

**ALINEAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS EN FUNCIÓN DE LA  
ESTRATEGIA DE REVITALIZACIÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL**

**JUAN CARLOS MOJICA VEGA CÉD. 7.659.007**

**MÓNICA LUCÍA ZAPATA RODRIGUEZ CÉD. 52446101**

**WILLIAM RICARDO QUEVEDO SALAZAR CÉD. 1.121.875.614**

**CARLOS FRANCISCO HERMIDAS REINA CÉD. 7.699.301**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**BOGOTÁ D.C**

**2016**

**ALINEAMIENTO DE LAS COMPETENCIAS EN FUNCIÓN DE LA  
ESTRATEGIA DE REVITALIZACIÓN DEL EJÉRCITO NACIONAL**

**JUAN CARLOS MOJICA VEGA CÉD. 7.659.007**

**MÓNICA LUCÍA ZAPATA RODRIGUEZ CÉD.**

**WILLIAM RICARDO QUEVEDO SALAZAR CÉD. 1.121.875.614**

**CARLOS FRANCISCO HERMIDAS REINA CÉD. 7.699.301**

**Ensayo de grado para optar por el título de Especialista en Gerencia del Talento**

**Humano**

**Director**

**Doctor Gerardo González Uribe**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA**

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO**

**BOGOTÁ D.C**

**2016**

## *Agradecimientos*

Primero le damos gracias a Dios por permitirnos lograr una meta más en nuestra carrera profesional. Este trabajo lo dedicamos a nuestras familias pues sin su apoyo nada sería posible, su aliento en los momentos difíciles se hizo indispensable y la confianza depositada en nosotros para escalar un paso más en nuestra vida fue vital.

Y finalmente agradecemos a los docentes por sus enseñanzas y nuestro asesor el Dr.

Gerardo por su generosidad y entrega para con nosotros.

## Abreviaturas

BG	Brigadier General
CEDEF	Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro
CETI	Comité Estratégico de Transformación e Innovación
CR	Coronel
CREI	Comité de Revisión Estratégico e Innovación
CT	Capitán
FF.MM	Fuerzas Militares
GR	General
MG	Mayor General
MY	Mayor
PEPA	Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas
ST	Subteniente
TC	Teniente Coronel
TE	Teniente

## **Tabla de Contenido**

<b>1. Orientación detallada.....</b>	<b>9</b>
<b>1.1 Antecedentes.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Marco teórico .....</b>	<b>10</b>
<b>2 Revisión de las estrategias de ascenso CREI .....</b>	<b>17</b>
<b>3 Análisis de la estrategia del Ejército .....</b>	<b>22</b>
<b>4 Conclusiones y recomendaciones.....</b>	<b>36</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>38</b>

## **INTRODUCCIÓN**

A lo largo de la historia se han gestado distintos cambios de todo tipo, estructurales, políticos, económicos, laborales entre otros. En este sentido, dentro del mercado de trabajo el fenómeno de las competencias aparece como variable clave en lo que hoy llamamos un mundo globalizado. Por tanto, una institución como el Ejército Nacional colombiano debe estar a la vanguardia en estos temas, y el tener una formación educativa que vaya a la altura del grado de ascenso es un factor vital para aquellos hombres y mujeres que buscan escalar dentro de las fuerzas militares. Así, la educación se vuelve una plataforma esencial, que le da a los individuos una serie de características, donde, no solo se trata de una mera formación profesional intelectual, sino que también se formen en competencias que los hagan únicos frente a otros.

Ahora bien, dentro de la historia de ascensos en el cuerpo de Oficiales del Ejército Nacional colombiano se han ido aplicando distintas herramientas que cualifican al personal de acuerdo a sus habilidades y competencias para desarrollarse y marcar una pauta frente a otros. Debido a la pauta de revitalización dentro de la institución se ha enmarcado una nueva estrategia como política de ascenso en la cual se da la dirección a seguir y se enumeran una serie de virtudes con las que debe contar el personal que va en carrera de ascenso, de allí, que se quiera ver si este nuevo modelo es eficiente y va en lineamiento con las características principales que debe tener el individuo que quiera ascender dentro del Ejército.

Desde los autores Tobón y Sen se da una luz sobre las competencias y capacidades que el ser humano desarrolla a lo largo de su vida ya sea con formación intelectual o de experiencia. Es decir, que el tener una serie de saberes posiciona a dicho individuo por encima de otro, que solo se queda en lo académico; y como bien se sabe en un mundo con

cambios de todo tipo se necesita personal que este en la capacidad de transformar rápidamente por medio de estrategias los problemas en soluciones, generándole a la institución eficiencia en los procesos.

Por tal motivo, el realizar una alineación de las competencias de acuerdo a la estrategia del Ejército Nacional se hace importante, puesto que se quiere ver si esto en el largo plazo tiene resultados que vayan encaminados a mejorar la organización y, por ende, las habilidades que los hombres y mujeres adquieren en las distintas etapas y que ponen al servicio de su institución.

La investigación de la ciencia económica no cuenta con un método único a trabajar, de este modo, en la realización de esta investigación se empleará el método hipotético-deductivo cuya estructura utiliza un enfoque tanto cualitativo como cuantitativo, ajustado a modelo por competencias, donde “el método científico así aceptado jerarquiza, ordena y regula un proceso objetivo, precepto que debe ser satisfecho por un investigador “neutral”. La garantía de objetividad para captar un fenómeno social según sus propiedades y su dinámica depende de la fidelidad con que se siga la regla del método” (Bonilla & Rodríguez, 1997, pág. 41).

La investigación es de tipo descriptivo, correlacional y explicativa. Descriptiva porque se caracteriza la población de enfoque analizando las variables como el género, edad, estudios realizados, capacidades entre otros; correlacional puesto que se indagan diferentes fuentes de información con el fin de relacionar los datos obtenidos, y explicativa ya que la investigación concluye determinando si la aplicación de la nueva estrategia de ascenso para los oficiales que ascienden a Coronel son eficientes dentro del marco institucional.

En tal sentido el documento se encuentra organizado de la siguiente manera: en una primera parte se encontrará una orientación detallada que incluye antecedentes y marco teórico, en seguida se encontrará una revisión de las distintas estrategias de ascenso del Ejército Nacional analizadas desde las competencias y en una tercera parte se observará si existe una relación o no entre la estrategia del Ejército Nacional y las competencias vistas desde nuestros autores de referencia. Donde, finalmente el rol de las competencias en la globalización es importante y que una institución como lo es está se encuentre a la vanguardia conduce a obtener siempre los mejores resultados en el capital humano.

Lo anterior para investigar ¿Cómo la estrategia de revitalización del Ejército Nacional ha contribuido en el desarrollo de las competencias en el capital humano de la institución?



## **1. Orientación detallada**

### **1.1 Antecedentes**

Las competencias, herramientas, capacidades y habilidades son factores que marcan la diferencia dentro de cualquier organización ya sea de tipo empresarial, institucional, gubernamental entre otros. Desde este ítem, el individuo que cuenta con estas virtudes se hace un factor diferencial puesto que se identifica con ciertas características, que en nuestro caso para la política de ascenso lo hace esencial. De acuerdo, al decreto 1790 de 2000 en el título III un requisito que es indispensable será la capacidad profesional, en este sentido la formación educativa viene siendo la abanderada y la clave para quienes deseen subir un escalón dentro de nuestra institución. Por tanto, se hace una revisión de trabajos que tengan estrecha relación con las competencias como principal herramienta, además realizar un análisis desde el pos conflicto como hecho histórico para Colombia.

