



Trabajo de fuerza : análisis de las competencias de los oficiales profesionales del ejército durante el proceso de incorporación

**Henry Mauricio Kure Parra**  
**Andrés Plazas Rodríguez**

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

2005

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



TRABAJO DE FUERZA

ANÁLISIS DE LAS COMPETENCIAS DE LOS OFICIALES PROFESIONALES DEL  
EJÉRCITO DURANTE EL PROCESO DE INCORPORACIÓN

MY. HENRY MAURICIO KURE PARRA  
MY. ANDRÉS PLAZAS RODRÍGUEZ  
Curso CEM-2005

Director  
TC. INF RICARDO JIMENEZ MEJIA

Bogotá DC.  
29 de Agosto de 2005

Nota de aceptación:

---

---

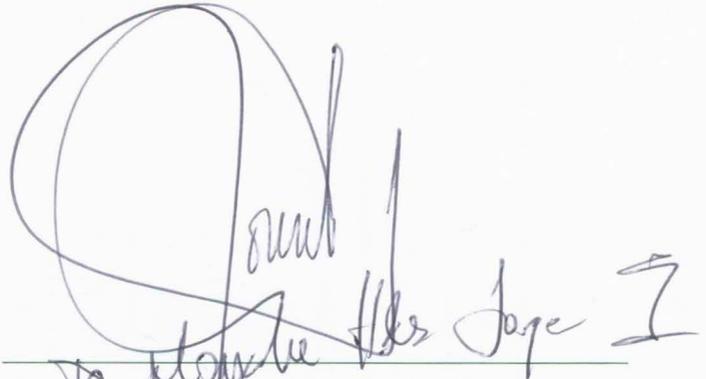
---

---

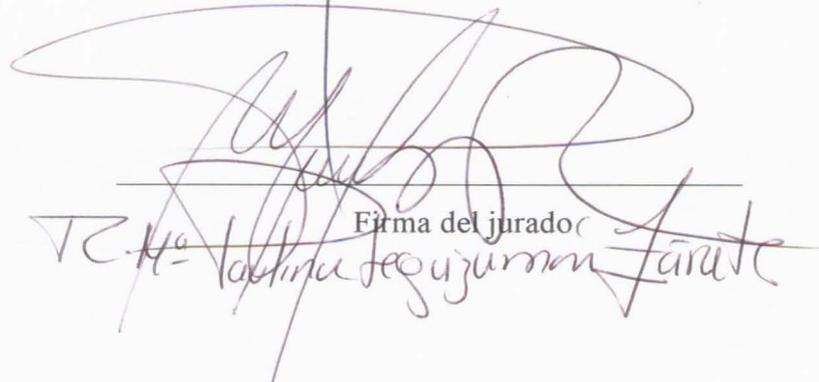
---

---

---



Firma del presidente del jurado



Firma del jurado

Firma del jurado

Bogotá D.C., Septiembre 8 de 2005

## **DEDICATORIA**

Este trabajo esta dirigido a las personas que por uno u otro motivo no han podido ingresar al cuerpo de oficiales administrativos del ejército, habiendo tenido las capacidades suficientes, con el fin que las próximas generaciones puedan contribuir a la misión del Ejército Nacional.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores expresan sus agradecimientos:

Al Señor Coronel Jiménez Mejía Ricardo Jefe de Incorporación de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdoba”, quien con su apoyo, colaboración y paciencia dirigió esta investigación para llevarla a buen término y con sus valiosos aportes y conocimientos hizo posible la realización de este trabajo para que en el futuro le sea útil a la Institución y generaciones venideras.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. JUSTIFICACIÓN	2
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	4
3. OBJETIVOS	5
3.1 OBJETIVO GENERAL	5
3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	5
4. MARCO DE REFERENCIA	6
4.1 MARCO LEGAL	6
4.2 MARCO CONCEPTUAL	13
4.3 MARCO TEÓRICO	15
5. GENERALIDADES RESPECTO A LAS COMPETENCIAS Y SUS DIFERENTES SIGNIFICADOS APLICADOS AL ÁMBITO MILITAR	20
5.1 COMPETENCIAS	20
5.2 TIPOS DE COMPETENCIAS	22
5.3 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN MODELO DE COMPETENCIAS	23
6. MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN DESARROLLO EJECUCIÓN CONTROL PERSONAL.	26

6.1	ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO; LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y DETERMINACIÓN DE MODO DIRECTO DE LOS REQUERIMIENTOS HUMANOS.	26
6.1.1	Determinar los objetivos del empleo del análisis de cargos.	26
6.1.2	Elaboración del modelo teórico del análisis.	27
6.1.3	Preparación del personal que efectuará el análisis.	27
6.1.4	Definir los cargos que serán objeto de análisis.	27
6.1.5	Definir las fuentes de información a emplear.	27
6.1.6	Involucrar a los participantes.	27
6.1.7	Reunir la información existente sobre los cargos.	28
6.1.8	Definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información.	28
6.1.9	Recogida de la información.	28
6.1.10	Organización y procesamiento de la información.	29
6.1.11	Búsqueda de consenso sobre las descripciones.	29
6.1.12	Confección de la descripción del cargo.	29
6.1.13	Aspectos a reflejar.	29
6.2	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS Y UNIDADES DE COMPETENCIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DIFERENCIADO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO, LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y LA INFORMACIÓN DIRECTA DE LOS REQUERIMIENTOS HUMANOS	30
6.2.1	Propuesta inicial de especificaciones del cargo.	30
6.2.2	Búsqueda de consenso sobre las especificaciones.	30
6.2.3	Elaboración de las especificaciones del cargo.	31
6.3	INTEGRACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES, LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES	32
7.	METODOLOGÍA	35
7.1	INTRODUCCIÓN	35

7.2	TIPO DE INVESTIGACIÓN	35
7.3	FASE DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	36
7.4	INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	38
7.5	FASE DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN	39
7.6	CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN	42
8.	ANÁLISIS DE RESULTADOS	43
9.	CONCLUSIONES	45
10.	RECOMENDACIONES	46
10.1	PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS OFICIALES PROFESIONALES	46
10.2	RECOMENDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL DEL OFICIAL DEL CUERPO ADMINISTRATIVO	46
11.	APORTES	48
	BIBLIOGRAFÍA	54

## LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Competencias genéricas	25
Cuadro 2. Matriz de competencias laborales.	34
Cuadro 3. Comparativo de competencias evaluadas.	40
Cuadro 4. Ejemplo perfil de competencias.	53

## LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO 1. PLAN DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL CURSO DE ORIENTACIÓN MILITAR PARA OFICIALES DEL CUERPO ADMINISTRATIVO.	56
ANEXO 2. COPIA DECRETO 844 DE 2005.	67
ANEXO 3. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA SECCIÓN DE INCORPORACIÓN DE LA ESMIC.	75
ANEXO 4. DATOS ESTADÍSTICOS DE LA ESMIC EN LA INCORPORACIÓN DE MAYO DE 2005.	83
ANEXO 5. CUADRO DE SANIDAD PATOLOGÍAS COMUNES PARA EL PERSONAL NO APTO.	84
ANEXO 6. NIVEL EDUCATIVO DE LOS OFICIALES EN EL GRADO DE MAYOR EN LA ACTUALIDAD 15-MAY-2005 (Dpto Psicología)	85
ANEXO 7. PERSONAL DE ASPIRANTES V <sub>r</sub> NECESIDAD DE LA FUERZA	86
ANEXO 8. ANÁLISIS DE INCORPORACIÓN PRIMER SEMESTRE DE 2005	87
ANEXO 9. ANALISIS NECESIDAD DE LA FUERZA V <sub>r</sub> ASPRIRANTES	88
ANEXO 10. ANALISIS DE INCORPORACIÓN SEGUNDO SEMESTRE DE 2005	89
ANEXO 11. PROCESO DE INCORPORACIÓN POR SEMESTRES	90
ANEXO 12. ESTADISTICAS CURSOS ADMINISTRATIVOS	91
ANEXO 13. RELACIÓN DE CURSOS Y PERSONAL DE ALUMNOS DEL CUERPO ADMINISTRATIVO	92

## RESUMEN

**Título de la investigación:** Análisis del proceso de incorporación de los oficiales profesionales del Ejército.

**Investigadores:** MY. HENRY MAURICIO KURE PARRA y MY. ANDRÉS PLAZAS RODRÍGUEZ

**Problema Formulado:** ¿Cuáles son las fallas que se presentan en el proceso de incorporación de los oficiales profesionales del cuerpo administrativo en el Ejército, con respecto a sus competencias?

**Objetivo general:** Determinar el nivel de competencia de los oficiales que ingresan como profesionales del cuerpo administrativo en el Ejército para el año 2006.

**Metodología desarrollada:** La metodología utilizada en esta investigación es descriptiva. Esto se logra a través de la observación y fuentes de primera mano.

**Síntesis de los resultados encontrados:** Demostrado los parámetros que enmarcan las competencias de las personas, se ha encontrado que el proceso de incorporación no es el más adecuado para escoger el personal que ingresa al cuerpo administrativo de oficiales ya que se le da igual relevancia en la parte física que al personal de oficiales de las armas, este proceso en detrimento de la calidad y competencia que verdaderamente se le debe evaluar a un aspirante que ingresa como profesional para desempeñarse en determinado campo.

**Conclusiones relevantes:** Cambiar los parámetros de ingreso a los profesionales administrativos.

**Palabras Clave:** Competencias, aptitudes, capacidades

## INTRODUCCIÓN

Los ejércitos siempre han constituido una clase especial de organización de grupos humanos, su singular cometido en el marco de la sociedad impuso los sometidos de reglas pautas de comportamientos y regímenes de vida muy distintos a los de otros tipos de organización. Hoy más que nunca la profesionalización y cooperación militar multinacional generan grandes cambios en los modelos tradicionales de fuerzas armadas. La necesidad de mayores grados de especialización y formación junto con una nueva concepción de la defensa requiere una gestión diferente de los recursos humanos que incluyan los procesos de capacitación, selección, formación, adiestramiento y por otra parte atienda las necesidades de motivación, cohesión y confianza indispensable para afrontar con éxito las misiones.

En la actualidad las fuerzas armadas a nivel mundial, en especial los ejércitos, están alcanzando altos índices de desarrollo tecnológico a través de los procesos de modernización emprendidos hace algunos años, estos cambios están orientados a mejorar la organización existente, las doctrinas de empleo de dichas fuerzas armadas, su composición y la incorporación de alta tecnología en las diferentes ramas que las integran.

Todo lo anterior presupone un cambio de mentalidad militar en cada uno de los ejércitos, por la que se ven en la necesidad de materializar cambios en sus sistemas educativos y culturales a fin de actualizar y optimizar la preparación profesional de quienes han elegido la carrera de las armas como forma de vida. Por esta razón y bajo este prisma, la formación y educación militar adquieren una importancia esencial en la capacidad de los futuros líderes militares del cuerpo administrativo, quienes con visión audaz, sistematización de su labor y una moderna filosofía de servicio, podrán coadyuvar al cumplimiento de la misión, la cual hoy en día se requiere que sea de un alto profesionalismo conformada por personas idóneas que logren solucionar favorablemente para la institución los diferentes retos que en cada uno de los campos del servicio administrativo se ven comprometidos.

## 1. JUSTIFICACIÓN

Los oficiales del cuerpo administrativo, son una rama surgida de la necesidad de contar con profesionales en los diferentes campos contemplados en el Decreto 1495 del 19 de Julio de 2002, por el cual se reglamentan algunas disposiciones del Decreto-ley 1790 de 2000, la clasificación de las especialidades de Oficiales del Cuerpo Logístico de las Fuerzas Militares, que permitieran un mejor desempeño al interior de las Fuerzas en las áreas que no lo podrían realizar los oficiales de las armas, dada la misión que cumplen, es así como ingresan al ejército médicos, abogados, administradores de empresas, ingenieros, los cuales se cuentan dentro de la planta de cada una de las fuerzas y pertenecen al mismo régimen pensional permitiendo su empleo durante las 24 horas del día de llegar a ser necesario.

Sin embargo dado que la guerra no se gana solamente en el campo militar sino que el 70% del éxito va concatenado con los otros campos del poder, y la delincuencia hoy en día tiene ciertas ventajas sobre las propias tropas como es en el caso de los abogados los cuales han asesorado muy bien a la contra parte hasta el punto de tener en muchas áreas del país a la tropa, intimidada por los efectos que crean en sus comandos como es el caso de la región de Urabá, sin contar las sumas millonarias que se obliga al Estado a pagar casi en cumplimiento de sus misiones Constitucionales. Dada esta situación se requiere analizar las competencias de los oficiales profesionales que en muchas ocasiones pareciera que no existiesen dentro de la Fuerza, al no visualizar las diferentes amenazas que se tienen y que solo hasta ahora se está empezando a contrarrestar como producto de la experiencia adquirida por los oficiales de las armas.

En razón a inquietudes formuladas por el Comando General debido a las diferentes fallas que se presentan en la parte estructural de la competencia de los oficiales del cuerpo administrativo del ejército, que se han venido evidenciando en los diferentes campos del cuerpo administrativo, lo cual ha demostrado falencias en los diferentes procesos tomando

para este caso las causas, lo cual remite a su incorporación. Caso específico, dentro de la especialidad de derecho, la incorporación de oficiales del cuerpo administrativo, quienes con un año de experiencia o en algunos casos recién egresados de la universidad, entran a integrar la rama de la Justicia Penal Militar como jueces de la República lo cual les permite instruir y prejuzgar sin la debida experiencia, a unos hombres con una amplia trayectoria dentro de la institución lo cual remite nuevamente a evaluar si es el hombre recién egresado de la universidad que se ve abocado a tomar decisiones de juez el que no está bien preparado o es la institución la que se ha equivocado al no definir bien el perfil del profesional que ingresa a la fuerza para desempeñarse en diferentes campos.

Otro caso, en la especialidad de la medicina existen situaciones donde el profesional debido a su cargo, tiene que entrar a desempeñarse en labores directivas sin que en la parte operativa se tenga sus reemplazos competentes lo que conlleva a ineficacia como es el caso de la Coronel LUISA MARTINEZ la cual es especialista en Cardiología como una de las mas calificadas en su área, pero debido a su grado, se le impone un cargo administrativo. Esta es otra forma de ver si el empleo de dichas competencias en los oficiales profesionales está siendo el adecuado y de dónde se podrían originar las fallas para estos casos.

Esta investigación tiene por objeto determinar las competencias de los oficiales administrativos, y dada la amplitud del escenario y el resultado de algunos estudios previos realizados por el departamento de sicología del ejército donde se considera que la incorporación de los oficiales es regular, se va a centrar en el proceso de incorporación para esta investigación.

Otro factor que influye en esta decisión es que el 47%<sup>1</sup> de los oficiales administrativos y en especial los de sanidad piensan que existen muy pocas oportunidades de especializarse y por ende de dar mejores resultados, hechos que se puede contrarrestar con una mejor selección del personal a ingresar a la fuerza.

---

<sup>1</sup> Datos extraídos del Departamento de Personal del Comando del Ejército.

## **2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

El Ejército Nacional viene afrontando un problema o más bien una situación de especial consideración en lo que respecta al proceso de incorporación de los Oficiales Profesionales del Cuerpo Administrativo, no obstante existen muchas fallas sin justificación alguna por el cual la fuerza comete errores en la forma como se fijan los parámetros que se tienen para cumplir dicho proceso.

Se puede observar que la institución no es clara y objetiva en el momento de tomar decisiones sobre cuales son realmente los perfiles de los hombres que se requieren para que integren las filas de la fuerza y sean empleados de la manera mas adecuada y acertada dentro del campo administrativo. Así mismo se tiene claro que la Escuela Militar de Cadetes quien es la encargada de adelantar el programa de selección y posteriormente cumplir con los roles de la instrucción y el entrenamiento adecuado de esos hombres no tiene diseñado el mejor y mas ajustado Plan, para cumplir con tan importante tarea, la que se vera reflejada mas adelante en el buen o mal desempeño de los futuros oficiales a lo largo de su carrera dentro de la institución.

Así mismo se puede observar que en dicho proceso de incorporación se cometen algunos errores dentro del área de la sanidad ya que los porcentajes de eliminación son muy altos durante y antes de dar por terminado el proceso en mención, quedando un alto índice de aspirantes por fuera por motivos que no son del todo claros y mucho menos por cuestiones correlacionadas a la parte de sanidad de cada aspirante.

### **2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuáles son las fallas que se presentan en el proceso de incorporación de los oficiales profesionales del cuerpo administrativo en el Ejército, con respecto a sus competencias?

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1 OBJETIVO GENERAL**

Determinar el nivel de competencias de los oficiales que ingresan como profesionales del cuerpo administrativo en el Ejército para el año 2006.

#### **3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

3.2.1 Determinar la eficiencia del proceso de incorporación de oficiales del Cuerpo Administrativo del Ejército, para precisar las competencias requeridas.

3.2.2 Justificar si el perfil solicitado por las jefaturas y direcciones del Ejército, es el adecuado y correcto haciendo énfasis en conocimientos, dentro del proceso de selección de los aspirantes al curso administrativo de Oficiales.

3.2.3 Verificar si los requisitos de incorporación a nivel de sanidad, diseñado para los aspirantes al cuerpo administrativo del ejército está acorde a las necesidades de la inicialmente planteadas por las jefaturas y direcciones la institución.

3.2.4 Determinar el tiempo asignado a la Escuela Militar por parte del Ejército le permite poder establecer la competencia de los aspirantes a curso.

## 4. MARCO DE REFERENCIA

### 4.1 MARCO LEGAL

**4.1.1 Decreto 1495.** Según el Decreto 1495 del 19 de Julio de 2002, por el cual se reglamentan algunas disposiciones del Decreto-ley 1790 de 2000, la clasificación de las especialidades de Oficiales del Cuerpo Logístico de las Fuerzas Militares serán las siguientes: En el Ejército: Armamento, Intendencia, Transportes. En la Armada: Administración Marítima, Armamento, Oceanografía, Propulsión, Sistemas. En la Fuerza Aérea: Abastecimiento Aeronáutico, Administración Aeronáutica, Armamento Aéreo, Mantenimiento Aeronáutico, Telecomunicaciones.

Para los Oficiales del Cuerpo Administrativo las especialidades serán las siguientes: Ciencias de la Salud; Derecho y Ciencias Políticas; Economía, Administración y Contaduría; Ciencias Religiosas; Ingeniería y Arquitectura; Comunicación Social; Biología Marina; Ciencias de la Educación.

*Escalafonamiento de profesionales en el Cuerpo Administrativo.* Los aspirantes a Oficiales del Cuerpo Administrativo deberán reunir los siguientes requisitos generales para su escalafonamiento:

- Acreditar el título universitario correspondiente;
- Someterse a las pruebas y exámenes de idoneidad que determine el respectivo Comando de Fuerza;
- Acreditar antecedentes de honorabilidad y condiciones personales compatibles con la Institución Militar;

- Ser menor de treinta (30) años de edad.
- Realizar y aprobar un curso de orientación militar con duración mínima de 12 semanas de acuerdo con la Directiva expedida por el respectivo Comando de Fuerza;
- Aptitud psicofísica;
- Concepto de la Junta Asesora del Ministerio de Defensa.

Para los médicos egresados de la Facultad de Medicina de la Universidad Militar pueden escalafonarse siempre y cuando acrediten haber adelantado durante el transcurso de la carrera, un curso de orientación militar o su equivalente.

Los profesionales que no acrediten la especialización, maestría o doctorado serán escalafonados en el grado de Subteniente sin ninguna antigüedad. Si acreditan especialización, maestría o doctorado serán escalafonados en el grado de Teniente sin ninguna antigüedad y su edad límite de ingreso será hasta de treinta y cinco (35) años.

**4.1.2 Decreto Numero 1796 de 2000.** Este decreto regula la evaluación de la capacidad sicofísica y la disminución de la capacidad laboral, y aspectos sobre incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones, de los miembros de la fuerza pública, alumnos de las escuelas de formación.

El personal que aspire a vincularse a las Fuerzas Militares, deberá cumplir con los requisitos de aptitud sicofísica exigidos para el desempeño del cargo, de acuerdo con lo establecido por este decreto.

**Capacidad psicofísica:** Es el conjunto de habilidades, destrezas, aptitudes y potencialidades de orden físico y psicológico que deben reunir las personas a quienes se les aplique el presente decreto, para ingresar y permanecer en el servicio, en consideración a su cargo,

empleo o funciones.

La capacidad sicofísica del personal será valorada con criterios laborales y de salud ocupacional, por parte de las autoridades médico-laborales de las Fuerzas Militares.

**Calificación.** La capacidad sicofísica para ingreso y permanencia en el servicio del personal, se califica con los conceptos de apto, aplazado y no apto.

Es apto quien presente condiciones sicofísicas que permitan desarrollar normal y eficientemente la actividad militar correspondiente a su cargo, empleo o funciones.

