.....		
Reuniones periódicas.....		
Toma de acciones de mejoramiento.....	90 puntos	ALTO

2.- PLANES DE MEJORAMIENTO:

En el Batallón de cadetes, los diferentes comandantes, alferces y cadetes en todos los niveles y compañías, están comprometidos en la fase de retroalimentación y se proponen constantemente acciones y programas de mejoramiento cuya intención permanente y final es el cumplimiento del **“OBJETIVO GENERAL” incluido en las directrices ordenadas al Batallón por los comandos superiores.**

El siguiente es ese objetivo general del Batallón:

OBJETIVO GENERAL DEL BATALLON DE CADETES No. 3

PREPARAR AL PERSONAL DE ALUMNOS INTEGRANTES DEL BATALLON EN LA CARRERA DE CIENCIAS MILITARES Y CARRERAS COMPLEMENTARIAS, CON EL FIN DE FORMAR INTEGRALMENTE AL FUTURO SUBTENIENTE CREANDO LA RESPONSABILIDAD, LA DISCIPLINA Y LA CONVICCIÓN COMO FUNDAMENTOS DE LA VIDA DIARIA DEL MILITAR.

2.1.- PLANES DE MEJORAMIENTO DE ACUERDO A CADA PROCESO:

Los siguientes son los planes de mejoramiento en algunos procesos y actividades que el Batallón está implementando, para superar algunos obstáculos en cuanto a efectividad en el proceso, demoras que perjudican la misión, ineficiencia en los objetivos de selección, afectación del bienestar de los hombres, etc. :

2.1.1.- Sistema de incorporación:

Se está mejorando este proceso de incorporación con el fin de escoger y seleccionar mejores jóvenes, en concreto con los valores de vocación, mística, entrega institucional, sacrificio, aspecto psicológico y físico atlético. En ocasiones se incorporan cadetes con problemas que luego afectan su rendimiento ocasionando bajas por falta de vocación, aptitudes físicas, espíritu

militar y otras que le quitan la oportunidad a elementos que no siendo seleccionados pudieron resultar acertados.

<u>FACTORES DE VALORACIÓN:</u>		
Concertado y formulado		
Puesto en marcha		
Cumplimiento total	92 puntos	ALTO

2.1.2.- Control de salidas y pernoctadas:

Se está implementando un procedimiento para otorgar y autorizar las salidas colectivas e individuales de tal manera que no sea un proceso extremadamente largo y desgastante. Estos procesos en ocasiones perjudican la intención de bienestar y estímulo, convirtiéndose en un motivo de inconformidad con el sistema.

<u>FACTORES DE VALORACIÓN:</u>		
Concertado y formulado		
Puesto en marcha		
Cumplimiento total	80 puntos	ALTO

2.1.3.- El sistema de sanciones y estímulos:

Se está implementando un sistema de sanciones que garantice el cumplimiento constitucional del debido proceso, la defensa y otros más, que permitan sancionar en justicia, igualdad y buen criterio. D/E

Así mismo los estímulos merecen concederse en aplicación de los principios fundamentales de la doctrina militar, con justicia, independencia y equidad, teniendo en cuenta la antigüedad, los posibles atenuantes y agravantes, la situación específica del servicio y la falta cometida.

<u>FACTORES DE VALORACIÓN:</u>		
Concertado y formulado		
Puesto en marcha		
Cumplimiento total	73 puntos	MEDIO

2.1.4.- Procedimiento para nombramiento de brigadieres y cadetes distinguidos:

Se diseñó un nuevo reglamento con un sistema de calificación y evaluación integral de meritos y deméritos que permiten analizar uno a uno los aspectos generales del mando y particulares del trato al personal, eficiencia en la organización de las tareas, aptitudes de liderazgo, etc. D/E

FACTORES DE VALORACIÓN:

Concertado y formulado

Puesto en marcha

Cumplimiento total

90 puntos

ALTO ✓

2.1.5.- Procedimiento para seleccionar especialidades:

Es importante mejorar el plan diseñado para el mejoramiento del proceso de selección de cadetes en las diferentes especialidades, de manera que se designen las especialidades de acuerdo a criterios justos, equitativos y estandarizados. La elección voluntaria de especialidades de acuerdo a las necesidades de la institución es una medida justa, siempre y cuando se definan los excedentes en determinado caso con criterios sanos respetando el escalafón de antigüedad que debe representar el mejor rendimiento, interés, nivel académico y desempeño militar.

FACTORES DE VALORACIÓN:

Concertado y formulado

Puesto en marcha

Cumplimiento total

95 puntos

ALTO ✓

FACTOR DE VALORACIÓN GENERAL DEL PLAN DE
MEJORAMIENTO:

Concertado y formulado

Puesto en marcha

Cumplimiento total 98 puntos ALTO

3.- SEGUIMIENTO:

En el caso del Batallón de cadetes No. 3, el seguimiento es permanente, gracias a que la Escuela Militar ha reforzado los niveles y dependencias de control en este sentido. Es así como tanto en la oficina de Control Interno, como en el Comité de coordinación existen actividades de seguimiento a los planes y programas en ejecución, con el fin de identificar los logros, las debilidades, establecer los correctivos y brindar elementos, ideas y cambios en los procesos que permita AJUSTARLOS A LOS OBJETIVOS, LA MISIÓN Y LAS ESTRATEGIAS.