Un punto importante de partida han sido los Comité de Revisión Estratégico e Innovación - CREI (2015; 1-7) creados desde 2011 y en su última versión de 2015, se plantearon una serie de iniciativas para el personal y salud operacional del Ejército, las cuales tienen como objetivo estandarizar y fortalecer los procesos en el talento humano, ya que se busca mitigar las falencias laborales de los hombres y mujeres de dicha institución.

FF.MM (s.f; 1-9) realizó un documento en el cual planteo una política de profesionalización para el personal de la institución, cuyo objetivo es fortalecer el talento humano de cara a los desafíos que presenta la sociedad actual. Esto se estructuró mediante una estandarización de las Jefaturas de Estado Mayor en donde se establecieron unas pautas

específicas a seguir, de tal manera que se diera una transformación integral que contribuya a la construcción de acciones conjuntas.

Díaz (2002; 207-214) hace un recorrido histórico sobre lo que ha significado el desarrollo de las competencias laborales en medio de la globalización y por medio de un modelo de tipo conductual, implementa un perfil de competencias. Esto se da al ver la necesidad de que las personas incrementen sus habilidades y herramientas de trabajo a través de conocimientos, lo que los cualifica constantemente haciéndolos más competentes ante los desafíos que se le presenten en su entorno laboral. De allí, que, dentro de una institución como el Ejército Nacional, el contar con el personal apto le dé seguridad para que estos desarrollen estrategias en cualquier parte del país.

Caballero y Blanco (2007; 616-620) elaboran un trabajo en el cual exponen el vínculo entre las competencias y la parte de desarrollo emocional del trabajador. Allí los autores evidencian que el hecho de hacer que el individuo desarrolle para la organización cierto tipo de habilidades termina afectando sus emociones, es decir, que su desarrollo personal. En este sentido, las empresas deben desarrollar alternativas que conduzcan a que el ser humano se capacite no solo de acuerdo a las necesidades de la organización sino a las propias ya que un empleado satisfecho es más eficiente.

## **1.2 Marco teórico**

A lo largo de la historia los individuos siempre se han visto interpelados por la búsqueda de herramientas que los diferencien de los demás, lo cual, se ve reflejado en la sociedad pues el contar con capacidades los hacen competentes económicamente y

socialmente. Donde, el desarrollo personal y el satisfacer necesidades se vuelve un factor indispensable para tener calidad de vida.

Por ende, al definir que son las competencias se tiene que son “la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público” (Ejército Nacional de Colombia, 2013, pág. 6). Ya que dicha institución busca tener dentro de su personal, las personas idóneas de modo que brinden seguridad y calidad en su desempeño con el fin de orientar todo este capital humano hacia la transformación del Ejército del Futuro.

Las competencias cuentan entonces con unos componentes esenciales los cuales son: el ser, el saber y el hacer. Como se muestra en la Figura 1, dichos ítems se clasifican de cierto modo que en la cúspide se fundamenta en los conocimientos (educación), con los cuales, el ser humano se desempeña en el ámbito laboral y en la base encontramos los medios y recursos, los cuales, hacen en el ser humano un valor agregado dándole herramientas para tener la versatilidad y ser productivo en lo que hace.

Figura 1. Componentes de las competencias.



Fuente: Tomado de (Ejército Nacional de Colombia, 2013, pág. 9)

En concordancia con lo anterior, dentro de la nueva estrategia de política de ascenso se encuentra, la educación pues es la plataforma esencial para concebir un reconocimiento social que incentiva a ser más productivo y efectivo. Desde Sen se dice que “las oportunidades sociales para recibir educación y asistencia sanitaria (...) complementan las oportunidades individuales para participar de la economía y en la política y contribuyen a fomentar nuestras propias iniciativas en la superación de nuestras respectivas privaciones” (Sen, 2000, pág. 16). Lo que supone que exista una relación bilateral donde los individuos aprovechen al máximo y acrecienten sus capacidades tanto individuales como colectivas.

De otro lado, Tobón (2006) expone la importancia de tener el enfoque por competencias dentro de cualquier institución y organización, ya que, en una primera parte, para nuestra actualidad resulta ser el centro de la educación, en segundo lugar, son la base de los proyectos y en tercer lugar porque son una herramienta idónea para medir la calidad. De

allí, que las competencias sean “un enfoque para la educación y no un modelo pedagógico, pues no pretenden ser una representación ideal de todo el proceso educativo, determinando cómo debe ser el proceso instructivo, el proceso desarrollador, la concepción curricular, la concepción didáctica y el tipo de estrategias didácticas a implementar” (Tobón, 2006, pág. 1). Desde este autor, se tiene entonces que debe existir una relación directa entre cada uno de los ítems que conforman en currículo de un individuo puesto que, la correcta armonía de esta referencia efectividad y calidad en procesos con estándares mejores.

De igual manera, dentro de este panorama se evidencia también la calidad entra a jugar un papel importante, pues no se trata solo de adquirir las competencias necesarias sino de hacer un correcto uso de estas, es decir, que si existe calidad entonces las organizaciones tienen “un intento organizado de movilizar a toda su organización, con el fin de lograr una ventaja competitiva a largo plazo” (Tobón, Rial, Carretero, & García, 2006, pág. 56). Lo cual, se logra finalmente si la empresa cuenta con el talento humano que tenga el factor diferenciador ya que será garante de satisfacción para la sociedad.

Las competencias desde los saberes ser, saber y hacer deben construirse de tal manera que aporten al ser humano en tres dimensiones “abordarse desde el proyecto de vida para afianzar la unidad e identidad y no fragmentarse; reforzar y contribuir para que transformen su realidad y estas deben abordar procesos formativos que brinden un para qué” (Tobón, 2008, pág. 3). Es decir, que los individuos formados desde las competencias desarrollan un pensamiento complejo que los lleva a estar en la capacidad de implementar planes que vayan en pro de mejorar no solo el lugar donde se encuentran sino también su entorno, haciéndolos tener visión de la realidad en la que viven, es decir, el individuo esta siempre en una búsqueda

de mejoramiento continuo resolviendo los problemas y retos que en el camino se le van presentando.

De otro lado, Chomsky hace una apuesta distinta sobre lo que son las competencias viéndolas desde un enfoque conductual, es decir, el comportamiento que las personas tienen y adquieren por medio de la lingüística. Donde, “El enfoque de competencias desde lo conductual ha tenido notables desarrollos en el campo de la gestión del talento humano en las organizaciones, donde se asume con la orientación de buscar que los trabajadores posean competencias clave para que las empresas sean competitivas” (Tobón, 2006, pág. 4). Es decir, que se da un desarrollo bilateral entre el empleado y el empleador.