Es aplazado quien presente alguna lesión o enfermedad y que mediante tratamiento, pueda recuperar su capacidad sicofísica para el desempeño de su actividad militar.

Es no apto quien presente alguna alteración sicofísica que no le permita desarrollar normal y eficientemente la actividad militar.

Esta calificación es emitida por los médicos que la Dirección de Sanidad del Ejército.

**Organismos y autoridades médico-laborales.** Son organismos médico-laborales:

- El Tribunal Médico-Laboral de Revisión Militar
- La Junta Médico-Laboral Militar

Son autoridades Médico-Laborales militares:

- Los integrantes del Tribunal Médico Laboral de Revisión Militar.
- Los integrantes de las Juntas Médico-Laborales.

- Los médicos generales y médicos especialistas de planta asignados a Medicina
- Laboral de las Direcciones de Sanidad de las Fuerzas Militares.

***Junta Médico-Laboral Militar.*** Sus funciones son en primera instancia:

- Valorar y registrar las secuelas definitivas de las lesiones o afecciones diagnosticadas.
- Clasificar el tipo de incapacidad sicofísica y aptitud para el servicio, pudiendo recomendar la reubicación laboral cuando así lo amerite.
- Determinar la disminución de la capacidad psicofísica.
- Calificar la enfermedad según sea profesional o común.
- Registrar la imputabilidad al servicio de acuerdo con el Informe Administrativo por Lesiones.
- Fijar los correspondientes índices de lesión si hubiere lugar a ello.
- Las demás que le sean asignadas por Ley o reglamento.

***Soportes de La Junta Médico-Laboral Militar.*** Los soportes de la Junta Médico-Laboral serán los siguientes:

- La ficha médica de aptitud psicofísica.
- El concepto médico emitido por el especialista respectivo que especifique el diagnóstico, evolución, tratamiento realizado y secuelas de las lesiones o afecciones que

presente el interesado.

- El expediente médico – laboral que reposa en la respectiva Dirección de Sanidad.
- Los exámenes paraclínicos adicionales que considere necesario realizar.
- Informe Administrativo por Lesiones Personales.

Una vez recibidos los conceptos médicos definitivos que determinen las secuelas permanentes, la Junta Medico Laboral se deberá realizar a más tardar dentro de los noventa (90) días siguientes.

**4.1.3 Decreto Numero 1799 de 2000.** En este Decreto se dictan las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de Oficiales de las Fuerzas Militares.

Este decreto tiene por objeto determinar las normas, criterios, técnicas y procedimientos generales para la evaluación y clasificación de Oficiales y Suboficiales al servicio de las Fuerzas Militares, con excepción de los oficiales generales y de insignia.

La evaluación de los alumnos de las escuelas de formación de Oficiales se regirá por disposiciones especiales del Comando General de las Fuerzas Militares. El personal militar que desempeñe cargos en la Justicia Penal Militar será evaluado y clasificado en sus funciones jurisdiccionales de conformidad con las normas especiales que rigen la materia.

Este decreto se fundamenta en los siguientes conceptos:

***Evaluación.*** Es un proceso continuo y permanente, por medio del cual se determina el desempeño profesional y el comportamiento personal con base en informaciones procedentes de diferentes fuentes, de acuerdo con los indicadores establecidos en los formatos de evaluación.

**Objetivos.** Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

- Obtener y registrar información válida acerca del desarrollo del perfil profesional.
- Valorar el desempeño profesional del evaluado durante un período determinado.
- Identificar el personal que reúne los requisitos profesionales exigidos para continuar en la Carrera Militar.
- Servir como instrumento para otorgar incentivos y aplicar correctivos, con base en las necesidades detectadas.
- Detectar las necesidades de capacitación para el cumplimiento eficiente del objetivo institucional.
- Determinar la responsabilidad del evaluador y evaluado a través del seguimiento permanente del desempeño profesional y el comportamiento personal.

**Principios.** El proceso de evaluación debe ceñirse a los siguientes principios:

- Favorabilidad. Significa que la evaluación parte de un concepto inicial positivo del evaluado.
- Legalidad. Toda autoridad se ceñirá al ordenamiento jurídico al aplicar el presente decreto. Especial consideración merecen los aspectos que tienen relación con la preparación y elaboración de los documentos de evaluación y clasificación.
- Debido proceso. Toda evaluación se basa en hechos concretos y en las condiciones demostradas por el evaluado. En ningún caso se tienen en cuenta los cargos proferidos contra el personal mientras no hayan sido resueltos o fallados definitivamente, sin perjuicio

que la iniciación de las investigaciones sean registradas en el folio de vida.

- **Objetividad.** La evaluación debe basarse en hechos observados, probados y medibles.
- **Publicidad.** Toda autoridad evaluadora tiene el ineludible deber de dar a conocer al evaluado los documentos de evaluación dentro de los plazos fijados.
- **Imparcialidad.** La evaluación como documento base para la selección del personal debe reflejar ecuanimidad, entereza y valor ético del evaluador, sin admitir sentimientos de benevolencia, simpatía o animadversión.
- **Especificidad.** La evaluación debe ser específica, es decir, comprender sólo el desempeño profesional y el comportamiento personal.

***Criterios.*** En el proceso de evaluación y clasificación se tendrán en cuenta las siguientes orientaciones:

- Las autoridades evaluadoras deben compenetrarse plenamente con la importancia y la seriedad de las evaluaciones, agotando conscientemente todos los medios para que estas reflejen una apreciación justa y exacta del evaluado, a la vez que constituya motivo de prestigio profesional y confianza para el evaluador. Tanto la benevolencia como la extrema severidad, demeritan el valor de la evaluación.
- El proceso de evaluación y clasificación se constituye en herramienta de selección y permanencia, razón por la cual, es tarea ineludible e indelegable.
- La función de evaluar es parte importante de la conducción y administración de personal, puesto que permite colocar y emplear a los individuos de acuerdo con los méritos ya observados, siendo por lo tanto una de las funciones del mando, a la cual los comandantes deben dedicar toda la atención y el tiempo que sean necesarios para que la evaluación constituya un documento exacto y oportuno.

- El proceso de evaluación y clasificación es un mecanismo para mantener una cultura institucional y un ambiente adecuado de disciplina militar, orden interno y formación del profesional militar deseado.
- Todo evaluador observará separadamente cada uno de los aspectos que conforman las funciones y actividades desempeñadas por el evaluado, poniendo especial atención en aquellas que deben primar en razón de la misión institucional.
- Para efectos de evaluación únicamente se tendrán en cuenta las actividades desarrolladas por el evaluado dentro del lapso de evaluación correspondiente.
- Dentro de un proceso de evaluación y clasificación ideal para las Fuerzas Militares, la mayoría de los Oficiales y Suboficiales deberán encontrarse en niveles de excelencia profesional.

***Autoridades evaluadoras y revisoras.*** En el proceso de evaluación, intervienen dos autoridades: evaluadoras y revisoras, de distinto nivel jerárquico para garantizar el máximo grado de justicia en las apreciaciones y proteger los intereses de la institución y del evaluado.

Se denomina "Autoridad Evaluadora", al oficial en servicio activo que, dentro de la estructura orgánica de la unidad, dependencia o repartición, sea el inmediato superior del evaluado, responsable de su dirección, control y progreso.

La competencia para evaluar se inicia en los oficiales del Ejército a partir de los comandantes de unidad fundamental.

## **4.2 MARCO CONCEPTUAL**

**Actitud de un alumno,** puede considerarse como la disposición para actuar de un modo

más que de otro, en relación con factores específicos relacionados con su trabajo. Es un estado mental y nervioso de disposición, organizado a través de la experiencia, que ejerce una influencia directriz o dinámica sobre la respuesta del individuo ante todos los objetos y situaciones a que se enfrenta. Es una tendencia a actuar hacia o en contra de algún factor ambiental, el cual se convierte con ello en un valor positivo o negativo".

**Acciones:** unidades simples de ejecución o de acción que se desarrollan en la realización de tareas inherentes a un cargo. Por ejemplo: correr, saltar, coger, apretar, empujar, escribir.

**Condiciones de trabajo:** situaciones, circunstancias y factores que caracterizan el medio en el que un trabajador desarrolla sus actividades. Las mismas contemplan los factores higiénicos, ergonómicos, de seguridad, aseguramientos para el desempeño de la actividad y los servicios de bienestar.

**Funciones:** conjunto de tareas de carácter general que constituyen la esencia de los objetivos del cargo. Por ejemplo: asesorar, planificar, coordinar, organizar, controlar, regular, ejecutar.

**Moral organizacional:** puede definirse como la posesión de un sentimiento, por parte del alumno, de verse aceptado y pertenecer a un grupo de trabajadores, mediante la adhesión a metas comunes y la confianza en la conveniencia de esas finalidades.

**Moral:** es un subproducto de un grupo y es éste quien la genera. Tiene cuatro determinantes:

- sentimiento de solidaridad del grupo,
- necesidad de una meta,
- progresos observables hacia la meta; y,
- participación individual en las tareas significativas que sean necesarias para alcanzar la meta.

**Objetivos:** constituyen la razón de existencia del cargo; es la contribución que hace a otros subsistemas, y la organización en general el ocupante del mismo, e incluye lo que algunos autores denominan áreas clave de resultados.

**Responsabilidades:** obligaciones que contrae el ocupante del cargo por el uso, distribución, conservación y mantenimiento de los recursos asignados al cargo, así como por el cumplimiento de las funciones pertinentes.

**Resultados del trabajo:** son los productos concretos que se esperan del trabajo.

**Riesgos:** condiciones, situaciones, características del trabajo o factores inherentes al mismo, que son elementos agresivos a la salud o la integridad física o mental.

**Satisfacción en el trabajo** es el resultado de varias actitudes que tiene un alumno hacia su trabajo, los factores conexos y la vida en general.

**Tareas:** conjunto de acciones y operaciones que constituyen una unidad compleja y son las principales actividades concretas que se desarrollan en un cargo. Por ejemplo: ordenar el puesto de trabajo, elaborar un informe . Para Milkovich G., y . Boudreau, J. (1994) una tarea es "la más pequeña unidad del análisis, un enunciado específico de lo que una persona hace." <sup>2</sup>

**Valores organizacionales:** son aquellos sistemas simbólicos compartidos por la organización y que determinan el ajuste de sus miembros a la misma.

### 4.3 MARCO TEÓRICO

**La Competencia.** Las organizaciones utilizan recursos humanos, materiales, financieros y

---

<sup>2</sup> Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): Dirección y administración de recursos humanos, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A., E.U.R.

tecnológicos para la producción de bienes y servicios, generándose diferentes grados de rentabilidad. A nivel mundial, los recursos humanos constituyen un factor clave para el logro de los objetivos estratégicos.

Por este motivo, la importancia de la Administración de Recursos Humanos, ha ido aumentando, debido a que las empresas requieren cada vez más de personal altamente calificado y motivado para poder adaptarse a los constantes cambios del entorno.

Con la premisa de que las organizaciones podrán cumplir con los objetivos establecidos en la medida que su personal se desempeñe efectivamente; de manera que su conocimiento, destrezas, actitudes y comportamiento conduzcan al éxito corporativo, consecuentemente deberán contar con una fuerza laboral capaz de aceptar el cambio y motivados a desarrollarse continuamente.

Las Fuerzas Militares vienen empeñadas en un proceso profundo de transformación que las capacite a fondo para enfrentar los desafíos del momento nacional, eleve su estatura moral y profesional y acreciente su prestigio ante el pueblo colombiano, proyectándolas hacia el Siglo XXI con niveles de eficiencia y eficacia que aseguren el más alto grado de efectividad en el cumplimiento de su misión.

**Filosofía de la educación militar:** La formación del militar y su educación progresiva deben reposar en sólidos basamentos éticos. Esta característica cobra aún más importancia frente al conflicto interior y a "la combinación de todos los medios de lucha" con la cual el adversario pretende justificar el desconocimiento del Derecho de Gentes y el atropello de cuantas normas morales han diseñado sociedades y pueblos desde tiempos inmemorables para regir sus relaciones recíprocas en paz y en guerra. Quien no tenga los atributos de líder puede suplirlos si se esfuerza por penetrar en sus fundamentos sicólogos bajo la guía de superiores y profesores, la lectura de biografías de quienes han sobresalido como conductores de hombres y naciones, además de la práctica y ejercicio del mando.

**La profesión de las armas:** Optar por el servicio a las Fuerzas Militares en cada una de sus ramas, implica entender su grandeza, valorar su hondo sentido espiritual, renunciar a muchos halagos y facetas atractivas de la vida cuando el deber lo ordena y revestirse de abnegación que puede llegar al sacrificio. Estas virtudes que configuran una deontología única en las profesiones humanas, adquiere particular profundidad en las circunstancias que padece la Nación colombiana. Crear y consolidar estos valores dentro de un culto sentido a la Patria, es lo que se conoce como mística profesional, eje conductor de la educación militar.

**El arte de mandar:** Si el Don de Mando es consustancial a la personalidad innata del individuo, la educación debe perfeccionarlo en quienes lo posean y crearlo mediante la formación, el estudio y la praxis. Quien no tenga los atributos de líder puede suplirlos si se esfuerza por penetrar en sus fundamentos psicológicos bajo la guía de superiores y profesores, la lectura de biografías de quienes han sobresalido como conductores de hombres y naciones, además de la práctica y ejercicio del mando.

**Cultura militar y humanística:** El Arte de la Guerra contiene elementos muy amplios de orden cultural, que hallan en la historia uno de sus más vastos espacios. Por otra parte, el carácter de la carrera militar impone un contacto progresivo con círculos intelectuales, universitarios, políticos, periodísticos, académicos y sociales, que en los mandos de unidades tácticas, operativas, bases navales y aéreas revisten singular importancia, así como en las jerarquías de general y oficial de insignia. La cultura, tanto militar como humanística, viene a ser producto del empeño personal que debe despertarse en los miembros de las instituciones armadas mediante la educación, con el fin de desarrollar el campo autodidáctico, dada la imposibilidad de que las Fuerzas Militares puedan proveerla en los cursos de capacitación, siempre cortos de tiempo.

**La profesión militar.** La Fuerza Armada como institución debe reunir las cualidades que le permitan manifestar un comportamiento adecuado a su papel al servicio de la Nación. La Constitución de la República define cómo debe ser la Fuerza Armada; hacia ello deben

estar encaminadas las virtudes y valores de la profesión, en donde el militar tiene una doble función que cumplir: como el heroico hombre de las armas y como el ciudadano ejemplar de la sociedad.

Debido a lo anterior su conducta, compleja y virtuosa, ha sido objeto del reconocimiento histórico por parte de la Nación, ya que ha puesto de manifiesto su profesionalismo militar. Los militares son servidores públicos responsables de la defensa de la Nación, tienen además la responsabilidad de la vida y el bienestar de los miembros de la Institución Armada. El militar se distingue por poseer características comunes tales como:

- Las destrezas militares
- El porte militar
- La autodisciplina
- Actualización sobre los acontecimientos que ocurren a nivel mundial, regional y nacional.

**Profesionalismo militar.** El *profesionalismo* significa tener conciencia de la propia profesión y suficiente conocimiento de la misma para ejercerla con éxito y solvencia moral. El buen profesional lo es no sólo en el sentido técnico, sino también en el sentido ético.

El profesionalismo militar debe darse en tres direcciones:

- *Conocimiento de las armas y de los demás elementos con los que el país cuenta para la defensa nacional.*
- *Técnica inteligente para aprovechar esos elementos.*
- *Conocimiento completo de la situación que se viva a cada momento.*

No es un buen profesional el militar que sólo sabe de armas, pero no posee inteligencia,

sagacidad y prudencia para usarlas adecuadamente, con objetivos claros y seguridad de éxito. También es necesario poseer amplios conocimientos de cultura general a fin de estar enterado de lo que sucede en el mundo.

El militar profesional es, no sólo un hombre que sabe percibir lo que acontece a su alrededor, sino también un gran visionario.

Los buenos analistas y estrategias militares están continuamente esforzándose para una mejor apreciación (global, política y estratégica).

## **5. GENERALIDADES RESPECTO A LAS COMPETENCIAS Y SUS DIFERENTES SIGNIFICADOS APLICADOS AL AMBITO MILITAR**

### **5.1 COMPETENCIAS**

Las competencias son un producto de la interrelación hombre trabajo que se caracteriza por tener un carácter sistémico, holístico configuracional y sinérgico. Las competencias son configuraciones que integran los objetivos, los resultados esperados, las características de la actividad y los valores organizacionales con los requisitos cognitivos, afectivos, físicos y sociales necesarios para desempeñar con éxito las actividades.

Pueden existir competencias simples conformados por un solo elemento, competencias complejas en cuyo caso se hace necesario explorar su estructura interna.<sup>3</sup>

Resulta interesante la construcción de una matriz integradora de elementos de carácter axiológico, funcionales, estructurales y psicológicos. Sobre la base de los diferentes métodos y procedimientos y la práctica empresarial se identificaron los pasos siguientes en el proceso de determinación de los perfiles de competencias: análisis y descripción de las características del trabajo, los valores organizacionales y determinación de modo directo de los requerimientos humanos; identificación de los elementos y unidades de competencias a partir del análisis diferenciado de las características del trabajo, los valores organizacionales y la información directa de los requerimientos humanos; integración de las características laborales, los valores organizacionales y las características personales y la elaboración de los perfiles de competencias.

---

<sup>3</sup> Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Gestión de Recursos Humanos por competencias [webmaster@cinterfor.org.uy](mailto:webmaster@cinterfor.org.uy)

La determinación de las competencias son de utilidad en la selección de personal, evaluaciones del desempeño, determinación de las necesidades de formación, elaboración de planes de carrera y la certificación de competencias.

Contar con las personas que posean las características adecuadas se ha convertido en la directriz de la gestión de recursos humanos. Este enfoque, deja de percibir los cargos como unidades fijas, destinadas a cumplir con las responsabilidades funcionales independientemente de las personas que los ocupan e intenta transformarlas en unidades dinámicas que forman parte de los procesos importantes dirigidos a satisfacer expectativas y necesidades tanto de clientes internos como de clientes externos, en donde el mayor énfasis se hace en las características de la persona que ocupa el cargo.

Una de las mejores formas de averiguar qué se necesita para lograr un desempeño exitoso en un puesto de trabajo determinado, es estudiando a los individuos que tengan un desempeño exitoso en el mismo y analizar qué hacen para lograrlo. Esto quiere decir, realizar una evaluación no del puesto de trabajo, sino de la persona que realiza el trabajo. Los resultados de este proceso proporcionan información que puede ser utilizado como insumo en las diferentes áreas de recursos humanos, ya que crean un punto común de referencia.

El modelo de competencia adopta este enfoque. Este es un modelo que busca precisamente identificar esas características que permiten a las personas desempeñarse exitosamente, los que se han denominado competencias.

Para hablar de competencia es necesario hablar de aprendizaje. Aprender implica adquirir nuevos conocimientos y esto conduce a que haya un cambio de conducta. Podría decirse que el objetivo de ese cambio es alcanzar nuevas conductas que se orienten al logro de metas que se propone una persona. Llevando esto al plano organizacional, la persona podría contribuir al éxito de ésta, siempre y cuando esos logros personales, estén efectivamente acoplados con las organizaciones. El cambio hacia una conducta más efectiva es en realidad

una competencia.

Jorge Nuñez, define a las competencias “como el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes cuya aplicación en el trabajo se traduce en un desempeño superior, que contribuye al logro de los objetivos claves del negocio”<sup>4</sup>

Según Boyatzis, “la competencia se define como una característica subyacente en una persona, que está causalmente relacionada con una actuación exitosa en un puesto de trabajo”<sup>5</sup>.

Las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimientos, o capacidades cognoscitivas o de conducta. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existan características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

Las competencias pueden relacionarse con el desempeño de una persona en un cargo, y se puede representar en un modelo de flujo causal que señala que los motivos, los rasgos de carácter, el concepto de uno mismo y los conocimientos suscitados por una situación, sirven para predecir una conducta y un resultado final. Los modelos causales ofrecen a los directores de empresas una forma fácil de evaluar los riesgos en la escogencia de los candidatos para un cargo.

## **5.2 TIPOS DE COMPETENCIAS**

Las competencias son características que dependiendo de ciertas situaciones pueden

---

<sup>4</sup> Nuñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. Calidad Empresarial, 22-25

<sup>5</sup> Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.).Ediciones Deusto. España

hacerse evidentes en el individuo como representación de conocimientos, rasgos de carácter o actitudes. Es, por esta razón que cada vez que se manifiesta una conducta positiva específica en el individuo en el desempeño de su cargo, también estará presente una competencia que responde tanto a exigencias del cargo como a un ambiente organizacional específico.

Los elementos anteriormente señalados permiten diferencias entre los dos grupos que se toman para categorizar las competencias, estas son:

***Competencias Umbrales o Esenciales.*** Este tipo de competencia se refiere a los conocimientos, destrezas y habilidades que necesita una persona para lograr un desempeño mediano o mínimamente adecuado.