El seguimiento es programado de acuerdo a criterios concertados en el comité de coordinación **CON LA INTENSIDAD NECESARIA Y ESPECIFICA PARA CADA PLAN**, de tal manera que en cada proceso se definen las pautas de corrección y de seguimiento adecuadas. Esta rutina hace que el seguimiento no solamente sea **OPORTUNO** sino que además lo hace altamente **EFICIENTE Y EFICAZ** en virtud de cada propósito en cada proceso.

Simultáneamente en cada reunión del Comité, se hacen los ajustes necesarios y se toman las decisiones adecuadas para corregir y actuar sobre la marcha y sobre cada plan de mejoramiento en particular. En este sentido el Batallón de cadetes es altamente eficaz en virtud de su permanente monitoreo y su constante actividad en torno al mejoramiento, seguimiento y acompañamiento en las acciones.

FACTORES DE VALORACIÓN FASE DE SEGUIMIENTO

Programado

Oportuno

Acompañamiento a las acciones 95 puntos ALTO

VALORACIÓN GENERAL DE FASES.

Una vez evaluado el Batallón de cadetes en cada una de las fases y componentes, se realiza la valoración general de acuerdo a los siguientes resultados.

<u>FASES</u>	<u>BAJO</u>	<u>MEDIO</u>	<u>ALTO</u>
1. AMBIENTE DE CONTROL			345
2. ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO			260
3. OPERACIONALIZACIÓN DE LOS ELEMENTOS			655
4. DOCUMENTACIÓN			280
5. RETROALIMENTACIÓN			283
TOTAL			1.823

Fase 1. Ambiente de Control

COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE				
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase			
1.1. Principios y valores	1.1.1 Identificación y sensibilización	0 - 50	95		345	Rango fase			
	1.1.2 Difusión	51 - 75				Bajo 0 - 200			
	1.1.3 Interiorización y compromiso	76 - 100		Verde					
1.2 Compromiso y respaldo de la alta dirección	1.2.1 Inflexibilidad	0 - 50	87			Medio 201 - 300			
	1.2.2 Delegación	51 - 75							
	1.2.3 Compromiso	76 - 100		Verde		Alto 301 - 400	VERDE		
1.3 Cultura de autocontrol	1.3.1 Sensibilización en autocontrol	0 - 50	83		345	% DE AVANCE			
	1.3.2 Capacitación	51 - 75					86,3%		
	1.3.3 Interiorización y compromiso	76 - 100		Verde					
1.4 Cultura del diálogo	1.4.1 Diálogo informal	0 - 50	80				345	% DE AVANCE	
	1.4.2 Diálogo formal	51 - 75							86,3%
	1.4.3 Diálogo efectivo	76 - 100		Verde					

Fase 2. Administración del Riesgo

COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE		
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase	
2.1 Valoración del riesgo	2.1.1 Identificación de factores	0 - 50	85		260	Rango fase	
	2.1.2 Análisis	51 - 75				Bajo 0 - 150	
	2.1.3 Determinación del nivel de riesgo	76 - 100		Verde			
2.2 Manejo del riesgo	2.2.1 Consideración de acciones	0 - 50	90			Medio 151 - 225	
	2.2.2 Plan de manejo de riesgos	51 - 75					
	2.2.3 Puesta en marcha del plan	76 - 100		Verde		Alto 226 - 300	VERDE
2.3 Monitoreo	2.3.1 Revisiones sobre la marcha	0 - 50	85		260	% DE AVANCE	
	2.3.2 Programado	51 - 75					86,7%
	2.3.3 Acompañamiento a las acciones	76 - 100		Verde			

Fase 3. Operacionalización de los Elementos

COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE				
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase			
3.1 Esquema Organizacional	3.1.1 Jerarquizado	0 - 50	86		655	Rango fase			
	3.1.2 Funcional	51 - 75				Bajo 0 - 400			
	3.1.3 Flexible y adaptable	76 - 100		Verde					
3.2 Planeación	3.2.1 Herramientas e instrumentos de planeación	0 - 50	94			Medio 401 - 600			
	3.2.2 Mecanismos de seguimiento	51 - 75							
	3.2.3 Anticipación y coherencia	76 - 100		Verde		Alto 601 - 800	VERDE		
3.3 Procesos y procedimientos	3.3.1 Identificación de los procesos principales y de apoyo	0 - 50	86		655	% DE AVANCE			
	3.3.2 Revisión y análisis de procesos	51 - 75					81,9%		
	3.3.3 Procesos controlados	76 - 100		Verde					
3.4 Desarrollo del talento humano	3.4.1 Fundamentación estructural y funcional de la gestión	0 - 50	82				655	% DE AVANCE	
	3.4.2 Implementación de procesos básicos de gestión	51 - 75							81,9%
	3.4.3 Fortalecimiento de procesos de autogestión personal	76 - 100		Verde					
3.5 Sistemas de Información	3.5.1 Incipiente	0 - 50	74		655	% DE AVANCE			
	3.5.2 Automatizado en desarrollo	51 - 75		Amarillo					
	3.5.3 Automatizado con amplia cobertura	76 - 100							
3.6 Democratización de la Administración Pública	3.6.1 Facilitar el acceso a la información, consultar y tomar al ciudadano.	0 - 50							