Bajo otra visión se tiene que las competencias son fruto de la experiencia y del recorrido que tiene el individuo, es decir, “que se adquieren a condición de que estén presentes las aptitudes y los rasgos de personalidad” (Lévy-Leboyer, 2000, pág. 7). Lo que busca finalmente, que exista una relación entre lo que es el individuo (personalidad) y en el campo en el que se encuentra (trabajo).

De esta manera, desde las FF.MM como se muestra en el Cuadro 1, se ha diseñado un modelo basado en la gestión humana por competencias que busca articular los procesos con el personal idóneo para que se vea reflejado en los objetivos estratégicos que se trazan dentro de la institución.

Cuadro 1. Competencias Personal FF.MM

<b>Competencias Organizacionales</b>	<b>Competencias Directivas</b>	<b>Competencias de Gestión</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compromiso con la institución.</li> <li>- Comunicación efectiva.</li> <li>- Desarrollo personal.</li> <li>- Adaptabilidad.</li> <li>- Orientación al servicio.</li> <li>- Búsqueda de resultados.</li> <li>- Trabajo en equipo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderazgo.</li> <li>- Conducción de grupos.</li> <li>- Desarrollo de personas.</li> <li>- Planeación y control.</li> <li>- Solución de problemas.</li> <li>- Administración de recursos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Análisis numérico.</li> <li>- Construcción de relaciones.</li> <li>- Manejo de Información.</li> <li>- Dirección de proyectos.</li> <li>- Negociación</li> <li>- Administración de tiempo.</li> <li>- Iniciativa.</li> <li>- Autocontrol.</li> <li>- Innovación.</li> <li>- Pensamiento estratégico.</li> <li>- Pensamiento analítico</li> <li>- Búsqueda de información.</li> <li>- Flexibilidad.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en (Jefatura de Desarrollo Humano Ejército Nacional, 2013)

La importancia de este trabajo radica en que el Ejército Nacional es una institución que históricamente se ha dedicado al cuidado y seguridad de todos los habitantes del territorio nacional colombiano y por tanto, el estar en la búsqueda de nuevos lineamientos que permitan que el capital humano con el que se cuenta crezca y se fortalezca siempre se encuentra dentro de sus objetivos. Los hombres y mujeres son lo más importante que tiene esta institución y su cuidado es vital, el preocuparse por crear estándares de calidad que le permitan avanzar e

innovar para que estos se formen profesionalmente es la principal preocupación en la actualidad. De allí, que el último CREI 5 haya dado los lineamientos de ascenso en donde se especifican los requisitos que se debe tener para ascender dentro de la institución; que para nuestro caso será de Teniente Coronel (TC) a Coronel.

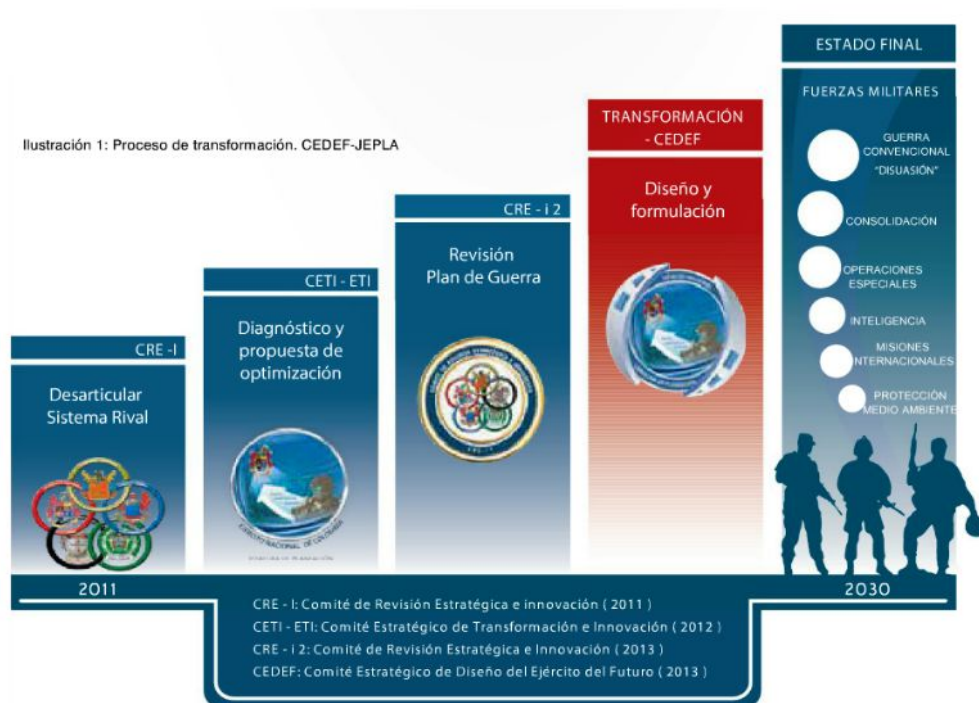


## **2 Revisión de las estrategias de ascenso CREI**

La transformación que se ha venido dando dentro del Ejército Nacional comenzó desde el año 2006 con el Plan de Transformación donde se vio la necesidad encarar los retos del futuro, ya que “transformar es romper paradigmas, repensar, rediseñar y construir con actitud proactiva, proyectando nuestra institución al futuro” (Semana, 2006).

Ante la nueva coyuntura y para dar continuidad al Plan de Transformación (Figura 2) se dio la creación de tres unidades de manera continua, se empezó por el CREI-I (Comité de Renovación Estratégica e Innovación de la fuerza pública), seguido del CETI (Comité Estratégico de Transformación e Innovación) y finalizando con el CEDEF (Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro). De esta manera, se configuran una serie de cambios cuya finalidad es dar cumplimiento a la misión que tiene esta institución; la articulación de estas unidades tendrá como alcance una consolidación basada en los principios de paz, justicia, calidad de vida, competitividad y productividad.

Figura 2. Hacia el Ejército del Futuro



Fuente: Tomado de (Zuluaga, 2015, pág. 6)

El primer CRE-I nace hacia el año 2011, con la necesidad de desarticular el sistema rival, es decir, las amenazas que lleguen al sistema, enfocándose hacia la necesidad de seguridad para la población y la misma institución. Allí, se tenían objetivo primordial

Hacia el año 2013 nace el CREI-II dada la primera iniciativa se da una revisión del Plan de Guerra, el cual, tuvo como finalidad orientar el apoyo de las políticas y de esfuerzos del país para ser garante de estar presentes en todo el territorio, especialmente en aquellas zonas donde la presencia es casi nula. De esta manera, se fortaleció el vínculo entre la institución y la población civil.

Y en el 2015 aparece el CRE-III donde durante su revisión y en lo que concierne a talento humano se dio como iniciativa disponer de herramientas jurídicas para el mejoramiento de la administración del capital humano en las FF.MM, es decir, que se dará un fortalecimiento de la normatividad que regula el régimen de carrera y estatuto del personal militar. Allí, se estipuló una revisión especial de la normatividad que regula el ascenso de personal de FF.MM; como se tiene en el siguiente cuadro existe una transición de las leyes en cuanto a los requisitos con los que debe contar el personal en cuanto a evaluación y carrera personal.