***Competencias Diferenciadoras.*** A través de estas competencias se obtiene factores que distinguen a un trabajador con desempeño exitoso de otro con desempeño mediano.

La unión de las competencias anteriormente descritas permiten crear un patrón y establecer normas para llevar a cabo los procesos de selección de personal, evaluación de desempeño, planificación de carreras entre otras áreas que conforman la unidad de recursos humanos.

Las competencias se corresponden con las habilidades que un individuo es capaz de desarrollar en un determinado trabajo. Se puede asumir que se está en presencia de una competencia, cuando existen características individuales que se puedan medir de un modo fiable y cuya presencia se pueda demostrar de una manera significativa entre un grupo de trabajadores.

### **5.3 PROCEDIMIENTO PARA ELABORAR UN MODELO DE COMPETENCIAS**

Como actividad previa a la elaboración del modelo o perfil de competencias, debe realizarse el análisis del contexto estratégico el cual comprende los siguientes elementos:

visión estratégica y propósito, procesos / flujos de trabajo, sistemas / estructuras de soporte, competencias individuales y grupales, el aprendizaje y el contexto cultural de la organización. Considerar estos seis elementos significa adoptar el modelo de competencias a la organización y dotarlo de las herramientas necesarias para que éste se convierta en aprendizaje colectivo y en cambios organizacionales, es decir, una nueva forma de hablar de rendimiento, satisfacción y eficiencia en la organización. Cada uno de estos elementos serán explicados a continuación:

***Visión estratégica y propósito:*** debe existir relación directa entre el modelo o perfil de competencias y la visión, objetivos y metas de la organización. Esto sienta las bases del modelo y asegura el desarrollo de las actividades que éste implica.

***Procesos / flujos de trabajo:*** es la descripción detallada de los procesos, actividades, funciones y tareas de las personas que se desempeñan exitosamente en su puesto de trabajo. El conocimiento de las actividades realizadas en el sitio de trabajo permite detectar las aplicaciones que pueda tener el modelo de competencias en los subsistemas de recursos humanos.

***Sistemas / estructuras de soporte:*** se refiere a los recursos humanos, financieros, tecnológicos, materiales y gerenciales con los que cuenta los trabajadores para desempeñarse exitosamente en su puesto de trabajo. En este aspecto también incluye aquellos sistemas o soportes que el empleado considera que debería de existir para mantener los altos estándares de eficiencia en el trabajo.

***Competencias individuales y grupales:*** es el punto clave para conectar todo el proceso teórico – técnico que se ha llevado a cabo hasta ahora con la realidad de la empresa, y los conocimientos, habilidades, destrezas, comportamientos, actitud y conductas que el individuo posee y aplica para lograr un desempeño exitoso en su trabajo.

***Aprendizaje:*** es la parte de un proceso cíclico, en donde los empleados aprenden y la

organización se beneficia de dicho aprendizaje.

**Contexto cultural:** es el factor que determina el ambiente de la organización generando las condiciones socio-culturales que permitan elaborar y aplicar el modelo o perfil de competencias.

Considerar estos seis elementos permite entender en qué organización se está, las ventajas que ésta posee, los recursos con los que cuenta y los problemas a los que se enfrenta, pero además esta información se convierte en el insumo para definir el método a utilizar para diseñar un modelo o perfil de competencias.

### Cuadro 1. Competencias genéricas

Grupo de Competencias	Competencia
Logro y Acción	Motivación por el logro Interés por el orden y la calidad Iniciativa Búsqueda de información
Ayuda y Servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al servicio al cliente
Influencia	Impacto e influencia Conocimiento organizativo Construcción de relaciones
Gerenciales	Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo
Cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Conocimiento y experiencia
Eficacia Personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Comportamiento ante fracasos Compromiso con la organización

Fuente: Lic. María C. De Sousa De R. Análisis de necesidades de entrenamiento basado en el modelo de competencias

## **6. MÉTODOS DE PLANIFICACIÓN ORGANIZACIÓN DESARROLLO EJECUCIÓN CONTROL PERSONAL.**

Sobre la base de los diferentes métodos y procedimientos y la práctica empresarial se identificaron los pasos siguientes en el proceso de determinación de los perfiles de competencias.

### **6.1 ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO; LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y DETERMINACIÓN DE MODO DIRECTO DE LOS REQUERIMIENTOS HUMANOS.**

En este modelo se parte del análisis del cargo, el cual consiste en una descomposición sistémica mediante el árbol de objetivos, que va de los objetivos y resultados esperados a las funciones y tareas del cargo, y de ahí a las características y particularidades del trabajo, tales como: tipo de organización de la producción, trabajo individual o en equipo, acciones y operaciones, condiciones de trabajo, riesgos y responsabilidades además simultáneamente debe recogerse información en este momento de forma directa sobre los organizacionales y los criterios de los ocupantes del cargo, sus jefes y expertos y ocupantes de cargos vinculados al que es objeto de estudio sobre cuales son los principales requerimientos humanos para el desarrollo exitoso de la actividad, a partir de cuya información se elabora la descripción del cargo.

En el proceso de análisis y descripción de cargos se han identificado los pasos siguientes:

**6.1.1 Determinar los objetivos del empleo del análisis de cargos.** El análisis de cargos tiene diferentes finalidades por lo que resulta importante determinar con qué objetivos se realizará el mismo para definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear y la información de salida que se pretende obtener, así como orientarlos en función de delimitar

los requerimientos humanos del cargo como base para desarrollar el proceso de selección.

**6.1.2 Elaboración del modelo teórico del análisis.** Un paso metodológico vital en el desarrollo de una investigación es la modelación del objeto, pues la misma refleja las concepciones teóricas sobre las que se basa el investigador y sus conocimientos respecto al objeto. Por ello es necesario determinar los elementos, aspectos, factores o dimensiones que se valorarán en el desarrollo del análisis del cargo, lo que determinará de forma directa la confección de los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

**6.1.3 Preparación del personal que efectuará el análisis.** Un elemento de vital importancia desde el punto de vista metodológico, es la preparación del personal que realizará el estudio, de ello depende en gran medida la calidad del trabajo.

**6.1.4 Definir los cargos que serán objeto de análisis.** Es necesario, en función de la planificación y organización del análisis de cargos, definir aquellos que serán objeto de estudio, la cantidad de cargos y de ocupantes de los mismos, el tipo de cargo y fuerza necesaria, pues esta información condiciona los métodos, técnicas e instrumentos a emplear.

**6.1.5 Definir las fuentes de información a emplear.** Otro elemento que tiene incidencia directa en los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información, son las fuentes que brindarán esta. Entre las principales fuentes a emplear se encuentran las siguientes: ocupantes de los cargos; jefes de los ocupantes de los cargos; ocupantes de cargos vinculados con el cargo objeto de estudio; expertos y la documentación existente del cargo u otros similares y los manuales de normas y procedimientos de funciones, calificadores.

**6.1.6 Involucrar a los participantes.** El análisis de cargos es un proceso donde la información se obtiene por personas y por las interrelaciones entre estas fundamentalmente. En esto desempeñan un papel central los ejecutores directos de la actividad, ya que son

portadores de un gran cúmulo de experiencias e información. De ahí la necesidad de lograr su participación directa en la construcción del conocimiento sobre los cargos.

**6.1.7 Reunir la información existente sobre los cargos.** Es difícil que surja un cargo que no tenga un antecedente en otro cargo, o que no exista al menos uno similar en otras empresas. Por eso se hace necesario estudiar las experiencias y la información existente sobre los mismos, ubicándolo en la estructura de la organización dentro del conjunto de interrelaciones que sostiene con otros.

**6.1.8 Definir los métodos, técnicas e instrumentos a emplear en la obtención de la información.** El valor del proceso de análisis, descripción, especificación y elaboración de los perfiles de competencias de los cargos depende del grado de adecuación en el empleo de los diferentes métodos, técnicas e instrumentos. Entre los principales métodos y técnicas empleados se encuentran: método de observación directa, mediante una serie de técnicas e instrumentos como son las fotografías del día, guías de observación y listas de comprobación; la auto observación a través de los denominados diarios de trabajo; análisis de documentos tales como manuales de trabajo, calificadores y otros; cuestionarios: entrevistas; técnica de los incidentes críticos y métodos de expertos entre los que se pueden mencionar el método delphi, Phillip 66, grupos nominales. En los procesos de selección efectuados, se definieron los aspectos de base para confeccionar una guía de observación, de entrevista o cuestionario para ser aplicado a expertos, ocupantes de un cargo, jefe de los ocupantes del cargo, u otros trabajadores que se relacionen con la actividad.

**6.1.9 Recogida de la información.** En este aspecto es importante el rigor, la ética y la seriedad en la aplicación y en el registro sistemático de la información, empleando la concepción multimétodo de recoger la información por diferentes vías, para luego integrarla mediante procedimientos como la triangulación. Es necesario prever las salidas de la información, con vistas a su ordenamiento consecuente en función del procesamiento y análisis.

**6.1.10 Organización y procesamiento de la información.** Una vez aplicados los instrumentos y recogida la información, se procede a organizar la información obtenida y se computa la misma en una tabla de frecuencias.

**6.1.11 Búsqueda de consenso sobre las descripciones.** El análisis de cargos debe dejar definido qué aspectos quedarán reflejados en las descripciones, valorando los acuerdos existentes sobre los criterios propuestos en la información obtenida. En la misma pueden emplearse técnicas participativas de búsqueda de consenso tales como el voto ponderado, comparaciones apareadas, nivel de concordancia y deben realizarse sesiones de trabajo en grupo con los participantes en el proceso con la finalidad de intercambiar criterios, enriquecer el proceso y lograr consenso.

**6.1.12 Confección de la descripción del cargo.** Luego de haber concordancia sobre los principales objetivos, funciones, características del trabajo, valores organizacionales y exigencias de un cargo como elementos estructurales de las competencias se elabora sobre esa base la descripción del mismo. Existen diferentes modelos de descripción de cargos y ocupaciones, en función del procedimiento propuesto se elaboró un modelo de descripción de cargos.

**6.1.13 Aspectos a reflejar.**

- Nombre del cargo u ocupación.
- Objetivos.
- Principales funciones y tareas a desempeñar.
- Principales acciones y operaciones a desarrollar.
- Condiciones de trabajo.
- Principales riesgos.
- Responsabilidades.

Valores organizacionales

Requerimientos humanos obtenidos de forma directa

## **6.2 IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS Y UNIDADES DE COMPETENCIAS A PARTIR DEL ANÁLISIS DIFERENCIADO DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL TRABAJO, LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y LA INFORMACIÓN DIRECTA DE LOS REQUERIMIENTOS HUMANOS**

En el desarrollo del análisis se introduce la obtención de información de forma directa sobre los requerimientos humanos para desarrollar exitosamente la actividad, pero la complejidad del objeto aconseja el empleo de la concepción multimétodo que permita mediante la triangulación cruzar la información en función de lograr alcanzar la veracidad necesaria para incidir sobre estos procesos. Por otra parte, las características del trabajo y los valores organizacionales no se traducen automáticamente en exigencias humanas, por lo que es necesario, una vez elaborada la descripción del cargo, sobre la base del análisis de contenido y los postulados teóricos asumidos inducir en un proceso heurístico (que luego debe ser validado), la derivación de las principales funciones y requerimientos humanos para su desempeño, clasificando estos últimos desde el punto de vista organizativo en las cuatro esferas principales que forman al hombre como ser integrado (cognitiva, afectiva, física y social), lo que permite determinar las principales unidades y elementos de las competencias complejas y las competencias simples. Es necesario reiterar que el estudio de estas especificaciones o requerimientos humanos, no debe hacerse de forma atomista, sino que debe reflejar la necesaria relación entre el todo y las partes, concebir al hombre como un todo integrado, valorar las formaciones, diferentes síntesis integradoras y elementos, unidades y competencias, y no obviar dentro de la respuesta total, los aspectos puntuales de las cualidades específicas, porque introducen elementos diferenciadores.

**6.2.1 Propuesta inicial de especificaciones del cargo.** A partir del análisis de contenido y el análisis teórico se listan los objetivos, las principales funciones, los valores organizacionales y los requerimientos humanos.

**6.2.2 Búsqueda de consenso sobre las especificaciones.** Es necesario en este punto la

consulta y el intercambio en función del posible ajuste de los aspectos recogidos en las especificaciones. Se pueden realizar sesiones de trabajo en grupo con los ejecutantes del cargo, jefes de estos y otros expertos que participaron en la recopilación de la información. Asimismo, emplear técnicas participativas de búsqueda de consenso o ambas, debiendo ponderarse la importancia y el peso de las diferentes cualidades o conjunto de ellas dentro de las competencias.

En el desarrollo de este proceso es posible además indagar en qué medida los criterios expuestos en las especificaciones son elementos o factores que determinan el éxito en la ejecución de una actividad, por lo que se puede realizar un proceso de validez concurrente de dichos criterios.

**6.2.3 Elaboración de las especificaciones del cargo.** A partir del consenso sobre los elementos o unidades de competencias se elaboran las especificaciones definitivas del cargo. Partiendo de las experiencias desarrolladas, sobre la base de la interrelación entre el análisis, la descripción y en correspondencia con la elaboración del perfil se elaboró un modelo de especificación de cargos (Anexo 3).

Los principales aspectos que deben reflejar las especificaciones del cargo son los siguientes:

Datos generales

Nombre del puesto

Información sobre el trabajo

Objetivos

Principales funciones y tareas

**Esfera cognitiva**

Inteligencia general

Nivel de escolaridad requerido

Calificación técnica necesaria

Conocimientos necesarios

Experiencia

Aptitudes

Habilidades específicas

**Esfera afectiva**

Equilibrio emocional

Características personales

**Esfera física**

Habilidades físicas

Edad

Condiciones físicas necesarias

Estado de salud

**Esfera Social**

Conducta social

Valores personales

Prestigio

Ejemplaridad

Imagen

Status social, personal, familiar

Valores organizacionales

**6.3 INTEGRACIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS LABORALES, LOS VALORES ORGANIZACIONALES Y LAS CARACTERÍSTICAS PERSONALES**

Esta etapa resulta un momento importante porque marca la transición del momento analítico a la síntesis. En la composición de las competencias se integran los tres niveles de exigencias planteados por Quass, W. y Raum, H. (1973), pero no visto como niveles independientes sino integrados en una relación sistémica. El nivel de tipo I, constituido por los objetivos o resultados esperados esenciales en el desarrollo de una actividad; el nivel II,

representado por las principales acciones que determinan el desempeño exitoso de la actividad, y el nivel III integrado por las cualidades personales de tipo cognitivo, afectivo, físico y social que debe poseer el candidato, y que constituyen el substrato, las características que subyacen al nivel de ejecución alcanzada.<sup>6</sup>

Elaboración de la matriz de competencias. Para la definición de las competencias se elabora lo que se denomina matriz de competencias. Para ello se elabora una tabla donde se sitúa en el eje vertical las cualidades personales que se ha determinado tienen incidencia en el éxito en el desarrollo de la actividad clasificadas en las respectivas esferas (cognitiva, afectiva, física y social) y en la horizontal en la parte superior, los objetivos y resultados esperados que expresan el desarrollo exitoso de la actividad, clasificados dentro de la función estructural de la actividad laboral correspondiente (planificación, organización, ejecución, desarrollo personal y control). La organización de la información crea una matriz conformada por diferentes cuadrantes, y se procede entonces a casar las exigencias necesarias con los objetivos y resultados esperados, donde convergen exigencias de diferentes esferas para cada resultado; a la vez que un resultado puede ser complejo al estar compuesto por los resultados esperados en distintas esferas de la realización de la actividad laboral. En la intercepción de las exigencias y los resultados en un cuadrante determinado se estructura una competencia. Se debe significar además, que en una competencia pueden integrarse otras competencias de orden jerárquico inferior con respecto a la actividad específica.

---

<sup>6</sup> Quass, W. y H. Raum (1973). En: Schaarschmidt, V. y R. Prado: *Introducción a la psicología del trabajo*. Facultad de psicología, Universidad de la Habana.

**Cuadro 2. Matriz de competencias laborales.**

MATRIZ DE COMPETENCIAS LABORALES																				
	Esfera de la actividad laboral / Objetivos - Resultados esperados																			
Esferas / Exigencias	Planeación				Organización				Desarrollo personal				Ejecución				Control			
Cognitiva																				
Afectiva																				
Física																				
Social																				

## **7. METODOLOGÍA**

### **7.1 INTRODUCCIÓN**

El proceso de recolección de datos se enfatizó en la admisión, idealmente, debe ser tan eficiente que permita garantizar que todos aquellos aspirantes a oficiales profesionales del cuerpo administrativo, en primera instancia se ubica a conseguir el marco conceptual y teórico de las competencias a nivel general, situación que a la postre daría los parámetros para enmarcar la investigación de los diferentes ítem para evaluar en los aspirantes, dado que el personal que ingresa a la fuerza se desempeña en diferentes campos los cuales serán acogidos en la formación castrense, se remite a la parte civil para empezar a hacer una comparación de las competencias evaluables en los dos escenarios, lo cual se hace necesario para poder evaluar si la gestión que se lleva a cabo realmente esta bien orientada o si se debe mejorar los profesionales en la fuerza para seguir evitando desgaste y falencias en los campos administrativos.

Esto arroja como resultado que se requiere una gestión diferente para la incorporación de recursos humanos, teniendo en cuenta que es muy diferente incorporar a un oficial de las armas que un administrativo, al cual se le debe exigir mas eficiencia en el campo profesional de su especialidad y no como si se fuera a formar un profesional. Es todo lo contrario; se debe valer de los recursos humanos que existen fuera de la institución mediante nuevos procesos de capacitación, selección, formación, adiestramiento del personal aspirante a oficiales logrando llenar los vacíos de conocimiento y contribuyendo al mejoramiento de la misión.

### **7.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN**

El tipo de investigación utilizado es descriptivo. Esto se logra a través de la observación y

fuentes primarias; a su vez son de gran ayuda tanto la consulta en diferentes textos, manuales y en Internet. El procesamiento de la información será manual para la interpretación y análisis de los resultados.

Son muchos los jóvenes que quisieran conocer, disfrutar y pertenecer al universo de las Fuerzas Militares, pero se sabe que no hay espacio para todos. En ese umbral se planifican y realizan acciones encaminadas a definir quiénes tienen las competencias necesarias no sólo para desempeñarse adecuadamente en ese universo, sino para contribuir a mejorar el producto principal que allí se manufactura: el conocimiento y, por ende, la cultura. Dado que la decisión de quién entra y quién no entra tiene implicaciones enormes, tanto para quienes están esperando afuera como para quienes ya están adentro, y especialmente para quienes utilizan el producto que ofrece ese universo, es decir, la sociedad, la decisión no es tarea fácil, más aún, es bastante compleja e implica gran responsabilidad. Por estas razones quienes administran el umbral se ven precisados a tener un conocimiento profundo de ambos lados del mismo para que sus decisiones respondan de la mejor manera a las expectativas generales garantizando el brillo de la justicia y la sabiduría.

Es loable que el proceso de admisión a la Institución esté fundado sobre la base del mérito personal de los aspirantes ya que esto garantiza que ellos tengan una oportunidad justa de competir por obtener un cupo. La información recogida permite inferir que, en general, las instituciones invierten una parte importante de sus recursos humanos y técnicos en realizar un proceso de admisión serio, abierto, diáfano en todas sus etapas.

### **7.3 FASE DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Fase del marco teórico, conceptual.

- En esta fase se concentraron los esfuerzos en las diferentes páginas web, logrando aclarar los diferentes términos logrando ver la diferencia de los procesos que se llevan en otras instituciones diferentes a las Fuerzas Armadas.

Fase del proceso de incorporación de la Escuela Militar: En dicha oficina se encontró el mayor argumento de esta investigación donde se logró establecer situaciones tales como:

- Escasez de tiempo en el proceso de selección del los aspirantes a oficiales profesionales.
- La no existencia de una programación continuada para la cantidad personal que en cada campo se debe incorporar.
- Documentación falsa presentada por los aspirantes.
- Poca preparación en el personal aspirante debido a una falta de un diseño efectivo de evaluación por cada profesión y para cada cargo a ocupar.
- Influencia de algunos oficiales para favorecer a los aspirantes. Que en muchas ocasiones ni siquiera conocen.

Durante el proceso de planeamiento y estadísticas del Ejército:

- Se establecieron aspectos como el de que no existe un cupo fijo de aspirantes a oficiales profesionales si no que se promedia las necesidades solicitadas y de acuerdo a la prioridad de necesidades se asignan los cupos.
- Se estableció que la plantas de personal se realizan por grados incluyendo de manera igual oficiales de las armas y administrativos(de acuerdo a anexo B)

En la dirección de sanidad sección de incorporación

- Aunque gran parte de los exámenes de los aspirantes los hacen en la escuela la dirección de sanidad determina de acuerdo al reglamento quien es apto o no, o quien queda

aplazado siendo la misma norma de evaluación a oficiales de las armas que a los administrativos.