Fase 1. Ambiente de Control

3.7 Mecanismos de verificación y evaluación	3.6.2 Facilitar el control social y la función vocadora de la ciudadanía.	51 - 75	73	Amarillo	280
	3.6.3 Promover la planeación participativa.	76 - 100			
	3.7.1 Autoevaluación		80		
	3.7.1.1 Herramientas de autoevaluación	0 - 50			
	3.7.1.2 Actualización de herramientas	51 - 75			
	3.7.1.3 Aplicación de acciones correctivas.	76 - 100		Verde	
3.7.2 Unidad u Oficina de Control Interno		80			
3.7.2.1 Acciones de evaluación.	0 - 50				
3.7.2.2 Acciones de fomento de cultura de autocontrol	51 - 75				
3.7.2.3 Acciones de asesoría	76 - 100		Verde		

Fase 4. Documentación

COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE	
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase
4.1 Memoria Institucional	4.1.1 Informal	0 - 50	96		280	Rango fase Bajo 0 - 150 Medio 151 - 225 Alto 226 - 300 % DE AVANCE 93,3%
	4.1.2 Formal	51 - 75				
	4.1.3 Base para toma de decisiones.	76 - 100				
4.2 Manuales	4.2.1 Actualizados	0 - 50	92			
	4.2.2 Difundidos y socializados	51 - 75				
	4.2.3 Aplicados.	76 - 100				
4.3 Normas y disposiciones internas	4.3.1 Dispensas	0 - 50	92			
	4.3.2 Cumplidas	51 - 75				
	4.3.3 Difundidas y aplicadas.	76 - 100			Verde	

Fase 5. Retroalimentación

COMPONENTES	FACTORES DE VALORACION	CALIFICACION COMPONENTE			TOTAL CALIFICACION FASE	
		Rango	Puntaje asignado	Estado actual	Calificación fase	Estado actual de la fase
5.1 Comité de coordinación de control interno o instancia que haga sus veces	5.1.1 Formalmente constituido	0 - 50	90		283	Rango fase Bajo 0 - 150 Medio 151 - 225 Alto 226 - 300 % DE AVANCE 94,3%
	5.1.2 Reuniones periódicas	51 - 75				
	5.1.3 Tercer de acciones de mejoramiento	76 - 100				
5.2 Planes de mejoramiento	5.2.1 Conocido y formulado	0 - 50	98			
	5.2.2 Puesta en marcha	51 - 75				
	5.2.3 Cumplimiento total	76 - 100				
5.3 Seguimiento	5.3.1 Programado	0 - 50	95			
	5.3.2 Operativo	51 - 75				
	5.3.3 Acompañamiento a las acciones	76 - 100			Verde	

CALIFICACIÓN FINAL	RANGO SCI	TOTAL FASES	ESTADO ACTUAL DEL SCI
	Bajo 0 - 1050	1823	
	Medio 1051 - 1575		
Alto 1576 - 2100	VERDE		
% DE AVANCE DEL SCI			86,8%

EVALUACIÓN Y CALIFICACIÓN GENERAL DEL SCI DEL
BATALLÓN DE CADETES No. 3 – ESCUELA MILITAR -

Una vez realizado el proceso completo de reunión de datos, entrevistas, evaluación de los procesos, calificación y cualificación de las diferentes fases, se determina el nivel general de desarrollo del sistema de control interno del Batallón de cadetes de acuerdo a la escala Alto, Medio o Bajo.

En la calificación se consideran los siguientes rangos:

Bajo desarrollo del SCI	Menor de 1050 puntos.
Medio desarrollo del SCI	De 1051 a 1575 puntos.
Alto desarrollo del SCI	De 1576 a 2100 puntos.