Cuadro 2. Normatividad de Ascenso<sup>1</sup>

<b>Decreto 1790/2000</b>	<b>Decreto 1793/2000</b>	<b>Decreto 1799/2000</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Contar con el tiempo mínimo de servicio efectivo.</li> <li>- Capacidad profesional acreditada con la evaluación anual.</li> <li>- Adelantar y aprobar los cursos de ascenso.</li> <li>- Acreditar aptitud psicofísica de acuerdo al reglamento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Expide la normatividad desde selección, ascenso, salario, entre otros para los soldados profesionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Se expiden los principios que deben tenerse en cuenta al momento de evaluar al personal, como lo son:</li> </ul> <p>Favoralidad, legalidad, debido proceso, objetividad, publicidad, imparcialidad, especificidad, aplicabilidad y obligatoriedad.</p> <p>Fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Recopilación de información.</li> <li>- Registro</li> </ul>

---

<sup>1</sup> 1790/2000 Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares; 1793/2000 Decreto Por el cual se expide el Régimen de Carrera y Estatuto del Personal de Soldados Profesionales de las Fuerzas Militares y 1799/2000 Decreto por el cual se dictan las normas sobre evaluación y clasificación para el personal de Oficiales y Suboficiales de las Fuerzas Militares y se establecen otras disposiciones.

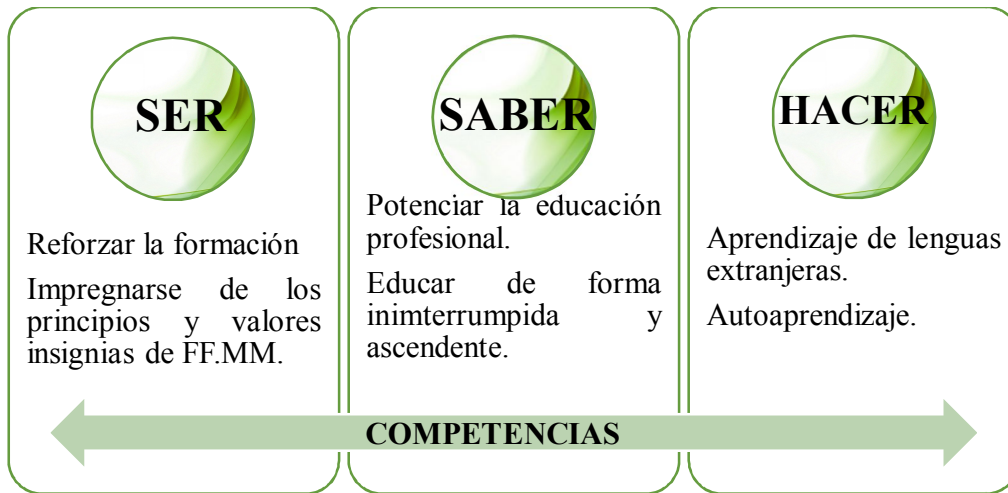
		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluación</li> <li>- Revisión y clasificación.</li> </ul>
--	--	---

Fuente: Elaboración propia con base en Decretos 1790, 1793 y 1799 del 2000.

De acuerdo con lo anterior, se tiene que desde el CREI III se estipulo un especial re direccionamiento de la normatividad para el capital humano de FF.MM, pues se tiene una serie de competencias con las que debe contar el individuo para hacer efectivo el ascenso, esto según el decreto 1790 de 2000.

De otro lado, es pertinente aclarar que la articulación entre las tres unidades mencionadas al inicio de la segunda parte del documento tiene como finalidad la consolidación de la institución. Por tal motivo, desde la educación se ha abanderado este proceso de transformación buscando que los hombres y mujeres adquieran aptitud vocacional junto con una serie de principios y valores que los hacen altamente competitivos y eficientes, lo anterior basados en un modelo por competencias. Lo cual se enmarca en el proyecto educativo lanzado en el año 2007 Proyecto educativo de las fuerzas armadas – PEFA, y según nuestro análisis por competencias se clasifica de la siguiente manera:

Figura 2. Clasificación PEFA según modelo por competencias.



Fuente: Elaboración propia con base en (Zuluaga, 2015, pág. 10)

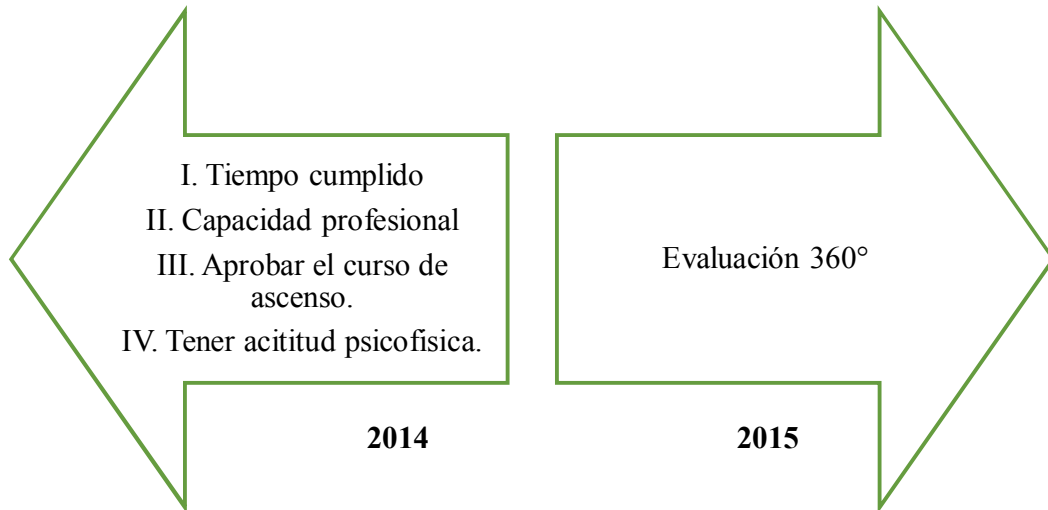
La globalización va marcando nuevas metodologías y entre ellas se posiciona la relación entre educación y trabajo, lo cual, no es ajeno para las FF.MM puesto que han dispuesto que su capital humano debe contar con esta combinación que arroja como resultado la obtención de estrategias que no solo caracterizan al individuo, sino que le dan una fuerza especial a la institución donde se desempeñe. Es por ello que la armonía entre los tres saberes el ser, saber y hacer tiene como eje transversal las competencias, que no son más que un conjunto de características expresadas como habilidades, conocimientos y aptitudes.

### **3 Análisis de la estrategia del Ejército**

El Ejército Nacional es una institución que históricamente se ha dedicado al cuidado y seguridad de todos los habitantes del territorio nacional colombiano y, por tanto, el estar en la búsqueda de nuevos lineamientos que permitan que el capital humano con el que se cuenta crezca y se fortalezca siempre se encuentra dentro de sus objetivos. Los hombres y mujeres son lo más importante que tiene esta institución y su cuidado es vital, el preocuparse por crear estándares de calidad que le permitan avanzar e innovar para que estos se formen profesionalmente es la principal preocupación en la actualidad. De allí, que el último CREI 5 haya dado los lineamientos de ascenso en donde se especifica que se debe tener para ascender de Teniente Coronel (TC) a Coronel, lo cual, será el grupo de estudio para nuestro caso.