#### **7.4 INSTRUMENTOS Y TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

La técnica de recolección se realizó fue la investigación descriptiva y personalizada con el personal que participa del proceso de incorporación y evaluación del nivel de competencia que deben tener los oficiales profesionales del cuerpo administrativo.

##### **Como determinar si el proceso de incorporación de los oficiales profesionales del cuerpo Administrativo del Ejército es adecuado?**

El proceso de incorporación de la escuela militar de acuerdo al anexo 1, se encuentran las principales fallas, dentro de las más relevantes están las descritas en la fase de recolección, lo cual es importante para adelantar la investigación convirtiéndose este objetivo en la esencia de la materia prima donde es el principal filtro de ese nivel de competencia que necesita la fuerza, existe otro filtro que es el sistema de evaluación anual que tienen estos oficiales, pero los evaluadores en muchas ocasiones no son los más idóneos en el campo de acción del oficial profesional.

##### **Como establecer si el perfil solicitado por las jefaturas y direcciones del Ejército es el adecuado y correcto haciendo énfasis en conocimientos, dentro del proceso de selección de los aspirantes al curso administrativo de Oficiales?**

En el proceso de elaboración del plan de incorporación que realiza el comando del ejército, de acuerdo a lo obtenido en la entrevista con el jefe de la sección planes en la jefatura de personal del ejército, las respectivas direcciones (sanidad, ingenieros, justicia penal militar, intendencia, etc.) en coordinación con los requerimientos a nivel nacional de las unidades operativas, se establecen los cargos en los cuales existen las deficiencias, lo cual indica que

el perfil del profesional se establece con mucha anterioridad, sin embargo los cupos asignados de acuerdo al plan de efectivos (anexo 2), no permite establecer cuando se podrá hacer la incorporación de dichos profesionales, dando como resultado que se requiere la profesión pero no se establece un perfil de especialización en más de el 80% de los incorporados.

**Determinar si el tiempo asignado a la Escuela Militar por parte del ejército le permite poder establecer la competencia de los aspirantes a curso.**

Al entrevistar con el jefe de incorporaciones de la Escuela Militar se encuentra que en muchas ocasiones los planes no llegan oportunamente del comando del ejército, situación que no permite hacer un buen proceso de selección, esto incide directamente dentro del nivel de competencia en sanidad; ahora bien cuando existe el plan con tres meses o más de antelación no se especifica en ellos la especialidad dentro de algunas carreras hacia donde se debe orientar los exámenes de conocimiento, por dar un ejemplo. En entrevista realizada con la Jefe de Sistemas de la Escuela Militar de Cadetes, para enfocarse en este campo e informa que dentro de los exámenes de admisión no se enfatiza el perfil deseado es decir, manejo de base de datos, programadores, especialistas en redes u otros campos que permitan sesgar desde el mismo momento de la incorporación la especialidad con que el aspirante a oficial debe ingresar. Esto permitiría un mejor nivel de competencia laboral en el personal.

## **7.5 FASE DE PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Dentro del proceso de información se evaluó los parámetros actuales en relación con los que lleva la institución como por ejemplo el de justificar si el perfil que solicita la dirección en cada uno de los campos es el adecuado o si dentro del proceso se olvida que es el profesional el que se necesita para desempeñarse en el cargo y para esto se toma que deben existir ciertos parámetros basados en su competencia realizando una comparación de las mismas desde el punto de vista militar y civil.

**Cuadro 3. Comparativo de competencias evaluadas<sup>7</sup>.**

<b>Punto de vista militar</b>	<b>Grupo de Competencias</b>	<b>Punto de vista civil</b>	<b>Grupo de Competencia</b>
Logros operacionales.	Condiciones profesionales	Logro y acción	Motivación por el logro Interés por el orden y la calidad Iniciativa Búsqueda de información
Logros personales	Condiciones personales	Ayuda y servicio	Sensibilidad interpersonal Orientación al servicio al cliente
Desempeño manejo de bienes	administración	influencia	Impacto e influencia Conocimiento organizativo Construcción de relaciones
De acuerdo a su especialidad	Desempeño en el cargo	gerenciales	Desarrollo de personas Dirección de personas Trabajo en equipo y cooperación Liderazgo
De acuerdo al mando	Responsabilidad como evaluador	Cognitivas	Pensamiento analítico Pensamiento conceptual Conocimiento y experiencia
Mantenimiento de la cultura física	Cultura física	Eficacia personal	Autocontrol Confianza en sí mismo Comportamiento ante fracasos Compromiso con la organización

<sup>7</sup> Fuente: Los autores.

Paralelo del punto de vista de las competencias militares y civiles, evaluables para el aspirante a oficial en el momento de la incorporación de la incorporación, al igual que a un futuro se deben de cambiar los items de evaluación a los activos profesionales del cuerpo administrativo

## 7.6 CRITERIOS DE VALIDEZ Y CONFIABILIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

**Validación de los criterios contenidos en el perfil de competencias.** En el desarrollo de este proceso es necesario conocer realmente en qué medida las competencias determinan el éxito en la ejecución de una actividad.

A partir de la configuración de las competencias y los elementos que la integran se definen los métodos, técnicas e instrumentos con los que se recogerá la información. En la definición de los métodos, técnicas e instrumentos para la recogida de la información sobre el sujeto se busca la veracidad del conocimiento con una concepción multimétodo, multitécnica.

En la aplicación de esta concepción se emplean técnicas como la triangulación, y la de 360 grados de feedback, en las que se recoge la información por diferentes vías; luego se busca la congruencia de la misma y se evalúa en una escala determinando la tendencia que presenta la competencia. Por eso procede realizar un proceso de validez concurrente acudiendo a la evaluación de ocupantes del cargo con un alto nivel de desempeño.

## 8. ANÁLISIS DE RESULTADOS

En una sociedad como la colombiana, en estos primeros años del tercer milenio, cuando una severa crisis económica afecta al conglomerado social, las Fuerzas Armadas están inmersas en un proceso de modernización, donde, sin perder de vista sus eternos valores de patriotismo, de honestidad, de disciplina, pueda responder acelerada y eficientemente a los nuevos retos. Para ello, no escatima esfuerzo alguno, su administración austera le permite cumplir de la mejor manera su obligación cívica y de servicio.

### **Definir los pasos para que el proceso de admisión sea más eficiente en el cumplimiento de la misión institucional.**

El primer paso para que un proceso de admisión sea eficiente en el cumplimiento de su misión es que se defina con claridad qué es aquello de lo cual la institución quiere darse cuenta en relación con el aspirante. Si la misión de la admisión es reconocer personas que puedan llegar a ser verdaderos exponentes de lo que significa ser en un saber particular (ser militar), su labor es encontrar aspirantes que reúnan las condiciones necesarias para ser formados en el saber de que se trate. Esta obviamente es una misión delicada y compleja; es necesario pensar en el aspirante como un posible aprendiz que transitará un camino de formación en una disciplina y que para hacerlo debe contar con ciertas cualidades, porque, de no tenerlas, probablemente ese camino se hará tortuoso para él; pero también es importante pensar en él como un ser capaz de transformarse, con potencialidad para aprender aquello que aún no haga parte de su ser.

El proceso de admisión, realmente, debe ser tan eficiente que permita garantizar que todos aquellos aspirantes que sean acogidos al universo de la formación castrense, realmente llegarán a ser en la disciplina que han elegido, ya sea porque reúnen definitivamente las características de ser requeridas o porque se identifica en ellos la capacidad para llegar a reunirlos, a través del proceso de formación que la institución les puede proveer.

Obviamente, hay eventualidades que se alejan de las posibilidades de previsión que tiene una oficina de admisión, pero, al margen de ellas, la esencia de la admisión es trabajar para que cada vez sea más atinada y por ende más confiable la decisión respecto a quiénes son admitidos al programa de formación que la institución ofrece.

Cada aspirante, como ser humano que es, tiene una esencia de ser que hará más o menos difícil que llegue a ser en el saber que se propone estudiar. Los genuinos intereses, aspiraciones, competencias, principios morales, valores sociales y culturales de cada aspirante son, con alta probabilidad, los que regularmente se manifestarán en el futuro, cuando ejerza en el saber en que se formó.

El otro paso es de la definición de características de ser de alguien que aspira a ingresar a la institución, y a través de un ejercicio deductivo, teniendo en cuenta el carácter gradual de la formación, se podría definir qué se pretendería reconocer, qué sería deseable y qué posible encontrar en los aspirantes (qué competencias, qué actitudes, qué valores, qué intereses, etc.). La definición de las características de ser del aspirante «ideal» para una disciplina podría entenderse como la elaboración de un perfil, aunque el término *no resulta del todo* adecuado para dar la connotación de integralidad que se pretende, pues mientras el perfil tradicionalmente «parte» al individuo en dimensiones y en ocasiones puede desconocer variables importantes, lo que se denomina características de ser alude a una descripción profunda del ser que articula en su interior variables cognitivas, emocionales, axiológicas, sociales, etc. Haciendo esta acotación podría seguirse hablando de la elaboración de perfiles como la práctica sugerida para clarificar las características que servirían de criterio para contrastar la información que se recoja del aspirante en el proceso de reconocimiento.

Ciertamente, un perfil no puede definirse al margen de consideraciones contextuales: la historia y evolución de la disciplina, el papel social y cultural de la misma, las proyecciones tanto nacionales como internacionales a nivel de ciencia y tecnología que incumban a la disciplina, entre otras. Por esta razón, es recomendable que esta labor sea desarrollada en equipo, articulando visiones y experiencias diversas que contribuyan a enriquecerla.

## 9. CONCLUSIONES

Es claro que la decisión de admisión tiene profundos efectos para la vida de los aspirantes; por eso, debe ser un compromiso ético que todo el proceso sea abierto, transparente.

Para el desarrollo de la carrera profesional del oficial del cuerpo administrativo, la conclusión que se ha llegado dentro de la investigación es que se deben *cambiar los parámetros tanto de admisión como de evaluación de los aspirantes a oficiales profesionales, con el fin de evaluarlos mas por su nivel de competencia dentro del área a desempeñarse y no prevaleciendo el aspecto físico*, colocando parámetros que correspondan realmente a los intereses de la fuerza con relación al desarrollo de sus habilidades.

En la parte legal se recomienda estudiar la modificación del decreto 1495 del 19 de Julio de 2002, de la clasificación de las especialidades de Oficiales del Cuerpo Administrativo en relación al *Escalafonamiento de profesionales en el Cuerpo Administrativo donde reza que Los aspirantes a Oficiales del Cuerpo Administrativo deberán reunir los siguientes requisitos generales para su escalafonamiento:*

- *Acreditar el título universitario correspondiente;(se debe exigir mínimo una especialización ya que profesionales, existen en un 30% en los oficiales de las armas de acuerdo a estudio realizado en la escuela de guerra)*
- *Someterse a las pruebas y exámenes de idoneidad que determine el respectivo Comando de Fuerza;(se deben de especificarse la especialidad y diseñarse por las direcciones los exámenes de acuerdo a los cargos que salen de los flujo gramas de cada una de las oficinas, para obtener un mejor perfil)*
- *Ser menor de treinta (30) años de edad.(esto limita la entrada de personal con*

experiencia, como es el caso de abogados por dar un ejemplo, que ingresan a la fuerza de 22 años sin ninguna experiencia y son nombrados como jueces de la república, sin tener en cuenta que esta inexperiencia la paga los miembros con cárcel y la institución con pecunio propio), siendo preferible escalafonar a nuestros jueces civiles y auditores que llevan 15 o mas años los cuales tienen mas competencia para defender a los miembros de la institución.

- Realizar y aprobar un curso de orientación militar con duración mínima de 12 semanas de acuerdo con la Directiva expedida por el respectivo Comando de Fuerza; *(su tiempo debería ser mínimo de 6 meses, centrándose mas sobre la competitividad dentro de la especialidad de cada cual y no en la parte militar ya que ellos no van a ejercer el mando)*
- Aptitud psicofísica; *(se debe establecer unos parámetros por la dirección de sanidad diferente a los aspirantes a oficiales de las armas ya ellos no se van a desempeñar en las mismas misiones, y estudiar la posibilidad de crear la figura jurídica legal de que estos aspirantes puedan renunciar a algunos tratamientos con relación a enfermedades congénitas, para evitar futuras indemnizaciones)*
- Concepto de la Junta Asesora del Ministerio de Defensa. *(muy respetuosamente se debe buscar las personas con el mejor nivel de competencia, luego la junta debe tener unos parámetros de emitir dicho concepto)*

Para los médicos egresados de la Facultad de Medicina de la Universidad Militar pueden escalafonarse siempre y cuando acrediten haber adelantado durante el transcurso de la carrera, un curso de orientación militar o su equivalente. *(Esta posibilidad no debe existir ya que no poseen ninguna experiencia en el perfil necesario, el grupo recomienda sean personas que tengan mínimo 5 o 6 años de experiencia, o que tengan posibilidades de ser rurales en unidades militares para que se vayan especializando en las patologías propias de los soldados.)*

Los profesionales que no acrediten la especialización, maestría o doctorado serán

escalafonados en el grado de Subteniente sin ninguna antigüedad. Si acreditan especialización, maestría o doctorado serán escalafonados en el grado de Teniente sin ninguna antigüedad y su edad límite de ingreso será hasta de treinta y cinco (35) años. *( el grupo considera que únicamente las maestrías o doctorados sean escalafonados en el grado de teniente).*

En el **Decreto 1796 2000** que regula la evaluación de la capacidad sicofísica y la disminución de la capacidad laboral, y aspectos sobre incapacidades, indemnizaciones, pensión por invalidez e informes administrativos por lesiones, de los miembros de la fuerza pública, alumnos de las escuelas de formación y el personal que aspire a vincularse a las Fuerzas Militares, deben cumplir con los requisitos de aptitud psicofísica exigidos para el desempeño del cargo, de acuerdo con lo establecido por este decreto.

La capacidad psicofísica para ingreso y permanencia en el servicio del personal, se califica con los conceptos de apto, aplazado y no apto. *(dado que la actividad que estos profesionales no es netamente militar se debe tener un concepto diferente del no apto y el aplazado)*

## **10. RECOMENDACIONES**

### **10.1 PARA LA INCORPORACIÓN DE LOS OFICIALES PROFESIONALES**

Realizar modificaciones al reglamento donde los requisitos sean el reducto de la evaluación de la necesidad específica en el cargo sea la primordial, sin embargo siendo consiente de la rotación que debe existir para el personal se integraran cursos de conocimiento general que permitan dicha rotación.

Verificar los parámetros de sanidad, teniendo como prioritario los exámenes de competencia profesional en el campo solicitado, pasando a un segundo plano su situación de salud en la cual se podría llegar a algunos arreglos con los aspirantes

### **10.2 RECOMENDACIÓN PARA EL DESARROLLO DE LA CARRERA PROFESIONAL DEL OFICIAL DEL CUERPO ADMINISTRATIVO**

Promover un patrón de evaluación diferente a los oficiales del cuerpo administrativo, en el cual el oficial de las armas no sea el único que interviene dentro del formato de evaluación sino que cada una de las direcciones que tienen que ver con su especialidad designen un personal que verifique anualmente el nivel de competencia de su campo.

Dada la reducción que existe en los grados superiores y el aumento del pie de fuerza que se vive y necesita en estos momentos se requiere que exista un mecanismo donde los ascensos de los oficiales administrativos dentro de las fuerzas correspondan a las necesidades, mas no por algunos cupos que no priorizan las necesidades objetivamente en el caso de los oficiales profesionales del cuerpo administrativo, los cuales compiten de manera desigual con los administrativos de las otras fuerzas.

Dado el interés de que los oficiales profesionales del cuerpo administrativo sean de la mejor capacidad dentro de cada uno de los campos este grupo, se cree la posibilidad de que algunos oficiales de las armas que se destacan en labores administrativas sean considerados para ser escalafonados en todos los grados y se les de la oportunidad de continuar dentro de la fuerza como oficiales administrativos.

Una recomendación dentro de la carrera militar es los estímulos dentro de la escuela militar no sean estrictamente académicos cuando el personal esta iniciando dentro de la milicia, situación que incide directamente en aumentar las posibilidades de conocimiento lo cual combinado con la experiencia militar, puede ser un elemento muy útil para los intereses de la fuerza y es aquí donde se debe aprovechar ese nivel de competencia que tienen los integrantes en la fuerza.

## 11. APORTES

En este aspecto el grupo estima dejar los siguientes aportes para que sean tomados en cuenta en otros aspectos diferentes a la incorporación, como es la evaluación anual de los oficiales profesionales, los cuales deben de tener diferentes parámetros a los oficiales de las armas de acuerdo la lo siguiente:

En lo referente al **decreto 1799 de 2000** en el cual se dictan las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de Oficiales de las Fuerzas Militares, la evaluación de los alumnos de las escuelas de formación se regirá por disposiciones especiales del Comando General de las Fuerzas Militares. *(en este caso especial es donde se debe implementar la evaluación de los perfiles de la especialidad para los aspirantes a oficiales del cuerpo administrativo)*

El personal militar que desempeñe cargos en la Justicia Penal Militar será evaluado y clasificado en sus funciones jurisdiccionales de conformidad con las normas especiales que rigen la materia.

Los objetivos de la evaluación son los siguientes:

- Obtener y registrar información válida acerca del desarrollo del perfil profesional.
- Valorar el desempeño profesional del evaluado durante un período determinado.
- Identificar el personal que reúne los requisitos profesionales exigidos para continuar en la Carrera Militar.
- Servir como instrumento para otorgar incentivos y aplicar correctivos, con base en las

necesidades detectadas.

- Detectar las necesidades de capacitación para el cumplimiento eficiente del objetivo institucional.
- Determinar la responsabilidad del evaluador y evaluado a través del seguimiento permanente del desempeño profesional y el comportamiento personal.

(La persona que evalúa el perfil, desempeño, requisitos, eficiencia y responsabilidad debe pertenecer a la especialidad del mismo). Los parámetros de principios, competencias y otros aspectos que considera el decreto se debe realizar por personas idóneas en los campos que se desempeña los oficiales administrativos)

### **Elaboración de los perfiles de competencias**

Una vez realizado todo este proceso sobre la base de los criterios o conjunto de ellos, integrados en competencias que son factores de éxito en el desarrollo de la actividad, se elabora una síntesis gráfica del nivel esperado actual o prospectivo en los candidatos a dicho cargo, según el tipo de fuerza que se necesite.

Un ejemplo de la construcción de una competencia se produce al integrar un objetivo, un resultado esperado o una función, que en el caso de un directivo puede ser elaborar de forma eficaz la planeación estratégica de su área de trabajo para un período. Esta tarea, estaría relacionada con la función de planificación dentro de la estructura de los procesos de trabajo, de ahí se buscan los elementos, las acciones que debe saber desarrollar el directivo, así como las cualidades cognitivas, afectivas, físicas y sociales que subyacen en el desarrollo exitoso de la actividad. La competencia quedaría integrada de la forma siguiente:

Resultado: Realizar una planeación estratégica eficaz del área de trabajo.

### Competencia de planeación.

- Identificar problemas
- Realizar diagnóstico
- Analizar las causas de los problemas,
- Generar soluciones potenciales
- Dominar las técnicas de trabajo en grupo
- Inteligencia general
- Flexibilidad
- Saber escuchar
- Saber trabajar en equipo

De este modo se integran al clúster, presidido por el resultado esperado, el dominio de las acciones necesarias para su desempeño y las cualidades personales, lo que puede realizarse mediante la validación de contenido por el criterio de jueces, para luego validarlo en la práctica, o incorporar cualidades que ya han sido sometidas a criterio de validación y son incluidas según el peso que tengan, y luego se nombra la competencia. En este caso sería una competencia un mecánico (Anexo 6).

**Cuadro 4. Ejemplo perfil de competencias.**

Entidad:		EJERCITO - DIRECCIÓN DE INTENDENCIA - BRIGADA LOGÍSTICA BATALLON DE MANTENIMIENTO.				
Cargo u ocupación:		INGENIERO INDUSTRIAL				
No	Competencias	Nivel esperado				
		5	4	3	2	1
1	<b>Capacidad técnico-profesional</b>	x				
	Conocer las maquinaria y dominar el empleo de los diferentes sistemas					
	Saber usar los instrumentos para medir					
	Armar, desarmar y reparar desperfectos					
	Motivación profesional					
2	<b>Capacidad de organización</b>	x				
	Empleo adecuado de métodos de trabajo					
	Disciplina y puntualidad					
3	<b>Capacidad comunicativa</b>			X		
	Relaciones interpersonales					
	Trabajo en equipo					
4	<b>Capacidad de aprendizaje</b>			X		
	Rapidez y solidez en la adquisición de conocimientos					
5	<b>Capacidad volitiva</b>		x			
	Constancia					
	Motivación sostenida					

Fuente: Los autores acondicionado del marco teorico.