De acuerdo a los resultados finales de la evaluación el puntaje asignado fue de 1.823 puntos, por lo tanto la **CALIFICACIÓN FINAL DEL BATALLÓN DE CADETES DE LA ESCUELA MILITAR ES MEDIO.** ✓

RECOMENDACIONES

Teniendo en cuenta la intención básica del Sistema de Control Interno y su lineamiento general de asesorar, colaborar y apoyar la consecución de la eficiencia en la administración, a continuación el grupo de trabajo se permite realizar las siguientes sugerencias para ser implementadas en el Batallón de Cadetes No. 3:

AMBIENTE DE CONTROL

- 1.- Aunque una gran mayoría del personal del Batallón, se identifica plenamente en valores y principios, con la Escuela, se debe hacer que todo el personal del Batallón se identifique institucionalmente con la **Misión del Ejército Nacional**, por medio de la Misión de la Escuela Militar en los principios y valores dispuestos en los documentos pertinentes.
- 2.- Es importante justificar adecuadamente ante las directivas de la Escuela para que se inviertan o se soliciten mayores recursos en inversión para el Batallón de acuerdo a las necesidades de tecnología, armamento de instrucción y ayudas didácticas.
- 3.- Es necesario implementar programas con accesoria sicológica para que se genere mayor dialogo proactivo entre alfereces y cadetes.

ADMINISTRACIÓN DEL RIESGO

- 1.- Aunque los planes de defensa física son buenos, es necesario incentivar proyectos que apliquen la tecnología actual de detección y control de intrusos y sistemas de alerta electrónicos que disminuyan el riesgo en diferentes regiones.
- 2.- Se deben seleccionar de manera apropiada y mediante métodos especializados, a los instructores y auxiliares en las materias militares.
- 3.- El monitoreo de los sistemas de detección de riesgos, debe ser más frecuente y realizado por personal instruido y motivado.

OPERACIONALIZACIÓN

- 1.- Los procesos y procedimientos se sujetan a factores consuetudinarios, esto afecta la renovación de sistemas y la aplicación de métodos más ágiles, celeros, seguros y eficientes. Se deben formar grupos de trabajo que actualicen estos procesos y permitan mayor efectividad con menor desgaste en los procesos.
- 2.- Se pueden mejorar aún mas los procesos de selección del personal. Para ello es indispensable y necesario que el Batallón analice los problemas de incorporación y proponga a los mandos superiores.
- 3.- Los sistemas de información deben ser actualizados y diseñados a esta propuesta como Sistema de Control Interno.

DOCUMENTACIÓN:

1.- Aunque existen buenos y diversos medios de recolección de información y documentación, es necesario PUBLICARLOS O PUBLICITARLOS Y ESTIMULAR SU CONSULTA en todo el personal de Alfereces y Cadetes del Batallón.

RETROALIMENTACIÓN:

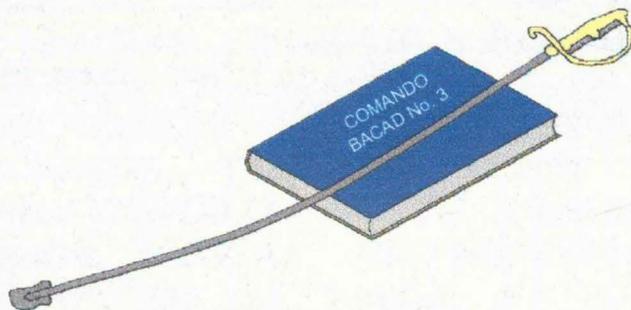
1.- Es importante que los resultados de los estudios del Comité de Coordinación de Control Interno del Batallón, sean conocidos por todo el personal del Batallón. Para ello es necesario que se realicen cursos informativos y capacitación permanente en el personal sobre la importancia del Control Interno.

2.- Los planes de mejoramiento de un área determinada, debe ser conocido por las otras áreas.

3.- El seguimiento no debe ser tarea de los oficiales comandantes, se deben involucrar cadetes y alfereces sin importar su antigüedad, sino su función en la organización, esto garantiza mayor eficiencia en todo el proceso de autoevaluación.



INFORMACIÓN DE COMANDO



TC. JUSTINIANO SUAREZ LEÓN



MISIÓN

FORMAR LOS ALUMNOS QUE CURSAN TERCER, CUARTO AÑO CIENCIAS MILITARES Y COMPLEMENTARIAS. CAPACITANDOLOS PARA QUE DESARROLLEN CURSOS DE COMBATE, SU FASE DE MANDO CORRESPONDIENTE Y AL FINAL ALCANZAR UNA FORMACION INTEGRAL PARA SU ASCENSO A SUBTENIENTE.



MISIÓN ESMIC

FORMAR INTEGRALMENTE AL CADETE COMO PROFESIONAL EN CIENCIAS MILITARES Y ESTUDIOS COMPLEMENTARIOS EN OTRAS CIENCIAS, PARA QUE ESTÉ EN CAPACIDAD DE LÍDERAR, CONDUCIR E INSTRUIR A LOS HOMBRES EN LA GUERRA Y EN LA PAZ, ADMINISTRAR EFICIENTEMENTE LOS RECURSOS, TENIENDO COMO VALORES FUNDAMENTALES DE SU PROFESIÓN EL HONOR MILITAR, LA HONESTIDAD, LA DISCIPLINA, EL VALOR, LA ÉTICA, LA PROTECCIÓN DEL MEDIO AMBIENTE Y EL RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS, PARA QUE COMO OFICIAL DEL EJÉRCITO SEA UN LÍDER MILITAR.