La estrategia seguida por la institución se parte en dos, es decir, como lo muestra la Figura 2 existe un antes y un después dentro las FF.MM. Del año 2014 hacia atrás; los hombres y mujeres eran evaluados de manera igual, donde, no existía una diferenciación en el proceso entre quienes se encontraban en el área y quienes se encontraban en la ciudad, por tanto la evaluación por ascenso se encontraba poco equitativa y transparente. En consecuencia, desde el año 2015 se inició con la aplicación de una evaluación 360°, cuyo fin es garantizar que el personal cuente con las mismas posibilidades, dándole las herramientas para que su plan de ascenso no se vea truncado por motivos ajenos a su voluntad.

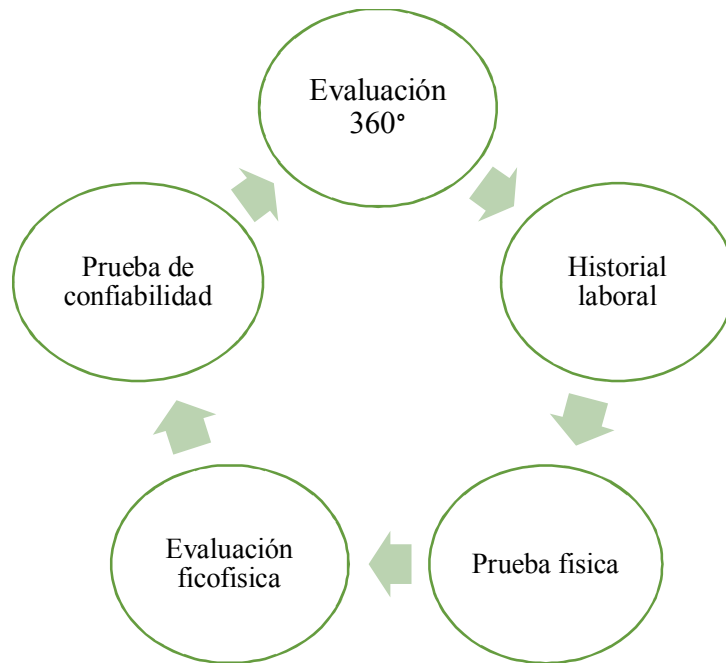
Figura 2. Estrategias de Ascenso



Fuente: Elaboración propia.

Seguido de lo anterior, en la Figura 3, se evidencia que el Ejército se ha preocupado por tener una línea coherente que indique una correcta alineación de las competencias de los hombres y mujeres, es decir, que se ha creado un modelo a seguir para realizar la selección del personal de oficiales superiores. Como se muestra todo individuo deberá someterse a una evaluación 360° cuyo objetivo es ver establecer el estado en que se encuentra el personal en cuanto a destrezas y competencias, seguido de una revisión del historial laboral en donde se realiza una inspección de los individuos para ver su trayectoria, que muestra logros alcanzados y logros no alcanzados; en una tercera parte se hace una prueba física cuya finalidad es ver el estado físico del personal; seguido de la evaluación psicofísica la cual se efectúa para ver las aptitudes psicológicas y físicas en las que se encuentra el individuo y finalmente se tiene una prueba de confiabilidad, cuyo objetivo será ver el grado de veracidad y lealtad que tiene el personal con la institución midiendo su grado de compromiso.

Figura 3. Selección de Oficiales Superiores.



Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, la importancia que han adquirido las competencias dentro del Ejército Nacional demuestran que la globalización no ha sido ajena al proceso de las instituciones y empresas, además del momento histórico que vive el país al hablar de un posible posconflicto, donde, la necesidad de que el personal tenga habilidades y herramientas que vayan acorde a estos cambios que sobrelleva el país se hace necesario. Desde el COTEF y PETEF se ha establecido una acción dinámica en la victoria de la paz, lo cual se ha llamado el Ejército del Futuro, ya que debe estar enfocado en una fuerza multivisión, que esté atento a los nuevos desafíos que le presenta la nación. “El proceso de transformación interna se da

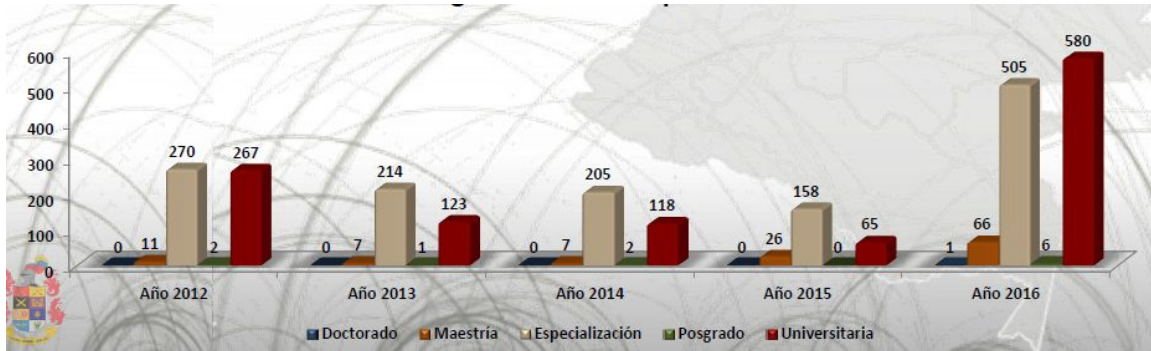


gracias al esfuerzo continuo de procesos serios y estructurados que orientaron el esfuerzo operacional y de planteamiento” (Ejército Nacional, CODEF-PETEF, 2016).

De ahí, que desde el Proyecto MOCE – Modelo de Clasificación por Especialidades se tenga un instrumento que “sirve para optimizar los procesos de administración de personal” (Ejército Nacional, 2016). De modo que, pretenda dar transparencia en el proceso de selección para el personal que asciende de un curso a otro. Su principal objetivo es crear un plan de carrera para los hombres y mujeres, donde, existe una figura llamada Director de Arma que es quien se encarga de planear la proyección de la carrera de cada individuo de acuerdo a su hoja de vida.

Ahora bien, dicha estrategia es reciente y su aplicación apenas inicio dentro de la institución y como se evidencia en los datos Grafica 1 para el grado de Teniente Coronel existe un cambio notorio del año 2012 al 2016, donde, pues la cantidad de hombres y mujeres que tienen acceso a programas y niveles educativos es mayor registrando la necesidad de querer formar a seres humanos no solo con estudios académicos avanzados sino formándolos en competencias. De tal manera, esto se refleja en las hojas de vida del personal y por ende, la asignación de cargos se hace más diligente y acertada; proyectando transparencia y equidad en los nombramientos que se den dentro de esta.