## BIBLIOGRAFÍA

Birch y Veroff. La motivación: un estudio de la acción. Editorial Marfil S.A. ( Alcoy - España) 1969.

Campillo, J. Psicología de la educación. Editorial Magis. Esp.

Centro Interamericano de Investigación y Documentación sobre Formación Profesional (Cinterfor/OIT) (2000): Gestión de Recursos Humanos por competencias  
webmaster@cinterfor.org.uy

Dalziel, M. M., Cubeiro, J. C. y Fernandez, G. (1996). Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. (2ª de.) Ediciones Deusto. España

Decreto 1495 de 2002

Decreto 1796 de 2000

Decreto 1799 de 2000

Departamento de Personal del Comando del Ejército.

Dirección de Sanidad de las Fuerzas Militares.

Escuela Militar de Cadetes. Sección de Incorporación.

ICFES. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.

Mc TEER. Wilson. El ámbito de la motivación (ambiental., fisiológica, mental y social). Editorial El Manual Moderno S.A. (México) 1979.

Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): Dirección y administración de recursos humanos, Ed. Addison-Wesley Iberoamericana S. A., EUA.

Núñez, Jorge (1997). Competencias Recursos Humanos: Aplicación de las Competencias en los Procesos de Recursos Humanos. *Calidad Empresarial*, 22-25

NUTTIN, J. Teoría de la motivación humana. Editorial Paidós

Quass, W. y H. Raum (1973). En: Schaarschmidt, V. y R. Prado: *Introducción a la psicología del trabajo*, Facultad de psicología, Universidad de la Habana.

**ANEXO 1. PLAN DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL CURSO DE ORIENTACIÓN MILITAR PARA OFICIALES DEL CUERPO ADMINISTRATIVO.**

**ESCUELA MILITAR DE CADETES  
“GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA”**

Bogotá, D. C. 06 de abril de 2005

No. \_\_\_\_\_/JEDOC-ESMIC-B6-315

**PLAN QUE EMITE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA MILITAR DE CADETES PARA LA SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL CURSO DE ORIENTACIÓN MILITAR DE LOS ASPIRANTES A OFICIALES DEL CUERPO ADMINISTRATIVO.**

---

**I. OBJETIVO Y ALCANCE**

**a. FINALIDAD**

Impartir normas, criterios e instrucciones sobre las actividades a desarrollar durante el mes de abril de 2005, con el propósito de suministrar la información para la inscripción de aspirantes profesionales, realización de pruebas, exámenes y selección e incorporación de alumnos para el curso de Oficiales del Cuerpo Administrativo.

**b. REFERENCIAS**

Decreto No. 1211/90, 1790/00 por el cual se reforma el Estatuto del personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares.

Decreto Reglamentario No. 1495 de 2.002.

Directiva No. 0117/04 sobre administración y manejo de personal.

Plantas autorizadas para el 2.005

**c. VIGENCIA**

A partir de la fecha de su expedición hasta el término de la ceremonia de incorporación.

**II. INFORMACIÓN**

Ante la necesidad de disponer de Oficiales del Cuerpo Administrativo como parte vital en el apoyo de servicios para el combate en las Unidades de las Armas e incrementar los efectivos en cuadros para cubrir el déficit existente, el Comando del Ejército dispone efectuar una incorporación de (60) profesionales que serán incorporados en el mes de Agosto e ingresarán al escalafón una vez culminen satisfactoriamente el curso de Orientación Militar en el mes de Diciembre de 2005.

### III. GENERALIDADES

#### 1. Comportamiento Incorporación Primer convocatoria 2.004

PROFESIONES	PRIMER CURSO				
	NECESIDADES DE LA FUERZA	INSCRITOS	PRE-SELECCIONADOS	SELECCIONADOS	GRADUADOS
ADMINISTRADOR FINANCIERO (TE)	1	3	1	1	1
DERECHO (TE)	10	17	3	5	4
MÉDICO ORTOPEDISTA (TE)	4	1	1	0	0
SACERDOTES	2	2	2	1	1
FISIOTERAPEUTAS	2	148	16	2	2
DERECHO	10	94	4	4	4
ADMINISTRADOR FINANCIERO	2	33	5	2	2
CONTADURÍA	3	56	4	3	3
LICENCIADO EN EDU. FÍSICA	2	38	12	2	1
<b>TOTAL</b>	<b>36</b>	<b>392</b>	<b>48</b>	<b>20</b>	<b>18</b>

#### 2. Comportamiento Incorporación Segunda Convocatoria 2.004

PROFESIONES	SEGUNDO CURSO				
	NECESIDADES DE LA FUERZA	INSCRITOS	PRE-SELECCIONADOS	SELECCIONADOS	GRADUADOS
ADMINISTRADOR FINANCIERO	1	41	10	1	1
BACTERIOLOGÍA	1	140	7	2	2
CONTADURÍA	12	115	30	12	12
DERECHO	20	155	29	19	18
ECONOMISTA	3	56	7	3	3
FISIOTERAPEUTA	6	168	6	5	4
ING. AERONÁUTICA	1	1	1	1	1
ING. DE SISTEMAS	4	132	10	4	4
ING. INDUSTRIAL	2	75	14	2	2
MÉDICO	12	47	22	11	10
PSICOLOGÍA	15	159	35	16	16
TRABAJADOR SOCIAL	4	34	5	4	4
<b>TOTAL</b>	<b>81</b>	<b>1123</b>	<b>176</b>	<b>80</b>	<b>77</b>

### 3. Comportamiento sanidad proceso año 2.004

SANIDAD	PRIMER PROCESO	SEGUNDO PROCESO
INSCRITOS	392	1123
APTOS	191	649
NO APTOS	38	322
APLAZADOS	108	30
ABANDONARON EL PROCESO	55	122

### 4. Debilidades procesos año 2.004

- Se contó con poco tiempo para la realización del primer proceso, ya que dieron tan solo 25 días.
- Reducido número de inscritos en primer proceso.
- Los resultados de los exámenes intelectuales tuvieron un puntaje muy bajo.
- Algunos aspirantes se inscribieron sin llenar los requisitos como la Tarjeta Profesional.
- Se detectó mucha influencia de Oficiales en actividad y en uso de buen retiro por ingresar a sus familiares y amigos.
- Recomiendan aspirantes sin conocerlos; solo lo hacen por referencias.
- La eliminación por sanidad fue del 37.2% en el primer proceso.
- Algunos aspirantes presentaron falencias o indicadores clínicos y el comité de selección aprobó el ingreso como alumnos.
- Con respecto a la información de sanidad en los centros médicos de las zonas, los exámenes llegaban incompletos, sin firma sello y nombres de los especialistas; carpetas mal organizadas e incompletas; algunas zonas dejan las carpetas sin las radiografías.
- No se cumplió con las metas de la Directiva en cuanto a convocados.
- En el segundo proceso hubo más tiempo en la realización del proceso, pero en las zonas y Distritos Militares no le colocaron el debido interés.
- Se inscribieron aspirantes sin cumplir con los requisitos exigidos por el Instituto tales como haberse graduado.
- El abandono del proceso fue del 10.8%.
- Algunos de los aspirantes engañan a los funcionarios de incorporación con documentos falsos.
- Falta de una asesora jurídica para revisar la documentación.
- Los exámenes de competencia presentados por la Dirección de sanidad de Ejército, presentaron falencias en su estructura.
- Al momento de la inscripción no se solicitaron los documentos básicos (cédula de ciudadanía, acta de grado, y fotocopia de la Tarjeta Profesional).

## 5. Fortalezas

- Los alumnos que integraron el curso fueron seleccionados por el Señor General Comandante del Ejército y los Señores Generales del Estado Mayor.
- Una vez conocida la Directiva se difundió a las zonas y Distritos Militares, con el fin de iniciar las inscripciones en forma inmediata.
- En este proceso los aptos equivalen al 48.7%, los no aptos al 9.6%, los que abandonaron el proceso al 14% y los aplazados al 27.5%.
- En la segunda incorporación se presentaron más inscritos debido a que hubo dos meses y medio para la realización del proceso.
- La zona que presentó más inscritos fue la Quinta de Bucaramanga, en ambos procesos.
- En el segundo proceso los aptos equivalen al 57.7%, los no aptos y aplazados al 31.3% y los que abandonaron el proceso al 10.8%.
- Los exámenes médicos se realizaron en entidades autorizadas por La Escuela Militar.

## 6. Carreras a convocar

<b>PROFESIÓN</b>	<b>CANTIDAD</b>
DERECHO	20
MÉDICO GENERAL	10
COMUNICADOR SOCIAL	6
CONTADOR	6
RELACIONISTA INTERNACIONAL	3
ING. DE SISTEMAS	6
ING. ELECTRÓNICO	2
ODONTOLOGÍA GENERAL	3
ADMINISTRADOR DE EMPRESAS	2
ING. CIVIL	1
ING. ELÉCTRICO	1
TOTAL	60

## 7. Pruebas a aplicar

- Inscripción (Cédula, Acta de grado, Tarjeta Profesional).
- Examen de competencia profesional.
- Examen psicofísico.
- Prueba psicológica.
- Prueba física.
- Estudio de seguridad
- Visita al hogar

## 8. Cronograma del proceso Anexo "A".

9. Calendario proceso  
Anexo "B".

10. Requisitos básicos

- Ser colombiano de nacimiento.
- Edad no mayor a 29 años, al momento de ingresar al escalafón.
- Estatura 1.60 cm.
- Fotocopia del Diploma y Acta de grado donde acredite su profesión en el país o en el exterior, avalado por el ICFES, debidamente autenticados.
- Certificar un año de experiencia profesional.
- Fotocopia autenticada de la Tarjeta Profesional.
- Cumplimiento: inscripción, examen de competencia profesional, pruebas: psicofísica, psicológica y física, estudio de seguridad y vista en el hogar.
- Registro civil de nacimiento.
- Pasado judicial y antecedentes disciplinarios de la Procuraduría General de la Nación.

11. Costos curso

INSCRIPCIÓN	\$ 150.000,00
EXAMENES MÉDICOS	\$ 295.000,00
MATRICULA	\$1.500.000,00
EQUIPO DE CADETE	\$2.600.000,00
FONDO DE COMPENSACIÓN	\$ 200.000,00
ACTIVIDADES ESPECIALES	\$ 650.000,00
TOTAL	\$5.395.000,00

12. Presupuesto del plan de incorporación  
Anexo "C".

#### IV. EJECUCIÓN

##### A. Misión General.

La Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova", a partir del 11 de abril de 2005 desarrolla la selección e incorporación de 60 aspirantes al curso de Oficiales del cuerpo administrativo.

##### B. Concepto General.

Consiste en completar la planta de personal en el grado de subtenientes administrativos, con el fin de ocupar los cargos que en la actualidad están vacantes.

Por lo cual ha determinado el cumplimiento del presente plan en las siguientes fases, así:

- Primera fase de divulgación e inscripción.
- Segunda fase de aplicación de pruebas.
- Tercera fase de selección y notificación
- Cuarta fase de incorporación y desarrollo del curso.

### **C. Misiones particulares**

#### **B-1**

##### **Primera fase**

Omitido

##### **Segunda Fase**

1. Debe coordinar con la oficina jurídica del Comando del Ejército la revisión de documentación presentada por los aspirantes
2. La confrontación debe ser individual y dejar constancia en cada una de las carpetas.
3. La revisión se debe efectuar del 05 al 15 de Julio de 2.005.
4. Presenta propuestas al Director de los mandos de la Unidad Fundamental.

##### **Tercera fase**

Omitido

##### **Cuarta fase**

1. Responde por el envío de la documentación al Comando del Ejército con la respectiva antigüedad.
2. Elabora la Resolución del acta en calidad de alumnos.
3. Coordina con el departamento E-1 la documentación correspondiente de acuerdo a la Directiva vigente.
4. Una vez terminado el curso elabora y tramita ante el Departamento E-1, la relación de aspirantes con el fin de elaborar la Resolución de ascenso del personal.

#### **B-2**

##### **Primera fase**

1. Realiza los estudios de seguridad al personal preseleccionado por la sección de incorporación.
2. Mantiene constante vigilancia y medidas de contrainteligencia para controlar la entrada y salida de aspirantes y acompañantes a la oficina de incorporación, al igual que al parqueo de los vehículos, especialmente durante el período de matrículas.

### **Segunda fase**

1. Verifica con la Dirección de Contrainteligencia si algún aspirante tiene antecedentes.
2. Coordina con las entidades de inteligencia, Fiscalía General de la Nación, DAS, Procuraduría General de la Nación, Brigada de Inteligencia y demás entidades que considera necesario para obtener la información de antecedentes disciplinarios y de conducta personal de los aspirantes.
3. Coordinación con el Oficial B-6 la seguridad de los aspirantes durante el desarrollo de los exámenes de conocimiento de cada profesión, las pruebas físico – atlética y la aplicación de la prueba psicotécnica.

### **Tercera fase**

Omitido

### **Cuarta fase**

Omitido

## **B-3**

### **Primera fase**

1. A través de la sección de publicaciones imprime y apoya al Oficial B-6 en la elaboración de formatos de incorporación, folletos y hojas de requisitos.

### **Segunda fase**

1. Presenta el PIC al Director con fecha 03 de Mayo de 2.005.
2. Facilita las aulas para la presentación de exámenes y pruebas psicotécnicas por parte de los aspirantes.

### **Tercera fase**

Omitido

### **Cuarta fase**

1. Con fecha 20 de Octubre entrega a la Sección de personal la antigüedad de acuerdo a las correspondientes evaluaciones.
2. Presenta el plan para la Ceremonia de ascensos el día 09 de Diciembre de 2.005.
3. Evalúa cuadro individual de calificaciones.

## **B-4**

### **Primera fase**

1. Presenta propuesta de resolución de los valores correspondientes a derechos pecuniarios por razones académicas.

2. Apoyo de los elementos requeridos para el cumplimiento de este plan.

**Segunda fase**

Omitido

**Tercera fase**

1. Elabora con la debida anticipación los requerimientos de material de intendencia con una dotación de vestuario y equipo para 60 alumnos.

**Cuarta fase**

1. Coordina con la Jefatura Logística la asignación de la partida de alimentación a partir del 01 de agosto de 2.005.

**B-5**

**Primera fase**

1. En coordinación con la sección de incorporación realiza la publicación de tres (3) mensajes por periódico de difusión Nacional.
2. Emplea todos los medios de difusión propios, cadena radial de Ejército y programas de televisión Institucional, para realizar la respectiva convocatoria.

**Segunda fase**

Omitido

**Tercera fase**

Omitido

**Cuarta fase**

Omitido

**B-6**

**Primera fase**

1. Alista la documentación que se requiere para el proceso de incorporación.
2. Controla la atención al público sea amable y cordial, recordando que el Instituto es el Alma Mater del Ejército Nacional.
3. Lleva un registro actualizado del personal inscrito.
4. Ejerce el debido control sobre las carpetas de los aspirantes, ya que la información contenida es de carácter confidencial.
5. Elabora el cronograma de actividades del proceso.
6. Prepara una conferencia para el Director el día 25 de Junio a las 08:00 horas donde contemple todos los aspectos de la carrera.

### **Segunda fase**

1. Controla la presentación de los exámenes y pruebas exigidas.
2. La sección de sanidad de Incorporación responde por el envío y calificación de las carpetas por parte de la Dirección de Sanidad.
3. Responde por el cumplimiento de las pruebas aplicadas al personal.
4. En coordinación con la Dirección establece las propuestas para los exámenes de competencia profesional por carreras para su revisión y aprobación.
5. Antes de iniciar el examen de competencia se debe informar por escrito a los aspirantes el grado que van a obtener en el momento del ascenso, obligaciones, misiones a cumplir dentro de la fuerza y así mismo las ventajas a las cuales tienen derecho.

### **Tercera fase**

1. Alista la presentación al Señor Mayor General Comandante del Ejército y Jefe de Desarrollo Humano del Ejército antes de que sea publicado.
2. Comunica al personal que ha sido aceptado para ingresar el día 01 de agosto de 2.005.

### **Cuarta fase**

Omitido

## **B-7**

### **Primera fase**

1. Publica por la página de Internet de la Escuela Militar la convocatoria correspondiente

### **Segunda fase**

Omitido

### **Tercera fase**

Omitido

### **Cuarta fase**

Omitido

## **BASEM No. 19**

### **Primera fase**

1. Da cumplimiento a los requerimientos de material y mantenimiento que se requiere para la incorporación.
2. Apoya a la sección de incorporación con una secretaria.

### **Segunda fase**

1. Coordina con la Jefatura Logística el suministro de oportuno material de Intendencia necesario para el desarrollo del curso.
2. Prevé en el almacén de cadetes la disponibilidad de la venta del equipo para 60 aspirantes.

### **Tercera fase**

Omitido

### **Cuarta fase**

1. Apoyo al Batallón de Cadetes No. 3 para el alistamiento de alojamientos.
2. Proporciona un bus el día 01 de agosto de 2.005 desde las 06:30 horas en la guardia para transportar al personal que se incorpora.
3. Determina un sector en el comedor para el personal que se incorpora.

## **BACAD No. 3**

### **Primera fase**

Omitido

### **Segunda fase**

Omitido

### **Tercera fase**

1. En coordinación con el Oficial B-4, alista los alojamientos para 60 alumnos, material y equipo de intendencia que se le suministrará al personal.

### **Cuarta fase**

1. Recibe los 60 alumnos para el curso de formación de Oficiales del Cuerpo Administrativo.

## **V. INSTRUCCIONES DE COORDINACIÓN**

Al aspirante de acuerdo con el estudio de seguridad se le compruebe algún acto ilícito, se observe inconsistencias o falsos datos registrados, debe asumir las sanciones impuestas por al Dirección del Instituto, así mismo la Escuela Militar se reserva el derecho de admisión del personal inscrito.

## **VI. DISPOSICIONES ADMINISTRATIVAS**

Para el cumplimiento del presente plan los miembros del Estado Mayor, Batallones de

Cadetes y Batallón de A.S.P.C. No. 19. deberán prever la asignación de los recursos necesarios para el desarrollo del proceso de incorporación en una forma efectiva y exitosa.

Brigadier General **GUILLEMO QUIÑONES QUIROZ**  
Director Escuela Militar de Cadetes  
"General José María Córdova"

- ANEXO "A" Cronograma del proceso.
- ANEXO "B" Calendario del proceso.
- ANEXO "C" Presupuesto plan de incorporación.

**RECIBIDO**

**B-1** \_\_\_\_\_

**B-2** \_\_\_\_\_

**B-3** \_\_\_\_\_

**B-4** \_\_\_\_\_

**B-5** \_\_\_\_\_

**B-6** \_\_\_\_\_

**BACAD No. 1** \_\_\_\_\_

**BACAD No. 2** \_\_\_\_\_

**BACAD No. 3** \_\_\_\_\_

**BASEM No. 19** \_\_\_\_\_

ANEXO 2. COPIA DECRETO 844 DE 2005.

REPÚBLICA DE COLOMBIA



06890  
No. S-  
A

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

DECRETO NÚMERO 844 DE 2005

28 MAR. 2005

Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares.

EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA DE COLOMBIA

En uso de las facultades que le confiere el artículo 4to del Decreto 1790 de 2000,

DECRETA:

ARTICULO 1º. La planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares para la vigencia de 2005 (Marzo-Mayo) queda constituida de la siguiente manera:

I. OFICIALES	ESCALAFON REGULAR	ESCALAFON COMPLEMENTARIO
1. EJERCITO		
General	2	
Mayor General	14	
Brigadier General	30	
Coronel	237	10
Teniente Coronel	484	10
Mayor	983	
Capitán	1.690	
Teniente	1.232	
Subteniente	2.269	
<b>TOTAL</b>	<b>6.941</b>	<b>20</b>
2. ARMADA		
Almirante	1	
Vicealmirante	4	
Contralmirante	11	
Capitán de Navío	103	
Capitán de Fragata	181	
Capitán de Corbeta	297	
Teniente de Navío	370	
Teniente de Fragata	229	
Teniente de Corbeta	482	67
<b>TOTAL</b>	<b>1.678</b>	

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares"

**ARTICULO 2º** La planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares para la vigencia 2005 (Junio-Agosto) queda constituida de la siguiente manera:

I. OFICIALES	ESCALAFON REGULAR	ESCALAFON COMPLEMENTARIO
<b>1. EJERCITO</b>		
General	2	
Mayor General	10	
Brigadier General	30	
Coronel	235	10
Teniente Coronel	484	10
Mayor	983	
Capitán	1.685	
Teniente	1.459	
Subteniente	2.298	
<b>TOTAL</b>	<b>7.186</b>	<b>20</b>
<b>2. ARMADA</b>		
Almirante	1	
Vicealmirante	4	
Contraalmirante	14	
Capitán de Navío	110	
Capitán de Fragata	178	
Capitán de Corbeta	321	
Teniente de Navío	358	
Teniente de Fragata	219	
Teniente de Corbeta	486	
<b>TOTAL</b>	<b>1.691</b>	
<b>3. FUERZA AEREA</b>		
General	1	
Mayor General	6	
Brigadier General	10	
Coronel	93	1
Teniente Coronel	146	1
Mayor	308	3
Capitán	413	
Teniente	245	
Subteniente	465	
<b>TOTAL</b>	<b>1.687</b>	<b>5</b>

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares"

**II. SUBOFICIALES**

**1. EJERCITO**

Sargento Mayor	153
Sargento Primero	1.828
Sargento Viceprimero	3.772
Sargento Segundo	5.455
Cabo Primero	4.147
Cabo Segundo	3.672
Cabo Tercero	<u>7.452</u>
<b>TOTAL</b>	<b>26.479</b>

**2. ARMADA**

Suboficial Jefe Técnico	170
Suboficial Jefe	700
Suboficial Primero	985
Suboficial Segundo	1.613
Suboficial Tercero	949
Marinero Primero	439
Marinero Segundo	<u>1.336</u>
<b>TOTAL</b>	<b>6.192</b>

**3. FUERZA AEREA**

Suboficial Técnico Jefe	161
Suboficial Técnico Subjefe	426
Suboficial Técnico Primero	483
Suboficial Técnico Segundo	578
Suboficial Técnico Tercero	355
Suboficial Técnico Cuarto	123
Aerotécnico	<u>438</u>
<b>TOTAL</b>	<b>2.564</b>

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares"

ARTICULO 3º La planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares para la vigencia 2005 (Septiembre-Noviembre) queda constituida de la siguiente manera:

I. OFICIALES	ESCALAFON REGULAR	ESCALAFON COMPLEMENTARIO
<b>1. EJERCITO</b>		
General	2	
Mayor General	10	
Brigadier General	30	
Coronel	235	10
Teniente Coronel	484	10
Mayor	983	
Capitán	1.685	
Teniente	1.451	
Subteniente	2.298	
<b>TOTAL</b>	<b>7.178</b>	<b>20</b>
<b>2. ARMADA</b>		
Almirante	1	
Vicealmirante	4	
Contraalmirante	14	
Capitán de Navío	110	
Capitán de Fragata	177	
Capitán de Corbeta	321	
Teniente de Navío	358	
Teniente de Fragata	219	
Teniente de Corbeta	486	
<b>TOTAL</b>	<b>1.690</b>	
<b>3. FUERZA AEREA</b>		
General	1	
Mayor General	6	
Brigadier General	10	
Coronel	93	1
Teniente Coronel	144	1
Mayor	307	3
Capitán	412	
Teniente	245	
Subteniente	465	
<b>TOTAL</b>	<b>1.683</b>	<b>5</b>

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares"

**II. SUBOFICIALES**

**1. EJERCITO**

Sargento Mayor	171
Sargento Primero	1.953
Sargento Viceprimero	3.991
Sargento Segundo	5.729
Cabo Primero	3.395
Cabo Segundo	4.389
Cabo Tercero	<u>8.182</u>
<b>TOTAL</b>	<b>27.810</b>

**2. ARMADA**

Suboficial Jefe Técnico	170
Suboficial Jefe	700
Suboficial Primero	1.059
Suboficial Segundo	1.635
Suboficial Tercero	770
Marinero Primero	445
Marinero Segundo	<u>1.430</u>
<b>TOTAL</b>	<b>6.209</b>

**3. FUERZA AEREA**

Suboficial Técnico Jefe	160
Suboficial Técnico Subjefe	424
Suboficial Técnico Primero	479
Suboficial Técnico Segundo	664
Suboficial Técnico Tercero	263
Suboficial Técnico Cuarto	122
Aerotécnico	<u>438</u>
<b>TOTAL</b>	<b>2.550</b>

**ARTICULO 4º** La planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares a partir del 1 de diciembre de 2005 queda constituida de la siguiente manera:

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares"

I. OFICIALES	ESCALAFON REGULAR	ESCALAFON COMPLEMENTARIO
<b>1. EJERCITO</b>		
General	4	
Mayor General	17	
Brigadier General	31	
Coronel	272	10
Teniente Coronel	541	10
Mayor	1.043	
Capitán	1.755	
Teniente	1.307	
Subteniente	2.600	
<b>TOTAL</b>	<b>7.570</b>	<b>20</b>
<b>2. ARMADA</b>		
Almirante	1	
Vicealmirante	6	
Contraalmirante	14	
Capitán de Navio	110	
Capitán de Fragata	209	
Capitán de Corbeta	322	
Teniente de Navio	322	
Teniente de Fragata	306	
Teniente de Corbeta	508	
<b>TOTAL</b>	<b>1.798</b>	
<b>3. FUERZA AEREA</b>		
General	2	
Mayor General	7	
Brigadier General	11	
Coronel	107	1
Teniente Coronel	152	1
Mayor	338	3
Capitán	334	
Teniente	348	
Subteniente	507	
<b>TOTAL</b>	<b>1.806</b>	<b>5</b>

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares"

## II. SUBOFICIALES

### 1. EJERCITO

Sargento Mayor	166
Sargento Primero	1.723
Sargento Viceprimero	3.954
Sargento Segundo	5.662
Cabo Primero	3.384
Cabo Segundo	4.321
Cabo Tercero	<u>8.072</u>
<b>TOTAL</b>	<b>27.282</b>

### 2. ARMADA

Suboficial Jefe Técnico	170
Suboficial Jefe	700
Suboficial Primero	1.058
Suboficial Segundo	1.636
Suboficial Tercero	770
Marinero Primero	445
Marinero Segundo	<u>1.732</u>
<b>TOTAL</b>	<b>6.511</b>

### 3. FUERZA AEREA

Suboficial Técnico Jefe	141
Suboficial Técnico Subjefe	407
Suboficial Técnico Primero	474
Suboficial Técnico Segundo	661
Suboficial Técnico Tercero	258
Suboficial Técnico Cuarto	120
Aerotécnico	<u>622</u>
<b>TOTAL</b>	<b>2.683</b>

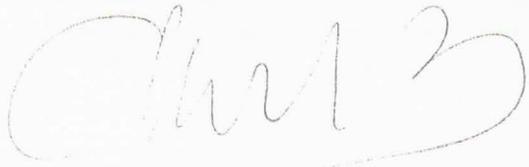
**ARTICULO 5º** Con el propósito de hacer viable la ejecución de las plantas de personal propuestas, desde el punto de vista presupuestal, los movimientos de personal deberán hacerse en forma gradual, en las fechas previstas en el Decreto No 1790 de 2000, consultando estrictamente las necesidades de efectivos para el cabal cumplimiento de las funciones asignadas a la Institución.

Continuación del Decreto "Por el cual se modifica la Planta de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares"

**ARTICULO 6º** El presente Decreto rige a partir de la fecha de su publicación, deroga el Decreto No 3427 del 20 de Octubre de 2004 y todas las disposiciones que le sean contrarias.

PUBLÍQUESE Y CUMPLASE  
Dado en Bogotá, D.C., a los

**28 MAR. 2005**



EL MINISTRO DE HACIENDA Y CREDITO PUBLICO,



ALBERTO CARRASQUILLA BARRERA

EL MINISTRO DE DEFENSA NACIONAL,



JORGE ALBERTO URIBE ECHAVARRIA

### **ANEXO 3. PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO DE LA SECCION DE INCORPORACION DE LA ESMIC.**

#### **ESCUELA MILITAR DE CADETES "GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA"**

Bogotá, D. C. 27 de Julio de 2005

No. \_\_\_\_\_/JEDOC-ESMIC-B6-315

#### **PLAN DE MEJORAMIENTO CONTINUO QUE REALIZA LA SECCIÓN DE INCORPORACIÓN DE LA ESCUELA MILITAR DE CADETES "GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA" A LA INCORPORACIÓN DE ASPIRANTES AL CURSO DE ORIENTACION MILITAR PARA OFICIALES DEL CUERPO ADMINISTRATIVO.**

---

##### **I. IDENTIFICACIÓN**

La Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdova" a través de la sección de incorporación viene seleccionando el potencial humano para que en un periodo de cuatro meses de formación en el Alma Mater del Ejército logren el objetivo de ser parte vital en el apoyo de servicios para el combate en las unidades comprometidas en el conflicto interno con las diferentes organizaciones terroristas.

##### **II. RESUMEN DE LOS HECHOS**

Ante la necesidad de disponer de Oficiales del Cuerpo Administrativo como parte vital en el apoyo de servicios para el combate en las Unidades de las armas e incrementar los efectivos en cuadros para cubrir el déficit existente el Comado del Ejército solicita a planeacion Nacional el aumento de la planta para cubrir esta necesidad.

En el mes de abril el Comando del Ejército emite la Directiva transitoria No. 0068/2005 donde ordena a la Escuela Militar de Cadetes General José Maria Córdova efectuar una incorporación de 70 profesionales que serán incorporados en el mes de agosto e ingresar al escalafón una vez culminen satisfactoriamente el curso de Orientación militar en el mes de Diciembre de 2005.

La Escuela Militar de Cadetes elabora el Plan de Incorporación para cumplirse teniendo en cuenta el cronograma de actividades dentro del proceso para efectuar la selección del potencial humano logrando un aspirante Profesional competente así:

1. Difusión y publicidad
2. Inscripción
3. Exámenes de competencia profesional
4. Exámenes Médicos
5. Pruebas Psicometricas
6. Prueba Física
7. Entrevista Psicológica

8. Visita Domiciliaria
9. Estudio de Seguridad
10. Presentación al Director
11. Presentación al Comando del Ejercito
12. Comunicación
13. Matriculas
14. Incorporación

## **1. DIFUSIÓN Y PUBLICIDAD**

### **DIFUSIÓN**

#### **ASPECTOS POR MEJORAR**

1. Se debe realizar un Video orientado al Curso de Orientación Militar para Oficiales del Cuerpo Administrativo.
2. Fortalecer los lazos de amistad con los diferentes medios de comunicación para facilitar la información del Curso de Orientación Militar.
3. programar una invitación con los periodistas que cubren las noticias Militares con el fin de presentar notas de nuestra Alma Mater.

#### **ASPECTOS POR RESALTAR**

1. En los periódicos El Tiempo, La Crónica y El Diario del Otun se publico la convocatoria.
2. Nuestra página de INTERNET fue una herramienta positiva para difundir la información de los diferentes resultados del proceso.
3. En las entrevistas realizadas por el Señor Brigadier General Director de la Escuela Militar y los Oficiales Delgados en las diferentes Zonas se difundió la información del Curso.

Se realizaron notas periodísticas donde se resalto la importancia que tiene el profesional en las fuerzas Militares.

#### **ASPECTOS POR MEJORAR**

1. Se continua debe cumplir los requisitos establecidos por la Escuela Militar; en oportunidades se detecta aspirantes que se encuentran fuera de la edad y sin tarjeta profesional
2. Al efectuar el reporte de los inscritos lo hacen sin los datos completos como cédula, dirección, teléfono, datos básicos de los aspirantes.
3. Decirle a los aspirantes que dejen números telefónicos donde se puedan localizar fácilmente.

#### **ASPECTOS POR RESALTAR**

1. La organización que se implemento en este proceso dando responsabilidad a un solo

funcionario para que manejara las zonas y un funcionario de la ESMIC.

2. La entrega de la carpeta de documentación directamente en la Oficina de Incorporación para una mejor agilización del proceso.
3. Las aplicaciones que se le han realizado al sistema han permitido efectuar un seguimiento permanente del proceso a través de las diferentes estadísticas.
4. Se inscribieron 985 aspirantes así:

Administrador de empresas	154
Comunicador Social	65
Contaduría	97
Derecho	207
Ecólogo	1
Historiador	1
Ing. Civil	81
Ing. De Sistemas	94
Ing. Eléctrico	5
Ing. Electrónico	50
Medico	51
Odontólogo General	153
Psicología	7
Relacionista Internacional	19

## **EXÁMENES DE COMPETENCIA PROFESIONAL**

### **ASPECTOS POR MEJORAR**

1. Los Oficiales responsables de cada una de las aulas no pasaron revista de estas ya que cuando los aspirantes estaban ingresando a las aulas estaban en completo desorden y mal aseadas dando mala imagen del Alma Mater ante la población civil
2. Fallas en el montaje del examen de ingeniería electrónica.
3. equivocación en el examen de Contaduría.

### **ASPECTOS POR RESALTAR**

1. Se elaboró el plan y se cumplió de acuerdo a lo establecido
2. Se contó con una buena organización en la recepción del personal en la plaza de armas por carreras y por aulas.
3. Se nombra un Oficial Superior como coordinador de cada una de las profesiones
4. Cada aula contaba con un supervisor responsable de controlar el examen y la disciplina.
5. La calificación fue ágil ya que se contó con la participación de los decanos de las carreras complementarias del instituto.
6. Los aspirantes asistieron en un 95% a la hora establecida por la Escuela Militar de Cadetes
7. Los exámenes fueron elaborados por la Universidad Militar Nueva Granada lo cual le da transparencia al proceso.
8. Después de 10 horas de haber realizado los exámenes la dirección del instituto ya tenía las respectivas notas de los exámenes por carreras.

## EXÁMENES MÉDICOS

### ASPECTOS POR MEJORAR

1. En la sección de medicina laboral la rotación de personal es permanente y en oportunidades difiere el concepto de calificación de cada médico.
2. Se debe informar a los aspirantes que las vacunas de la infancia no son suficientes y se deben reforzar al momento de ingresar a la Escuela Militar de Cadetes.
3. La vacuna de varicela, fiebre tifoidea y hepatitis B, no forman parte del plan obligatorio de vacunación por parte del estado; en porcentaje mínimo tiene aplicado estas vacunas.
4. Se debe pedir el carnet original de vacunación para evitar inconvenientes es este aspecto.
5. Hubo poco tiempo para la realización de exámenes.

### ASPECTOS POR RESALTAR

1. La centralización de los Exámenes Médicos en la ciudad de Bogota para todos los aspirantes.
2. La estadística nos refleja un porcentaje de **36.86%** de aspirantes no aptos para el ingreso al Instituto.
3. La ubicación del consultorio medico en la oficina de incorporación, permitió un mayor control a este.
4. Las aplicaciones implementadas por el departamento de sistemas ha permitido efectuar un excelente control del proceso.
5. Hemos tenido apoyo total de la sección de medicina laboral, de la dirección de sanidad, para la calificación de las carpetas.
6. La vacunación al personal de aspirantes se realizo con el centro de vacunación especializado con certificado de gestión de calidad ICONTEC. Lo cual le da seguridad al Instituto en un futuro evitando epidemias.
7. El centro de vacunación le realizará a los alumnos los refuerzos correspondientes.
8. Se entregó por parte del centro de vacunación la relación de aspirantes que se le aplicaron las diferentes vacunas del cual se anexa copia.
9. El centro de salud unión temporal, atendió 236 personas como contraprestación del servicio prestado a la incorporación.
10. Se calificaron la totalidad de las carpetas llegadas a la sección de sanidad de incorporación con los siguientes resultados así:

Carpetas calificadas	236
Carpetas aptas	146
Carpetas no aptas	87

## **PRUEBAS PSICOMÉTRICAS**

### **ASPECTOS POR MEJORAR**

1. Al momento de la calificación de la prueba de personalidad, el proceso manual es muy dispendioso y atrasa el proceso de entrevista generando desgaste mayor al psicólogo.
2. Se debe realizar énfasis ante la Dirección de Sanidad en el envío de los psicólogos agregados un día antes para efectuar la capacitación, el conocimiento de los perfiles requeridos y para la elaboración de los conceptos de entrevista y final.
3. Propender por ampliar el rango de tiempo entre la aplicación, la calificación y elaboración de entrevista, permitiendo una mejor calidad de la información recopilada.

### **ASPECTOS POR RESALTAR**

1. Permite dar una visión de los esquemas de personalidad, habilidades laborales y capacidades de adaptación y asimilación de normas.
2. El ajuste de los indicadores en la prueba de personalidad, nos permitió depurar aún más el grupo de aspirantes a ingresar.

## **ENTREVISTA PSICOLOGICA**

### **ASPECTOS POR MEJORAR**

1. Se presento dificultad en la comprensión de algunos conceptos de entrevista, por parte de los psicólogos agregados, ya que, no tuvieron el tiempo necesario para conocer los formatos y el procedimiento de elaboración de los conceptos de entrevista y final. Este imprevisto surgió por la orden por parte de DISAN de llegar a la iniciación del servicio generando traumatismos en la elaboración de las mismas.
2. Se efectuaron entrevistas al personal no apto por sanidad, lo que decremento el nivel de confidencialidad del material, debido a la falta de tiempo para las evaluaciones de sanidad, generando un desgaste desmesurado para el personal de psicólogos limitando la calidad de comprensión y de análisis de la información requerida.
3. No se deben aplicar los procesos al personal de aspirantes que no son aptos por sanidad, para no perder material y desgastar al psicólogo.
4. Para el siguiente proceso se debe recalibrar el formato de entrevista, de acuerdo a lo observado en el diligenciamiento.
5. Se debe profundizar al momento de diligenciar el formato y escribir completa la información, a partir de ampliar el rango de tiempo para ello.
6. Debido a la cantidad de aspirantes, durante el segundo día de entrevistas, el desgaste de los psicólogos se reflejó en el decremento de la calidad de los conceptos y aumentando la simpleza de los conceptos.
7. Se debe solicitar a la Dirección de Sanidad un listado de los posibles psicólogos agregados para que la Sección de Psicología Militar pueda escogerlos con anterioridad partiendo de las experiencias previas.
8. Cada psicólogo evaluó de 16 a 18 aspirantes por día, pero lo recomendable, es que cada uno evalúe máximo por día 10 aspirantes para no desmejorar la calidad de evaluación
9. Se debe prever con anticipación el proceso de duplicación del material requerido para la aplicación y la entrevista.

## ASPECTOS POR RESALTAR

1. Los formatos de entrevistas son precisos y claros para identificar las necesidades del perfil de formación para el proceso actual.
2. Se debe resaltar el trabajo de los psicólogos del Batallón de A.S.P.C No. 21, Escuela Logística, Batallón de Abastecimientos, Batallón de Mantenimiento, Escuela de Armas y Servicios, ya que a pesar de la poca información de los formatos los resultados de las entrevistas eran explícitos y discriminaban al aspirante en todos los aspectos de la personalidad.
3. Se evaluaron 238 aspirantes al Cuerpo de Oficiales Administrativos en un día y medio.
4. El apoyo recibido por parte del BASEM al proporcionar los refrigerios, almuerzo y comida para todo el personal de psicólogos.
5. La coordinación entre el B-6 y la Sección de Psicología Militar en el proceso de adquisición de los formatos, la organización por parte de los Señores Oficiales al momento de la aplicación y de la elaboración de la entrevistas.
6. A pesar que Publicaciones tenía mucho trabajo represado elaboraron a tiempo el material.

PERSONAL EVALUADO POR PSICOLOGIA	238
PERSONAL ACEPTADO	169
PERSONAL RECHAZADO	69
CUMPLE PERFIL	160
NO CUMPLEPERFIL	78
NO ASISTIO A LA ENTREVISTA	11

## VISITAS DOMICILIARIAS

### ASPECTOS POR MEJORAR

1. Los aspirantes dentro del proceso de inscripción no reportan los teléfonos correctos presentándose falencias al momento de tomar contacto para la visita domiciliaria.
2. Se debe hacer un análisis de la ubicación de la vivienda del aspirante y si es posible sin afectar el derecho que tiene todo colombiano por acceder a la Escuela Militar de Cadetes no efectuar la inscripción.
3. Demora en la llegada de las visitas a la Oficina de Incorporación.

### ASPECTOS POR RESALTAR

1. Se tenían dos empresas SECAP y SOCOVIP para el cubrimiento de las visitas a nivel nacional.
2. Se noto dentro de los reportes la calidad y excelente trabajo de los profesionales que realizaron las visitas domiciliarias.
3. La comunicación permanente y continua entre la oficina de incorporación y las empresas facilito el trabajo.
4. Se determino si el entorno social en que se encuentra ubicado el aspirante representa algún tipo de riesgo tanto para él como para la Escuela Militar de Cadetes.
5. Se identificó si la información suministrada era acorde con los datos arrojados durante la visita.
6. La visita permitió que se comprobará si el aspirante y su núcleo familiar reuniera las condiciones económicas para ingresar a la Escuela.