VISIÓN ESMIC

NOS PROYECTAMOS COMO UNA INSTITUCIÓN CASTRENSE MODERNA Y EFECTIVA, INSPIRADA EN PRINCIPIOS Y VALORES. UNIVERSIDAD FORMADORA DE LÍDERES MILITARES QUE CONTRIBUYE DECIDIDAMENTE A LA VICTORIA DEL EJÉRCITO.

VISIÓN ESMIC

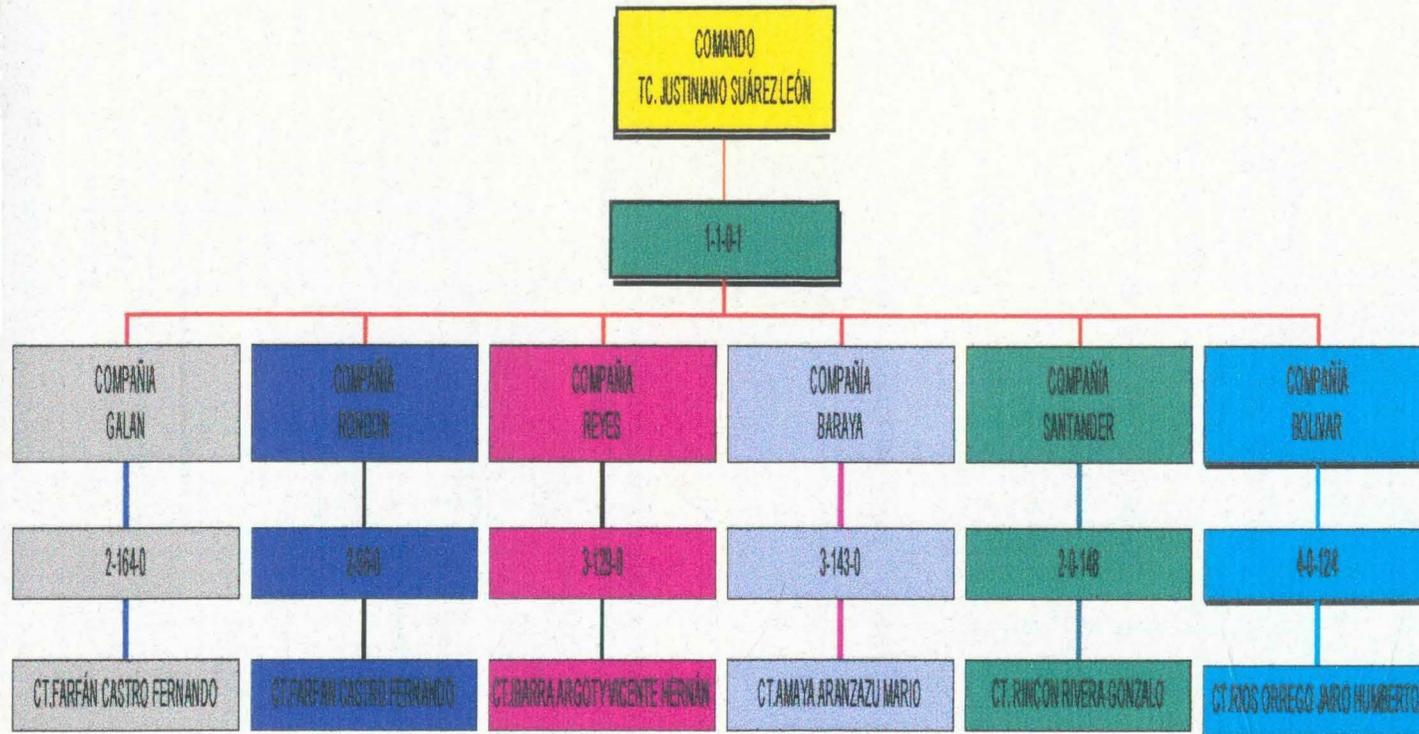
**NOS PROYECTAMOS COMO
UNA INSTITUCIÓN
CASTRENSE MODERNA Y
EFECTIVA, INSPIRADA EN
PRINCIPIOS Y VALORES.
UNIVERSIDAD FORMADORA
DE LÍDERES MILITARES QUE
CONTRIBUYE
DECIDIDAMENTE A LA
VICTORIA DEL EJÉRCITO.**



ORGANIZACIÓN POR COMPAÑÍAS

BACAD N° 3

06 DE NOVIEMBRE DE 2001



CP. GALAN : 139 EN CURSO DE LANCERO, 15 EN LA GALAN (1 EN DISPENSARIO), 5 EN LA BARAYA, 3 EN LA SANTANDER, 2 EN C/G.= 164