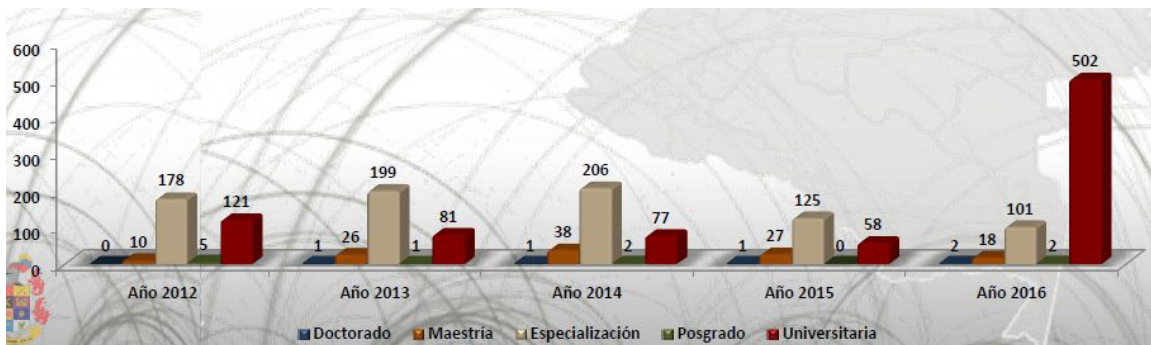
Grafica 1. Cargue anual Teniente Coronel



Fuente: Tomado de (Ejército Nacional, 2016, pág. 6)

De otro lado, realizando el paralelo de quienes ascienden de Teniente Coronel a Coronel se tiene que según la Grafica 2 existe un cambio significativo para aquellos que se hicieron el cargue académico bajo la modalidad de pregrado; sin embargo la transición de los otros niveles académicos ha sido lenta esto puede deberse a situaciones internas que han dificultado que el talento humano pueda actualizar su hoja de vida a tiempo.

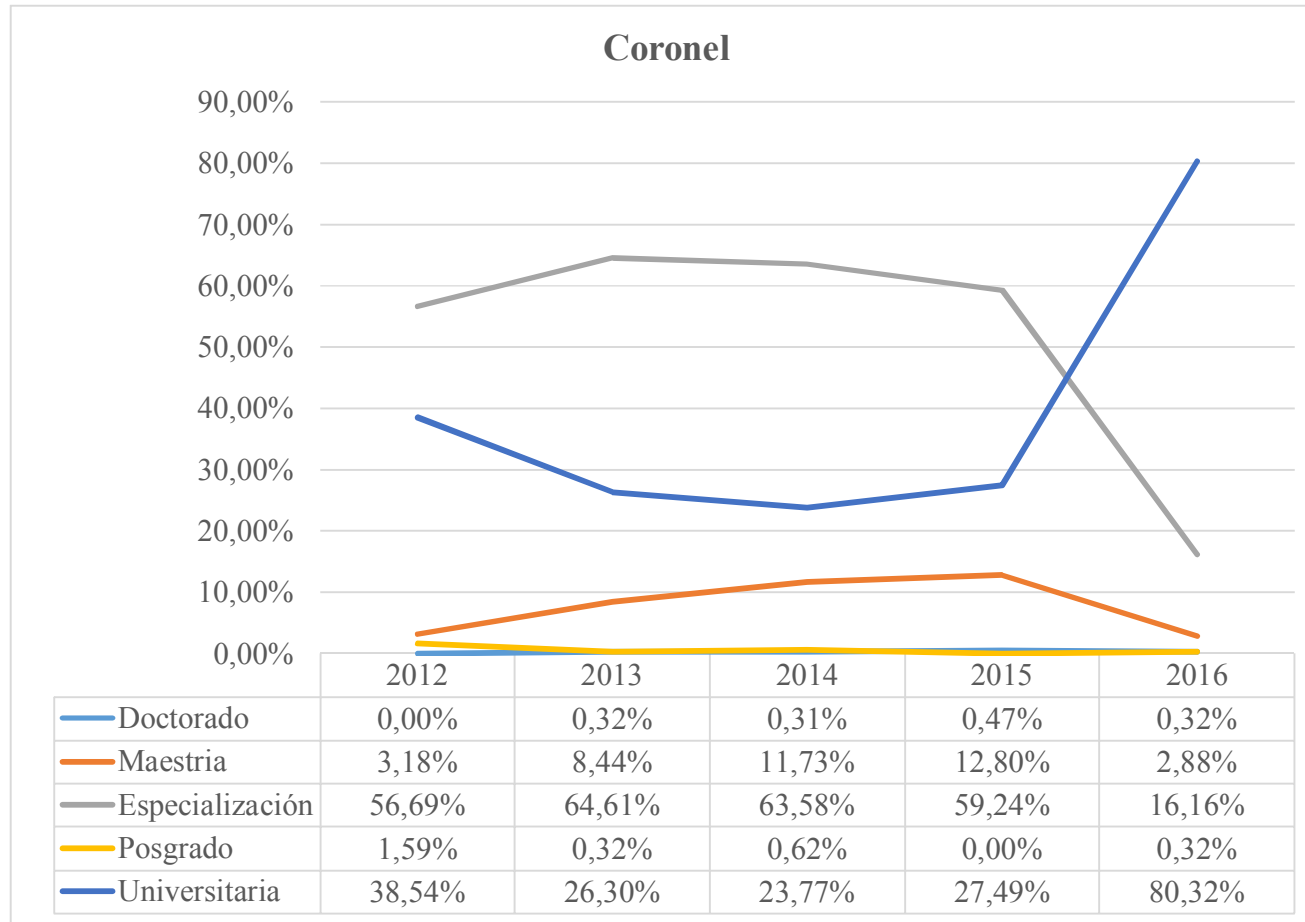
Grafica 2. Cargue anual Coronel.



Fuente: Tomado de (Ejército Nacional, 2016, pág. 7)