## **ESTUDIOS DE SEGURIDAD**

### **ASPECTOS POR MEJORAR**

1. No existía coordinación entre la Escuela Militar de Cadetes y la Central de C/ inteligencia Militar del Ejército para los proceso de incorporación.
2. El desarrollo y evaluación del Estudio de Seguridad de Personal no se esta incluyendo en la parte final del proceso de incorporación, situación que ocasiona desgaste ya que se hacen estudios a personal de aspirantes que se van descartando durante el proceso por otros motivos.
3. El tiempo dispuesto para el desarrollo de los Estudios de Seguridad de Personal es poco para un optimo cumplimiento de esta labor
4. Los recursos disponibles para el desarrollo del estudio de seguridad de personal son limitados, teniendo en cuenta que se deben cumplir desplazamientos de personal a las viviendas para verificación de datos

### **ASPECTOS POR RESALTAR**

1. Coordinación permanente entre incorporaciones, B2 y B7.
2. Verificación de casos especiales de Estudios de Seguridad por parte del B2 y B7.

## **CONCEPTO PSICOSOCIAL**

### **ASPECTOS POR MEJORAR**

1. Se debe profundizar en la elaboración del concepto sea favorable o desfavorable, evidenciando fortalezas y debilidades.

### **ASPECTOS POR RESALTAR**

1. Permitió dar un visión claro del esquema individual de cada aspirante.
2. Permite consolidar los resultados obtenidos en las pruebas psicológicas y el concepto de la entrevista.

## **FASE DE ESTUDIO**

### **PRESENTACIÓN AL DIRECTOR**

#### **ASPECTOS POR RESALTAR**

1. Se colocaron en las ayudas de los aspirantes toda la información necesaria para su pre-selección.
2. Se tenían las carpetas con la documentación requerida durante la presentación.
3. Se imprimieron los listados con toda la información para una mejor selección ya que contenían toda la información del personal apto por sanidad.

## PRESENTACIÓN AL COMANDO DEL EJÉRCITO

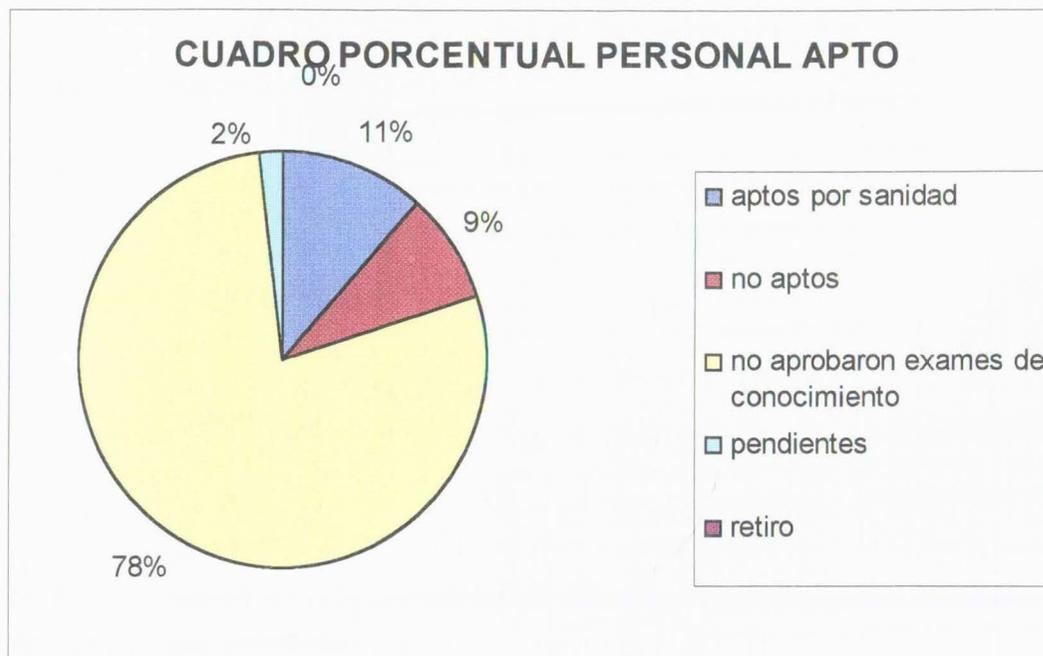
### RECOMENDACIONES

1. La asignación de un vehículo.
2. Adquirir un VCD y DVD, teatro.
3. La sección de sistemas nos modifique la aplicación por códigos, con el fin de facilitar el reporte por enfermedades.
4. Mejorar la infraestructura del consultorio médico para brindar un mejor servicio a los aspirantes en cuanto al aspecto de presentación y seguridad de los doctores, clasificación que allí se maneja.
5. Mantener el contrato del Dr. Díaz por su experiencia dentro del proceso de incorporación.
6. Buscar protocolizar jurídicamente los convenios con los diferentes centros médicos que nos realizan los exámenes.
7. Ejecutar una reunión con la Dirección de la Escuela Militar de Cadetes y la sección de medicina laboral con el fin de unificar los criterios de aplicación de código de inhabilidades.
8. Efectuar tempranamente las visitas domiciliarias para que se puedan armar las carpetas y se califiquen a tiempo.
9. Las carpetas armadas deben ser entregadas lo más pronto posible para que la psicóloga jefe de sección realice los conceptos psicosociales.
10. Mantener el mismo criterio de exigencia y de evaluación en los parámetros de pruebas y entrevista para no generar traumatismo y confusión en los comités evaluadores.
11. Se debe alternar la prueba de inteligencia PMA con la prueba PMA 2, para evitar la desventaja del conocimiento de la misma.
12. Sería oportuno adquirir un lector óptico para el proceso de calificación de la pruebas psicotécnicas.
13. Profundizar los instructivos de calificación de las pruebas de personal a los psicólogos de las zonas.
14. Apoyo con personal y recursos para el cumplimiento de la labor.
15. Comprometimiento de la Central de C/inteligencia con los procesos de incorporación de la Escuela Militar de Cadetes.
16. Incluir el Estudio de Seguridad en los pasos finales del proceso de incorporación para minimizar el desgaste en el desarrollo de esta labor.
17. Consideración de un tiempo mínimo de 1 mes desde la elaboración y envío para que la Central de C/Inteligencia cumpla con las siguientes actividades:
18. Verificación de datos y huellas con registraduría nacional.
19. Verificación de antecedentes judiciales y anotaciones de inteligencia del aspirante  
Verificación de antecedentes judiciales y anotaciones del núcleo familiar.
20. Vista y verificación de sector donde habita el aspirante

Teniente Coronel **RICARDO JIMÉNEZ MEJÍA**  
Oficial de Incorporación Escuela Militar de Cadetes  
"General José María Córdova"

**ANEXO 4. DATOS ESTADÍSTICOS DE LA ESMIC EN LA INCORPORACIÓN DE MAYO DE 2005.**

**DATOS ESTADÍSTICOS DE LA ESCUELA MILITAR  
RESPECTO A LAS INCORPORACIONES 4-MAY 2005**



83

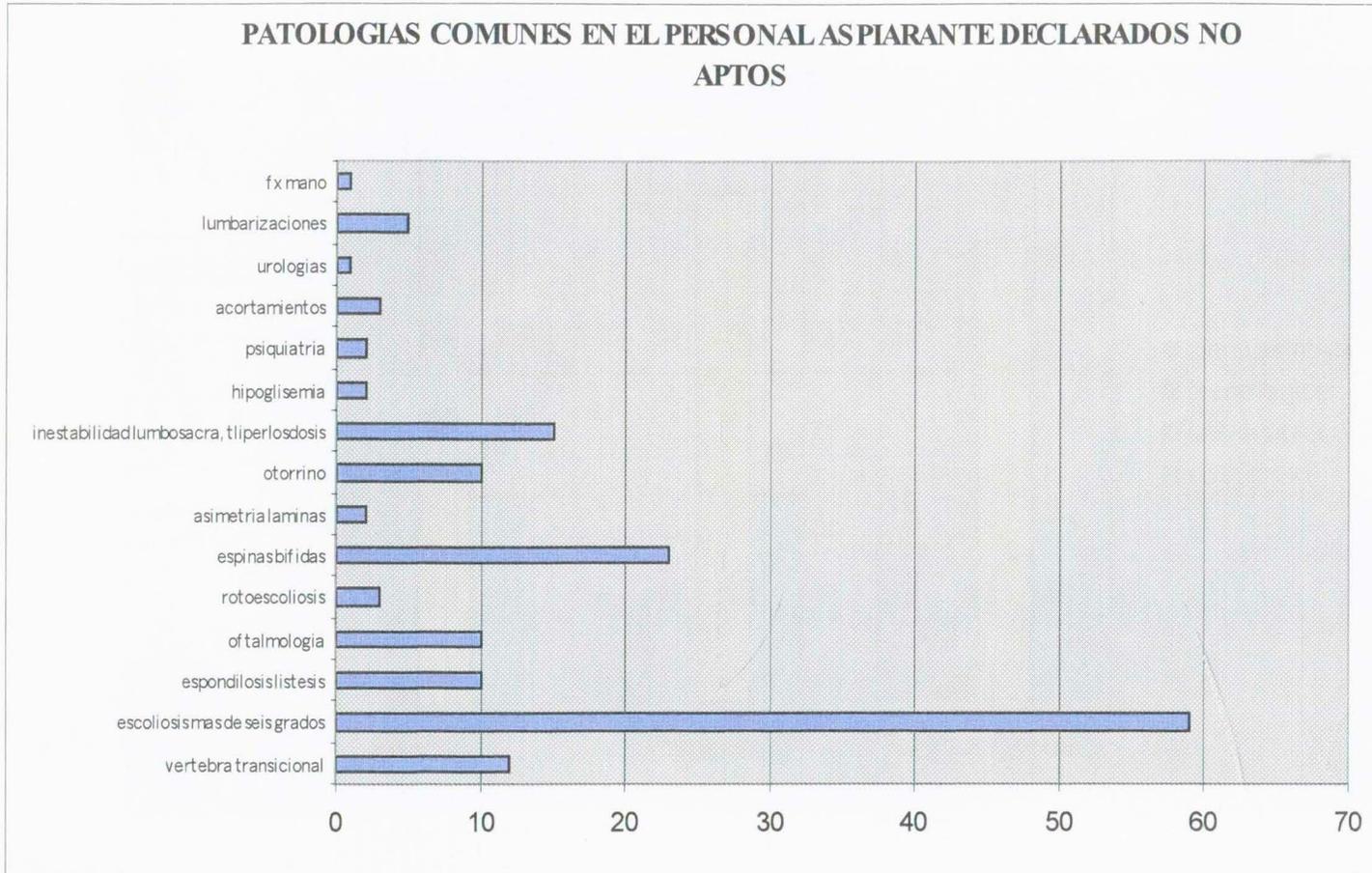
**ANÁLISIS**

PESE A QUE SE INSCRIBEN UN PROMEDIO DE 1000 ALUMNOS PARA UNA INCORPORACIÓN EL 78% NO CUMPLE CON LOS ESTÁNDARES DE CONOCIMIENTO DEJANDO VER EL BAJO NIVEL DE COMPETENCIA

**SUGERENCIA**

DURANTE EL PROCESO DE INCORPORACIÓN SOLICITAR EL PERFIL QUE SE NECESITA DE CADA UNO DE LOS CAMPOS, LOGRANDO UNA MEJOR SELECCIÓN DESDE LA INSCRIPCIÓN.

**ANEXO 5. CUADRO DE SANIDAD PATOLOGÍAS COMUNES PARA EL PERSONAL NO APTO.**



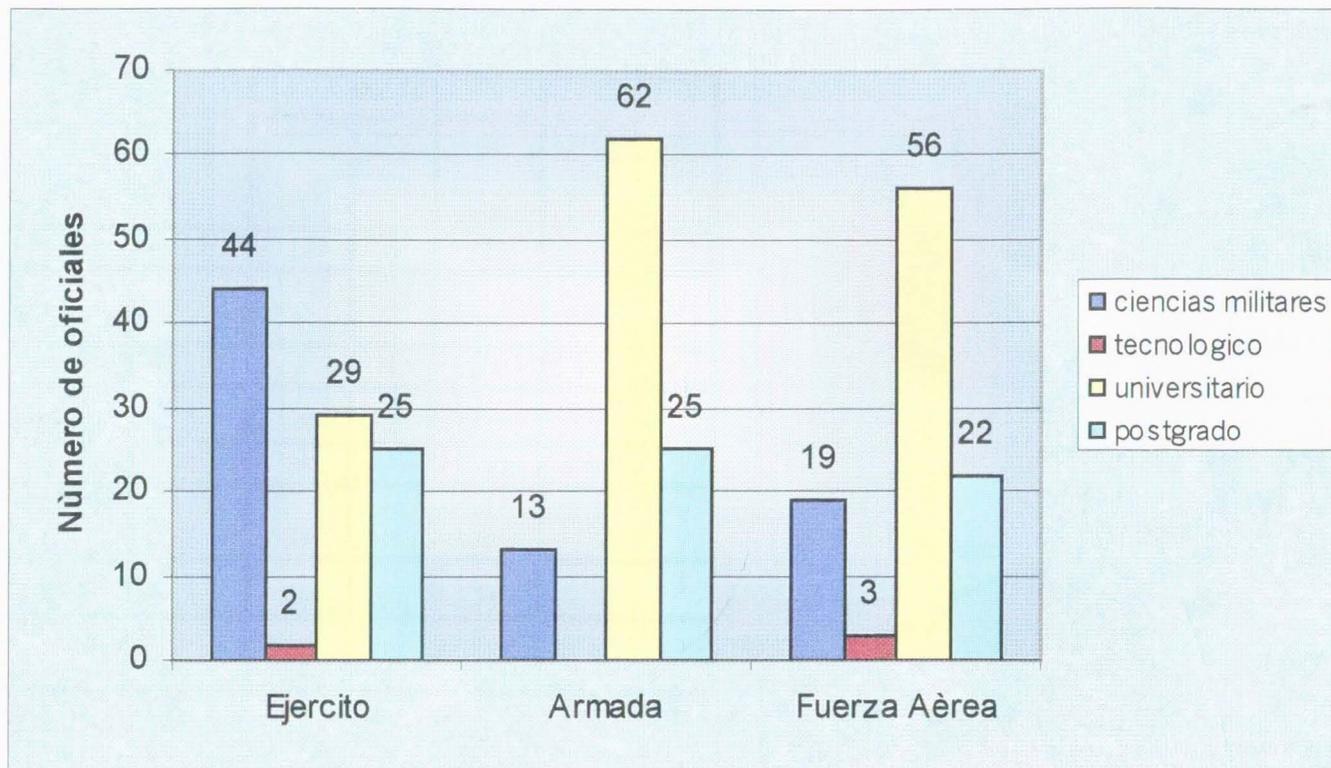
84

DATOS SUMINISTRADOS POR LA DIRECCION DE SANIDAD SECCION DE JUNTAS MEDICAS, 12 - JUN - 2005.

**ANALISIS**

SE DEBE TENER OTROS PARAMETROS DE EVALUACION PARA EL PERSONAL DE OFICIALES PROFESIONALES, YA QUE SON DIFERENTES LOS CAMPOS SE VAN A DESEMPEÑAR.

ANEXO 6. NIVEL EDUCATIVO DE LOS OFICIALES EN EL GRADO DE MAYOR EN LA ACTUALIDAD 15-MAY-2005 (Dpto Psicología)



85

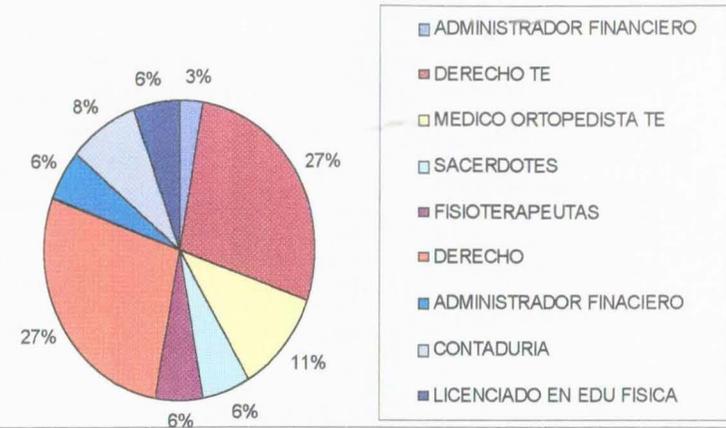
ANÁLISIS  
EN LA ACTUALIDAD EL NIVEL UNIVERSITARIO DE LOS OFICIALES ES DEL 20% EN EL GRADO DE MAYOR, CON LA SUFICIENTE EXPERIENCIA LA CUAL PODRÍA SER UTILIZADA EN FAVOR DE LA FUERZA.

## ANEXO 7. PERSONAL DE ASPIRANTES V<sub>r</sub> NECESIDAD DE LA FUERZA

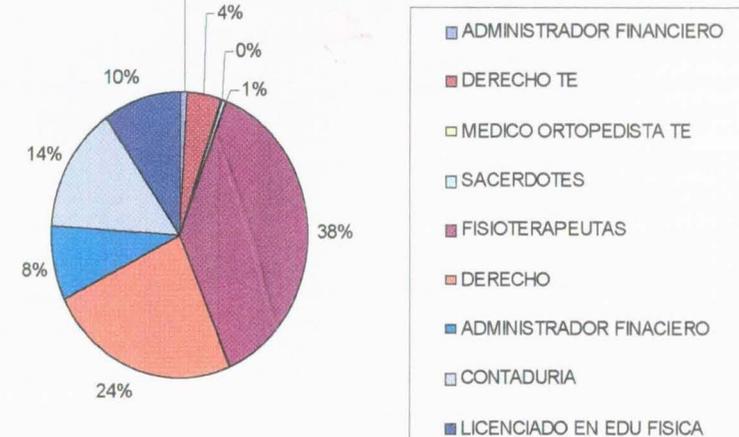
PROFESIONES	NEC DE FUERZA	INSCRITOS	SELECIONADOS	PORCENTAJE	UNO POR CADA
ADMINISTRADOR FINANCIERO	1	3	1	300	3
DERECHO TE	10	17	5	170	2
MEDICO ORTOPEDISTA TE	4	1		25	0
SACERDOTES	2	2	1	100	1
FISIOTERAPEUTAS	2	148	2	7.400	74
DERECHO	10	94	4	940	9
ADMINISTRADOR FINANCIERO	2	33	2	1.650	17
CONTADURIA	3	56	3	1.867	19
LICENCIADO EN EDU FISICA	2	38	2	1.900	19