CP. BARAYA: 1 BM DE LA REYES, 5 AF. DE LA GALAN, 143 ORGANICOS DE LA BARAYA (2 EN EL DISPENSARIO) = 149

CP. SANTANDER: 3 AF DE LA REYES (1 EN CAMPAÑA CON EL BACAD 1), 3 AF DE LA GALAN, 149 CADETES= 155

CP. BOLIVAR: 2 AF DE LA GALAN, 15 AF DE LA REYES COMO AUXILIARES, 4 AF DE LA REYES COMO ALUMNOS, 123 CADETES EN CURSO, 1 CADETE EN LA CP SANTANDER , 1 CD EN EL DISPENSARIO = 147

CP REYES: 101 AF EN FASE DE MANDO EN LOS BACAD 1 Y 2 ; 19 AF EN CURSO (4 ALUMNOS, 15 AUXILIARES) 3 AF EN LA SANTANDER, 1 EN LA BARAYA; UN BM DE LA REYES, 3 AF EN DISPENSARIO (1 DEVUELTO DE C/G, 2 DEVUELTOS DE CAMPAÑA), 1 AF EN INVESTIGACION DISCIPLINARIA, 1 AF EN EL HOSMIL DEVUELTO DE C/G

CP. RONDON: 2 AF. SUSPENDIDOS



PROGRAMACION CURSOS DE COMBATE Y VII SEMESTRE DE CIENCIAS MILITARES

ARMAS	MESES SEMANAS DEL	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
		1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25				
CURSOS	6	13	20	27	3	10	17	24	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30					
CADETES 134	V CIENCIAS MILITARES																														
	CURSO CONTRAGUERRILAS																														
	COMPLEMENTARIO																														
CADETES 146	COMPLEMENTARIO																														
	V Ciencias Militares																														
	CURSO CONTRAGUERRILAS																														

COMPAÑÍAS REYES Y BARAYA



PROGRAMACION CURSOS DE COMBATE Y VII SEMESTRE DE CIENCIAS MILITARES COMPAÑÍAS GALAN Y RONDON SEGUNDO SEMESTRE 2001

ARMAS	MESES SEMANAS DEL	JULIO					AGOSTO					SEPTIEMBRE					OCTUBRE					NOVIEMBRE					DICIEMBRE				
		27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48	49	50	51	52				
		2	9	16	23	30	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29	5	12	19	26	3	10	17	24				
CURSOS	7	14	21	28	4	11	18	25	1	8	15	22	29	6	13	20	27	3	10	17	24	1	8	15	22	29					
ALFERECES 150	Curso de Lancero																														
	VII Ciencias Militares																														
	Seminario Inteligencia y Contrainteligencia (200 H)																														
ALFERECES 94	VII Ciencias Militares																														
	Seminario Inteligencia y Contrainteligencia (200 H)																														
	Curso de Paracaidismo																														
ALFERECES 7 COM.	Seminario de Operaciones Psicológicas (54H)																														
	VII Ciencias Militares																														
	Seminario Inteligencia y Contrainteligencia (200 H)																														
	Básico Comunicaciones																														
CP. REYES	VI Ciencias Militares																														
	Fase de mando																														
CP. BARAYA	VI Ciencias Militares																														
	Fase de mando																														



PROGRAMACION CURSOS DE COMBATE Y VII SEMESTRE DE CIENCIAS MILITARES

ARMAS	MESES SEMANAS DEL CURSOS	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNIO				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
		1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25				
6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30										
BOLIVAR 149	VII CIENCIAS MILITARES	█																													
	MANDO						█																								
	CURSO DE LANCERO											█																			
SANTANDER 97	MANDO	█																													
	CURSO DE PARADIDISMO						█																								
	VII Ciencias Militares											█																			
V MILITAR	CURSO CONTRAGUERRILAS						█																								
							CP. REYES																								
																	CP. BARAYA														

COMPAÑÍAS BOLIVAR Y SANTANDER



PROGRAMACION FASE DE MANDO Y VI SEMESTRE DE CIENCIAS MILITARES COMPAÑÍAS GALAN Y RONDON

ARMAS	MESES SEMANAS DEL CURSOS	ENERO					FEBRERO					MARZO					ABRIL					MAYO					JUNO				
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26				
		1	8	15	22	29	5	12	19	26	5	12	19	26	2	9	16	23	30	7	14	21	28	4	11	18	25				
6	13	20	27	3	10	17	24	31	7	14	21	28	5	12	19	26	2	9	16	23	30										
ALFERECES 111 (DERECHO)	VI SEMESTRE DE CIENCIAS MILITARES	█																													
	FASE DE MANDO											█																			
ALFERECES 109 (ADMONING)	VI SEMESTRE DE CIENCIAS MILITARES											█																			
	FASE DE MANDO	█																													



OBJETIVOS POR SEMESTRE

CADETES TERCER AÑO

PRIMER SEMESTRE

DESARROLLAR EN EL CADETE LAS HABILIDADES FISICAS, TECNICAS Y TACTICAS, COMO INTEGRANTE, LIDER Y COMANDANTE DE UN PELOTON EN MANIOBRAS DE COMBATE IRREGULAR, LUEGO REALIZAR EL CURSO DE CONTRAGUERRILLAS RURAL, INSTRUCTOR O AUXILIAR DE INSTRUCCIÓN A ESTE NIVEL, ASI MISMO CAPACITARLO COMO AUXILIAR DE UN MIEMBRO DE PLANA MAYOR.