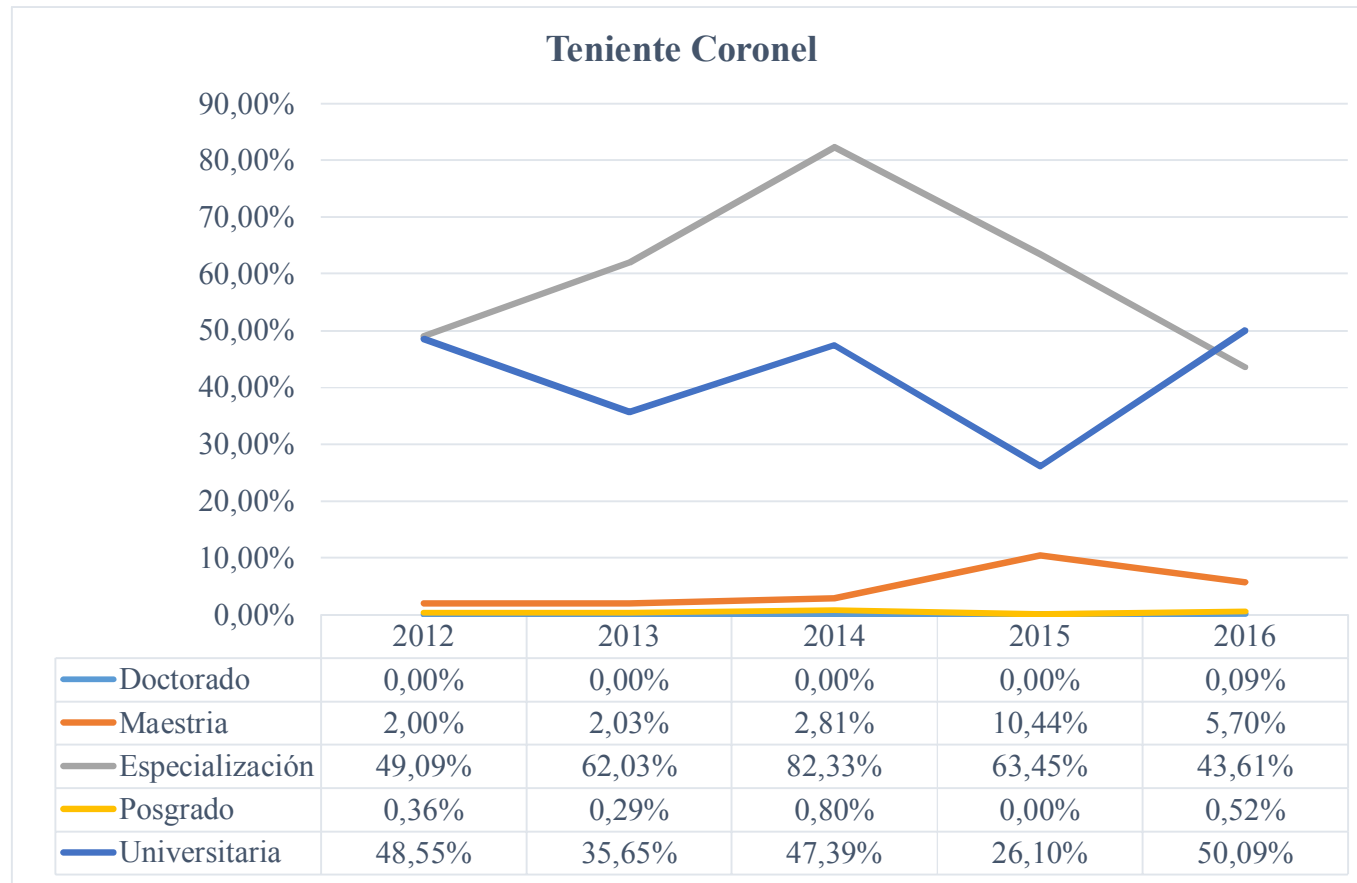
Lo anterior se puede apreciar con claridad en las siguientes gráficas (Gráfica 3 y 4). Allí en el caso de los Teniente Coronel se ve que las modalidades de pregrado y doctorado son las que más marcan la pauta, ya que de 2012 a 2016 pasan de 0.00% a 0.09% para el nivel de doctorado y de 48.55% a 50.09% para pregrado. De otro lado para el caso de grado Coronel el nivel académico de pregrado ha tenido un aumento notorio pasando de un 38.54% en 2012 a un 80.32% a 2016. Esto demuestra que la transformación que ha venido gestando la institución es un eje transversal, que lleva a que no solo gane el Ejército sino que el talento humano también lo haga, de modo que exista ayuda de bilateral individuos – FF.MM.

Gráfica 3. Grado Coronel discriminado según nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia, con base en DIPER.

Gráfica 3. Grado Coronel discriminado según nivel educativo.



Fuente: Elaboración propia, con base en DIPER

En congruencia con lo expuesto anteriormente es claro que el plan de transformación incluye el bienestar del personal, pero este no es completo para todos pues aún carece de una correcta difusión, en el sentido que los hombres y mujeres no cuentan con la información necesaria y completa para hacer una actualización de su hoja de vida, la cual, representa su carta de presentación dentro de la institución; esto dificulta que los procesos en cargo administrativos no garanticen que el personal idóneo este en determinado puesto. Lo anterior se conoce como el problema de la asimetría de la información.

Por consiguiente, en lo que se espera en el largo plazo se tiene que el pilar de lo se será mañana esta visualizado mediante una organización a través de la generación de fuerza y el fortalecimiento de las capacidades, cuya finalidad es que a 2030 exista una transformación institucional con un Ejército multivisión que se base en tecnología, educación y liderazgo capaz de asumir nuevos desafíos encaminados hacia una paz duradera. Alcanzar dicha meta empezó por el CREI-i que dio lineamientos para crear estrategias que correspondían a los retos estratégicos actuales. Lo cual se evidencio mediante nueve retos estratégicos:

- Proteger la Población
- Defensa Nacional
- Seguridad Pública
- Estabilización y Consolidación
- Fortalecimiento del Talento Humano
- Proyección Internacional de la Fuerza
- Fortalecimiento de la Transparencia
- Sostenibilidad y Autonomía Estrategia

- Protección Institucional y Justicia Transicional

El primer reto tiene como misión la protección de la población y de los recursos estatales y privados aportando a la consolidación del desarrollo, seguido de Defensa Nacional, el cual está enfocado a contrarrestar las amenazas que pongan en riesgo la soberanía del país, los activos estratégicos de la nación y amenazas cibernéticas; la seguridad pública garantiza el control del territorio; la estabilización y consolidación tiene como objetivo aportar a la reconstrucción social y económica del país; el fortalecimiento del talento humano en el cual hemos basado este trabajo tiene como base la transformación cuyo soporte es el cambio cultural y organizacional del personal cuyo enfoque será la educación, salud y bienestar de la familia; la proyección internacional consiste en la creación de alianzas estratégicas para la cooperación internacional; la transparencia es un factor clave en la aplicación de normas pues hacen al Ejército una institución referente en legitimidad e integridad; sostenibilidad y autonomía garantiza el uso adecuado de los recursos físicos, humanos y tecnológicos por medio de una cultura de optimización de procesos y finalmente protección y justicia hace referencia al acompañamiento de la paz.

Para lo anterior se establecieron las siguientes líneas de esfuerzo:

- Optimización de la gestión humana.
- Fortalecimiento del sistema jurídico.
- Potencialización de las capacidades militares.
- Fortalecimiento interinstitucional e internacional.
- Mantenimiento y reorganización de la infraestructura.
- Fortalecimiento de la sostenibilidad.

- Modernización y articulación de la educación.
- Fortalecimiento de la transparencia institucional.

El potencial el capital humano es vital dentro del Ejercito Nacional y de allí que el tener las iniciativas adecuadas en el proceso de transformación que hace la institución sea hace un factor clave puesto que, los hombres y mujeres son la razón de ser dentro de las FF.MM. En el cuadro 3 se muestra desde las competencias del ser, hacer y saber lo que los hombres y mujeres deben de contar según su grado.



Cuadro 3. Competencias de acuerdo al grado.

COMPETENCIAS		
SER	HACER	SABER
GR	Comandante General	Especialización
	Comandante Ejército	Maestría
	Cdo General	Doctorado
	MDN	Pregrado
MG	Comandante de División	Especialización
	EME	Maestría
		Pregrado
BG	Comandante Brigada	Especialización
	EME	Maestría
CR	Comandante Brigada	Curso: CADEM
	JEM	Pregrado
	EM	
TC	Comandante Batallón	
	JEM-EM	
MY	Ejecutivo	Curso EM
	S-3	Especialización en Seguridad y Defensa
	Comandante de Batallón	Curso de Comando
CT	Comandante de Campaña	Especialista en Administración de Recursos
TE	Comandante de Pelotón o Campaña	Curso Básico
ST	Comandante de Pelotón	Cuatro años de formación
		Ochos semestres: Administración,
		Derecho, Ingeniería Civil o Educación

Fuente: Elaboración propia.