58

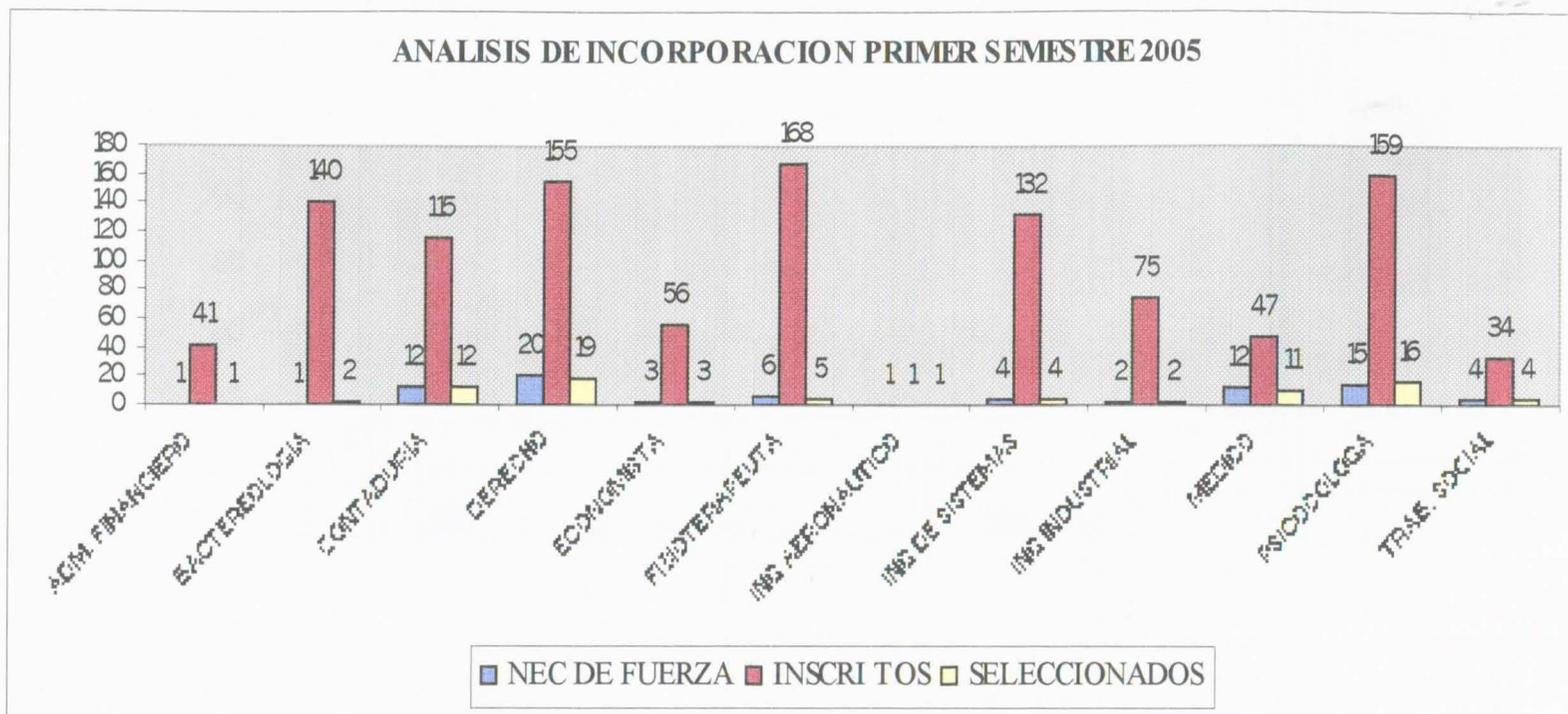
NECESIDADES DE LA FUERZA



ASPIRANTES PRESENTADOS



ANEXO 8. ANÁLISIS DE INCORPORACIÓN PRIMER SEMESTRE DE 2005

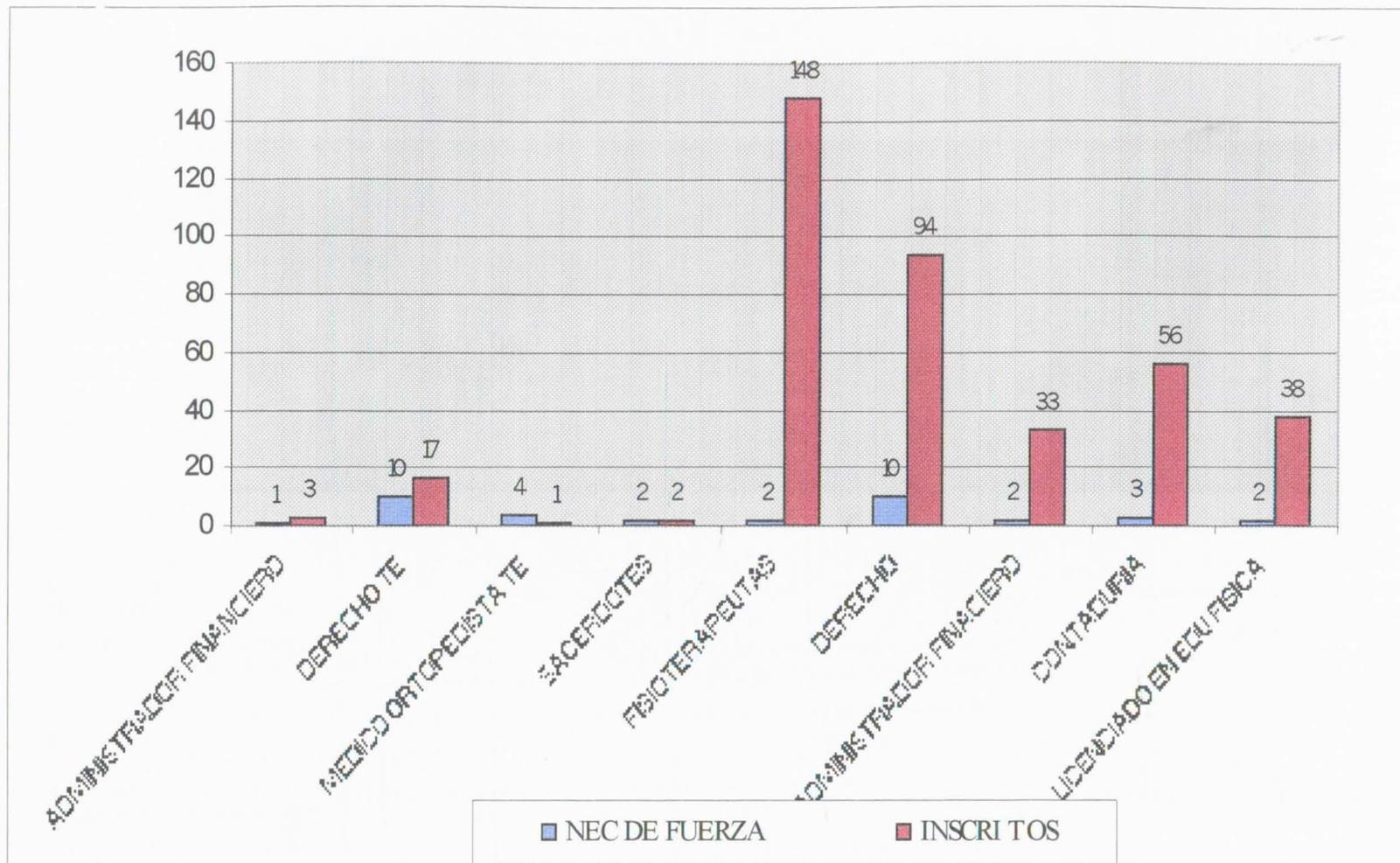


87

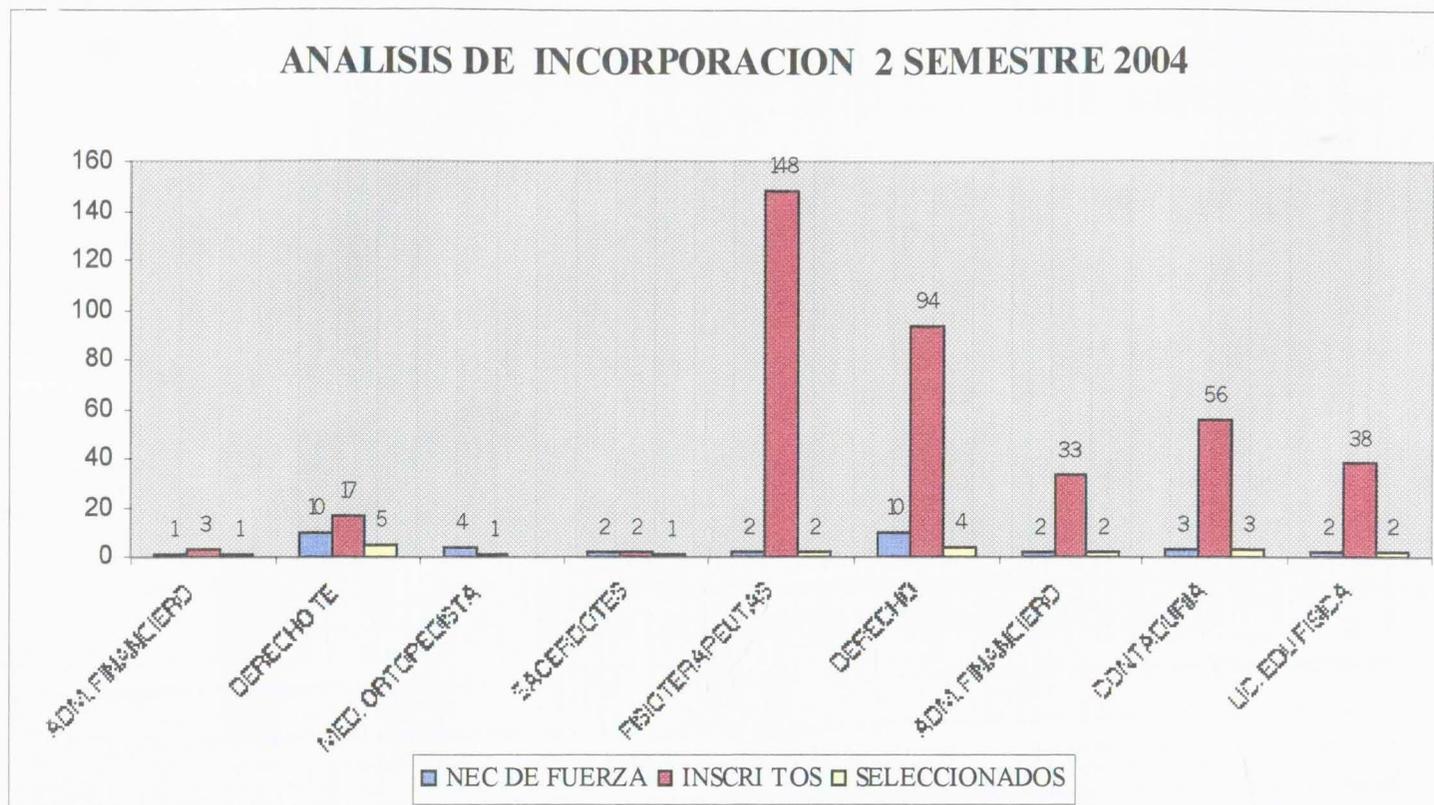
ANALISIS

EN ESTA INCORPORACION SE EVIDENCIA MEJOR DIFUSION YA QUE FUE EL RESULTADO DE UN BUEN ESPACIO DE TIEMPO ENTRE EL PLAN QUE EMITE EL COMANDO DEL EJERCITO Y LA FECHA DE INICIACION DEL CURSO SIN EMBARGO COMO SE EXPONE A CONTINUACION TUVO GRAN INCIDENCIA LOS NO APTOS POR SANIDAD PARA LA SELECCION

ANEXO 9. ANALISIS NECESIDAD DE LA FUERZA V<sub>r</sub> ASPIRANTES



ANEXO 10. ANALISIS DE INCORPORACIÓN SEGUNDO SEMESTRE DE 2005

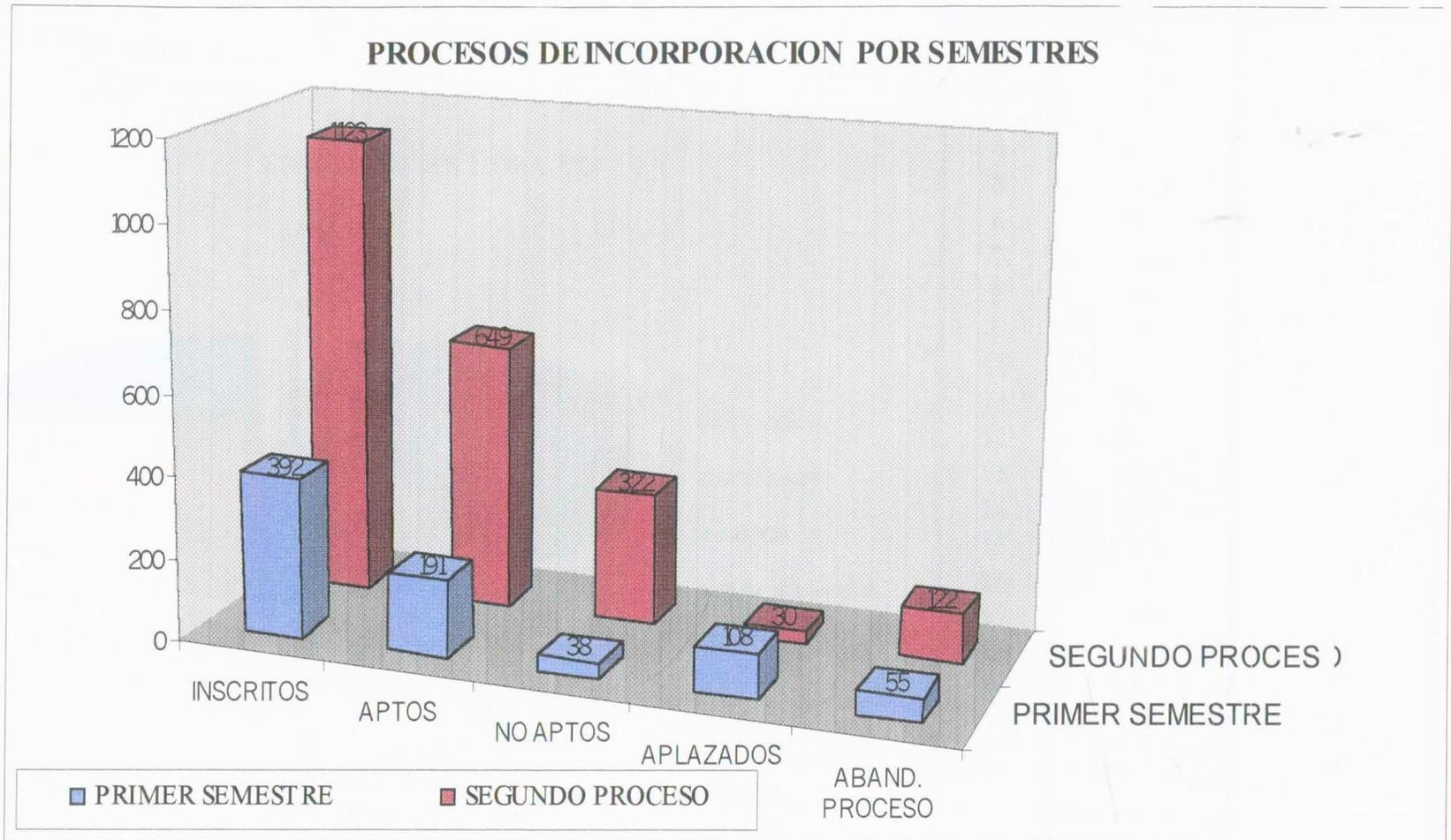


**ANALISIS**

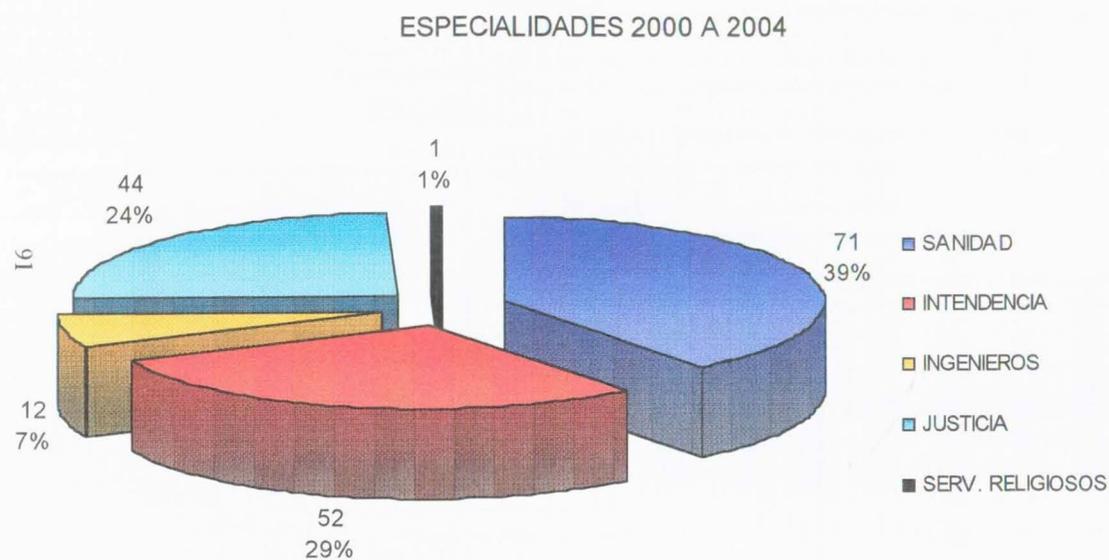
SE EVIDENCIA EL POCO TIEMPO DE DIFUSION QUE SE TUVO PARA ALGUNAS CARRERAS COMO ADMINISTRADORES, DERECHO, MEDICO ORTOPEDISTA SACERDOTES, DONDE SE CONSIDERA QUE DEBE DE SER MEJOR LA OPORTUNIDAD DE CLASIFICAR EL PERSONAL EN LA ESCUELA, CON ELLO SE MEJORARIA EN NIVEL DE PROFESIONALES QUE INGRESAN DE IGUAL MANERA SE PUEDE ESTABLECER EN LA CARRERA DE DERECHO QUE CUANDO SE NECESITAN ESPECIALISTAS NO EXISTEN CASI ASPIRANTES DEMOSTRANDO ASI LA Poca EXPERIENCIA QUE EXISTE EN LOS ASPIRANTES

ANEXO 11. PROCESO DE INCORPORACIÓN POR SEMESTRES

06

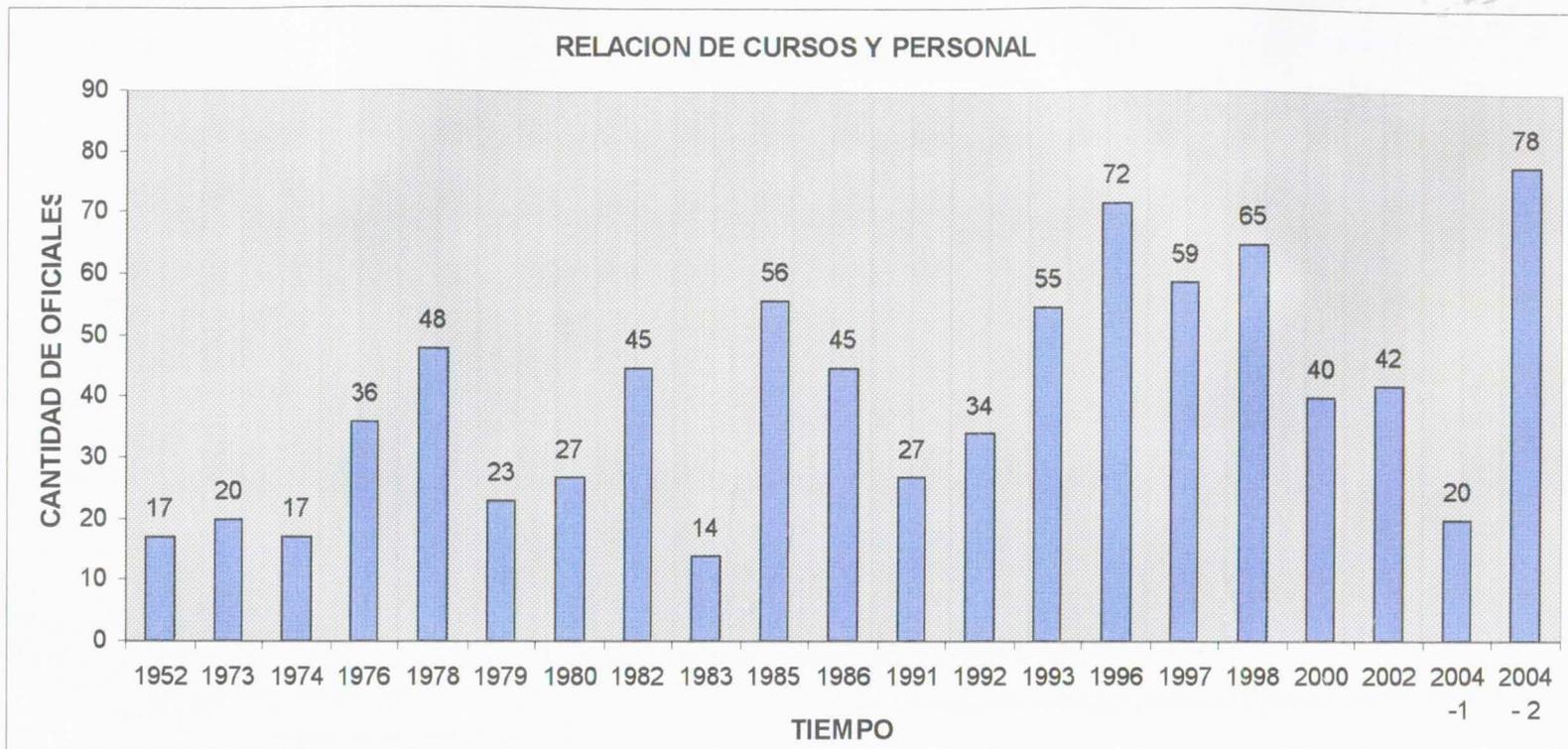


## ANEXO 12. ESTADISTICAS CURSOS ADMINISTRATIVOS



No.	AÑO	CANTIDAD
1	1952	17
2	1973	20
3	1974	17
4	1976	36
5	1978	48
6	1979	23
7	1980	27
8	1982	45
9	1983	14
10	1985	56
11	1986	45
12	1991	27
13	1992	34
14	1993	55
15	1996	72
16	1997	59
17	1998	65
18	2000	40
19	2002	42
20	2004 -1	20
21	2004 - 2	78
<b>TOTAL</b>		<b>840</b>

### ANEXO 13. RELACIÓN DE CURSOS Y PERSONAL DE ALUMNOS DEL CUERPO ADMINISTRATIVO



92

SE EVIDENCIA LA MANERA IRREGULAR DE CANTIDAD DE OFICIALES QUE SE INCORPORA, OBEDECIENDO ALAS NECESIDADES DE LA FUERZA, SIN EMBARGO ESTO AFECTA DIRECTAMENTE LA PLANTA EN OFICIALES DE LAS ARMAS, SITUACION QUE EN GRAN PARTE SE PODRIA CUBRIR CON PERSONAL CONTRATADO.

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



050967