SEGUNDO SEMESTRE

(ALFERECES)

CAPACITAR AL ALFEREZ TECNICAMENTE COMO INTEGRANTE, COMANDANTE DE UN PELOTON DE INFANTERIA O SU EQUIVALENTE EN LAS ARMAS Y SERVICIOS, ASI COMO INSTRUCTOR O AUXILIAR DE INSTRUCCIÓN A ESTE NIVEL, EJECUTANDO LA PRACTICA DE MANDO CON LOS CADETES.





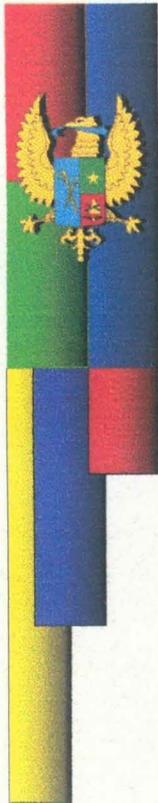
ALFERECES CUARTO AÑO

PRIMER SEMESTRE (DOS TRIMESTRES)

CIMENTAR EN EL ALFEREZ SU PREPARACION COMO COMANDANTE Y SU PREPARACION FISICA TECNICA, TACTICA Y SICOLOGICA PARA CONDUCIR EFICIENTEMENTE UN PELOTON EN MANIOBRA DE COMBATE IRREGULAR EFECTUANDO EL MANDO CON CADETES, SUS OBJETIVOS PARA TERRENO Y CAMPAÑA SON EL MANDO.

SEGUNDO SEMESTRE (ALFERECES)

CIMENTAR EN EL ALFEREZ LA FORMACION COMO LIDER Y COMANDANTE DE UN PELOTON O SU EQUIVALENTE EN LAS ARMAS Y LOS SERVICIOS EN OPERACIONES DE GUERRA IRREGULAR Y EN ACTIVIDADES DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO. EN ESTE PERIODO REALIZAN LOS CURSOS DE COMBATE.