Por consiguiente, desde la distribución anterior se tiene como grupo de referencia a aquellos que se encuentran dentro de la línea punteada, este grupo de oficiales tienen dentro de las competencias del ser, hacer y saber unos ítems especificados para poder ascender dentro la institución como allí se muestra. En tal sentido, se evidencia que las competencias que se proponen en el desarrollo del capital humano van en línea con el esfuerzo del Ejército del Futuro implementado dentro de FF.MM.

Es decir, que al ser el capital humano el eje central dentro del Ejército Nacional su estrategia se encuentra encaminada en pro del desarrollo del ser humano. Por consiguiente, los pilares estratégicos que se han implementado responden a la iniciativa del fortalecimiento de las herramientas y habilidades con que cuentan sus hombres y mujeres, llevándolos a estándares de calidad y efectividad; de tal manera, que sean productivos y eficientes en los distintos cargos que desempeñan. No obstante, esto no va solo encaminado a una mera utilización de las competencias para la institución sino que también se trata de que el personal se forme para la vida, ganando experiencia y haciéndose mejor en el sentido que sea un individuo interdisciplinar.

Por consiguiente, el contar con el personal idóneo se hace cada vez más urgente, se estima que para el año 2030 exista dentro de la institución una unificación de fuerzas que permita contribuir al proceso de posconflicto que actualmente también se adelanta en nuestro país. Ya que se visualiza hacia el futuro la consolidación de la institución que tenga capacidad de cambio ante los retos que le presente la sociedad, pero principalmente aportar a una paz estable y duradera y además la estabilización del territorio nacional; todo esto encaminado siempre a la fuerza multivisión que está dentro del plan estratégico que sigue el Ejército y que va en línea con las competencias.

Finalmente, las competencias definen un eje transversal que debe ir interrelacionado con la misión y visión de la institución, donde, el objetivo primordial viene siendo que exista una coherencia en lo que se imparte y el que se experimenta en los puestos de trabajo del personal. De tal manera, que no solo tengan una serie de conocimientos sino que hagan de estos competencias que les permitan tener habilidades, herramientas y estrategias correctas a la hora de desempeñarse en un cargo.

#### **4 Conclusiones y recomendaciones.**

Las competencias son un elemento esencial dentro de la sociedad, y de allí la estrategia de revitalización con la que cuenta el Ejército Nacional este encaminada entorno a estas, haciendo que los hombres y mujeres esten en constante construcción de conocimientos desde el ser, el saber y hacer, en donde, no solo se tengan habilidades específicas para un cargo sino que el individuo se haga interdisciplinar de manera que este capacitado para desempeñarse en cualquier area.

El plan de carrera que ha tomado más fuerza junto al 360°, tiene como eje la educación profesional que es un ítem que ha venido tomando cada vez más fuerza y el adquirir conocimientos en ciertas areas se hace una tarea importante para el personal que compone la institución, puesto que esto los lleva a tener más herramientas para mejorar sus competencias e incentiva a desarrollarse no solo como parte de una institución sino que trasciende hacia la vida personal y social. No obstante, dentro de la institución existen falencias en la difusión de la información y esto lleva a que el personal no cuente con la pesquisa que lo conduzca a una correcta evaluación de sus competencias, así mismo es necesario que se empiece a gestar una cultura organizacional en este sentido.

Los cargues academicos demuestran que de 2012 a 2016 a existido para el caso de grado Coronel el nivel académico de pregrado ha tenido un aumento notorio pasando de un 38.54% en 2012 a un 80.32% a 2016 y para el grado de Teniente Coronel se ve que las modalidades de pregrado y doctorado son las que más marcan la pauta, ya que de 2012 a 2016 pasan de 0.00% a 0.09% para el nivel de doctorado y de 48.55% a 50.09% para pregrado.

El plan estratégico del Ejército tiene una línea de tiempo a largo plazo, dada hacia el 2030, el cual, tiene como finalidad la transformación de la institución cuya bandera sea la paz proyectada desde la organización, educación y la multivisión. Donde el esfuerzo continuo que han adelantado sus miembros han visualizado el cambio desde el fortalecimiento de las capacidades y el desarrollo de las competencias del capital humano.

## **Bibliografía**

Bonilla, E., & Rodríguez, P. (1997). Métodos cuantitativos y cualitativos. En *Más allá del dilema de los métodos* (págs. 41-57). Bogotá: Norma.

Ejército Nacional. (2016). Cargue de niveles académicos Oficiales 2012 a 2016. *RESERVADO*.

Ejército Nacional (Dirección). (2016). *CODEF-PETEF* [Película].

Ejército Nacional (Dirección). (2016). *MOCE* [Película].

Ejército Nacional de Colombia. (2013). *Manual de Gestión Humana por Competencias*. Bogotá.

Jefatura de Desarrollo Humano Ejercito Nacional. (2013). *Diccionario de competencias*. Bogotá D.C: JEDEH.

Lévy-Leboyer, C. (2000). *Gestión de las competencias*. Barcelona : Gestión.

Ministerio de Defensa. (14 de Septiembre de 2000). *Decreto 1790 de 2000*.

Ministerio de Defensa. (14 de Septiembre de 2000). *Decreto 1793 de 200*.

Ministerio de Defensa Nacional. (14 de Septiembre de 2000). *Decreto 1799 de 2000*.

Semana. (5 de Agosto de 2006). *Semana*. Obtenido de Asi fue el revolcón del Ejército:  
<http://www.semana.com/nacion/articulo/ejercito-nacional-se-transforma-por-el-posconflicto/484818>

Sen, A. (2000). *Desarrollo y Libertad*. Colombia: Planeta Colombiana S.A.

Tobón, S. (2006). Aspectos básicos de la formación basada en competencias. *Proyecto Mesesup*, 1-16. Obtenido de [http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos\\_basicos\\_formacion\\_basada\\_competencias.pdf](http://www.urosario.edu.co/CGTIC/Documentos/aspectos_basicos_formacion_basada_competencias.pdf)

Tobón, S. (2008). *La formación basada en competencias en la educación superior: el enfoque complejo*. Obtenido de [https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TXFX-1VKCOTM-16YT/Formaci%20en%20comptencias%20\(Sergio%20Tob%C3%B3n\).pdf](https://cmapspublic3.ihmc.us/rid=1LVT9TXFX-1VKCOTM-16YT/Formaci%20en%20comptencias%20(Sergio%20Tob%C3%B3n).pdf)

Tobón, S., Rial, A., Carretero, M., & García, J. (2006). *Competencias, calidad y educación superior*. Bogotá D.C: Magisterio.

Zuluaga, S. (2015). *Impacto actual proceso de paz y eventual postconflicto en el Ejército Nacional de Colombia. Evaluación y formulación de estrategias de transformación hacia un Ejército mulmisión y autosostenible*. Obtenido de <http://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/10654/13912/2/TRABAJO%20DE%20GRADO%20SERGIO%20ZULUAGA%20-%20Tipo%20articulo.pdf>