SITUACIÓN
INSTRUCCIÓN
BACAD No. 3

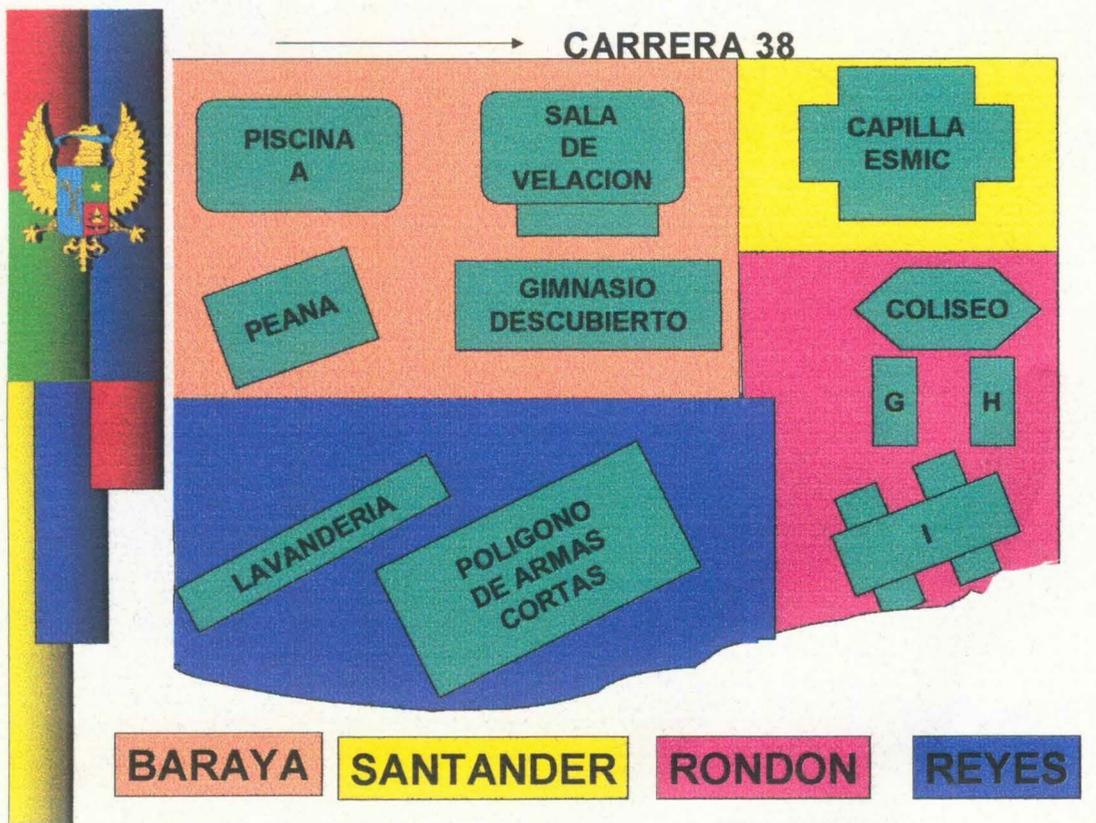
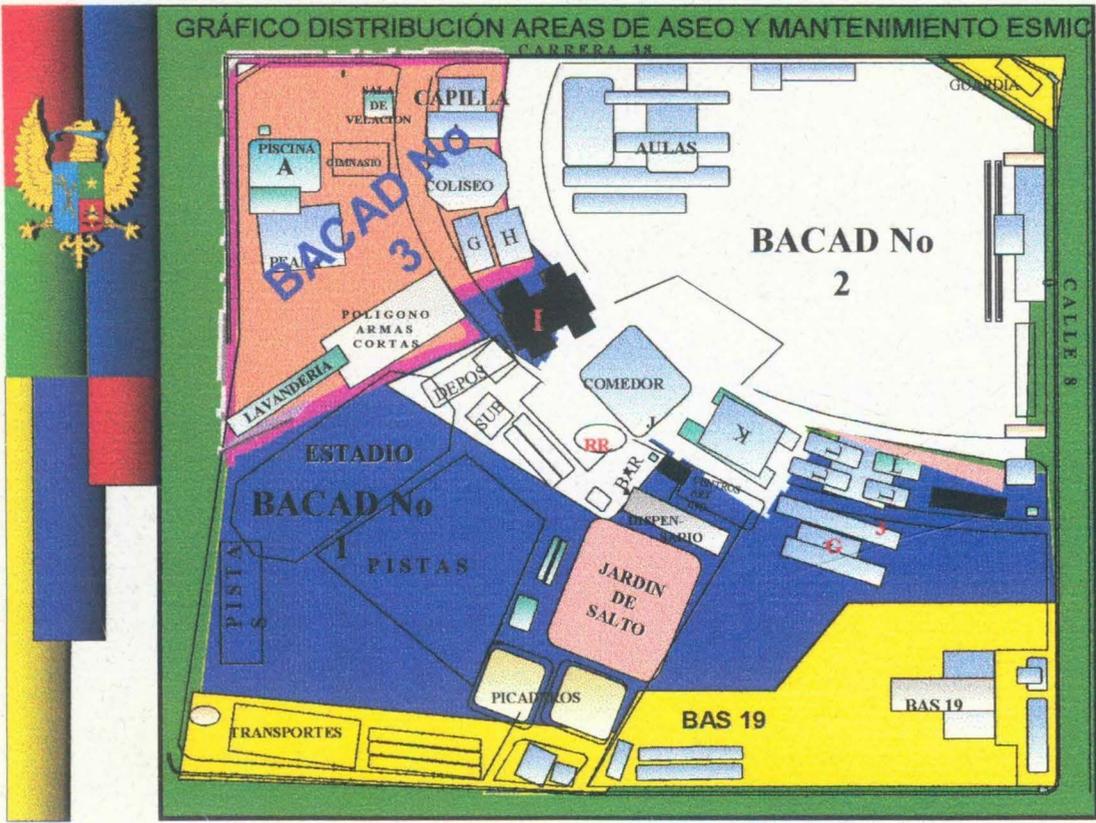


COMPañIAGALÁN	<ul style="list-style-type: none">SEPTIMO SEMESTRE CIENCIAS MILITARESCURSOS DE COMBATE (LANGERO)
COMPañIA RONDÓN	<ul style="list-style-type: none">SEPTIMO SEMESTRE CIENCIAS MILITARESCURSOS DE COMBATE (PARACAIDISMO)SEMINARIO DE INTELIGENCIA
COMPañIA REYES	<ul style="list-style-type: none">FASE DE MANDO ESMICINSTRUCCIÓN MILITARSEXTO SEMESTRE CIENCIAS MILITARES
COMPañIA BARAYA	<ul style="list-style-type: none">SEXTO SEMESTRE CIENCIAS MILITARESINSTRUCCIÓN MILITARFASE DE MANDO ESMIC
COMPañIA BOLIVAR	<ul style="list-style-type: none">QUINTO SEMESTRE CIENCIAS MILITARESIV SEMESTRE DE INGENIERIA CIVIL Y ADMINISTRACION DE EMPRESAS.INSTRUCCIÓN MILITARCURSO DE CONTRAGUERRILLAS
COMPañIA SANTANDER	<ul style="list-style-type: none">QUINTO SEMESTRE CIENCIAS MILITARESIV SEMESTRE DE DERECHOINSTRUCCIÓN MILITARCURSO DE CONTRAGUERRILLAS



ÁREAS Y CARGOS DE RESPONSABILIDAD

GRÁFICO DISTRIBUCIÓN AREAS DE ASEO Y MANTENIMIENTO ESMIC



- BARAYA
- SANTANDER
- RONDON
- REYES

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



201005936