

# **Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional**

**TC. Yassir Geovany Chaves Silva  
TC. Jaison Leonardo Gómez Pérez  
TC. Henry Herrera Arenas**

**WP: 007**

**20 · 12 · 2021**

**CARTA DE AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES PARA LA REPRODUCCIÓN,  
COMUNICACIÓN PÚBLICA, PUESTA A DISPOSICION, PRÉSTAMO Y OTROS DE  
TRABAJO DE GRADO**

**Fecha:** 2021.12.20




**Ciudad:** Bogotá. D.C.

Nosotros **Yassir Geovany Chaves Silva** con documento de identidad N° 18397540 de Calarcá, **Jeison Leonardo Gómez** identificado con documento de identidad N° 79884308 y **Henry Herrera Arenas** identificado con documento de identidad N° 14927471, autor(es) del trabajo de grado titulado “**Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional**” presentado y aprobado con fecha **2021.10.23** como requisito para optar al título de **Especialista en Gerencia del Talento Humano** -, **autorizamos** a la Universidad Sergio Arboleda para que respecto al trabajo de grado, y para los efectos académicos propios de la misma, realice:

1. La reproducción, divulgación y comunicación pública, adaptación y transformación de la misma.
2. La consulta y préstamo, sin ánimo de lucro, del trabajo de grado a usuarios de la misma, a través de copia física o en formato digital desde Internet, Intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer.
3. La puesta a disposición de usuarios internos (o externos), bien a través de la página web de la institución educativa, de la Biblioteca Central y en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, los autores conservan los derechos morales sobre el trabajo de grado, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

En constancia firma,

<b>Nombres y apellidos</b>	Yassir Geovany Chaves S
<b>Documento de identidad</b>	C.C.18.397.540 de Calarcá
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:yassirgeo3@gmail.com">yassirgeo3@gmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Jaison Leonardo Gómez
<b>Documento de identidad</b>	C.C. 79.884.308 Bogotá
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:jaisongo@gmail.com">jaisongo@gmail.com</a>
<b>Firma del estudiante</b>	
<b>Nombres y apellidos</b>	Henry Herrera Arnas
<b>Documento de identidad</b>	C.C. 14.927.471 Málaga N/S
<b>E-mail</b>	<a href="mailto:Henry.herreraar@buzonejercito.mil.co">Henry.herreraar@buzonejercito.mil.co</a>
<b>Firma del estudiante</b>	

**Universidad Sergio Arboleda**

Escuela de Posgrados

**Serie** Trabajos de Grado

**Número**

**Autores** Yassir Geovany Chaves - Jeison Leonardo Gómez – Henry Herrera Arenas.

**Tutor** Rafael Moñino Ramirez

Queda prohibida la reproducción parcial o total de ese material en cualquier medio sin previa autorización del autor(es)

Universidad Sergio Arboleda

Calle 75 No. 14-29.

Telefono: 325 7500

[www.usergioarboleda.com.co](http://www.usergioarboleda.com.co)

Bogotá D.C.

**PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN  
POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL CIVIL DEL EJÉRCITO  
NACIONAL**

**Autor**

TC. Yassir Geovany Chaves Silva  
TC. Jaison Leonardo Gómez Pérez  
TC. Henry Herrera Arenas

**Tutor**

Rafael Moñino Ramírez

**Universidad Sergio Arboleda  
Escuela de Posgrados  
Especialización en Gerencia del Talento Humano  
2021/12/20**

# PROPUESTA DE MEJORA AL PROCESO DE EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS DEL PERSONAL CIVIL DEL EJÉRCITO NACIONAL

TC. Yassir Geovany Chaves Silva<sup>1</sup>  
TC. Jaison Leonardo Gómez Pérez<sup>2</sup>  
TC. Herrera Arenas Henry<sup>3</sup>

## Resumen

El presente escrito tiene como **objetivo** realizar un análisis al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, con el fin de identificar posibles debilidades y proponer nuevas oportunidades de mejora al mismo. Se **justifica** porque actualmente el Ejército Nacional a través de la administración del Talento Humano busca optimizar los procesos que potencialicen el empleo del recurso humano con que cuenta la Fuerza (Ejército Nacional), en tal sentido el proceso de Evaluación por competencias es de gran valor para ese fin, considerando los retos que enfrenta la institución en el empleo adecuado de los funcionarios con que cuenta en calidad de civiles al servicio de la Fuerza.

La **metodología** utilizada es a través de investigación exploratoria descriptiva de fuentes primarias, mediante un método deductivo, con enfoque cuantitativo y cualitativo, abordada mediante encuesta, revisión y análisis documental y de procedimientos y extracción de datos con el fin de diagnosticar el estado actual del proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional y con base en los resultados obtenidos en el desarrollo de la presente investigación, se propondrán estrategias de rediseño que permitan una mayor efectividad en la ejecución del programa. Como una

---

<sup>1</sup> Especialista en Gerencia del Talento Humano - Universidad Sergio Arboleda (En curso). Magister en Seguridad y Defensa Nacional. Escuela Superior de Guerra, Especialista en Docencia Universitaria. Centro de Educación Militar. Profesional en Ciencias Militares Escuela Militar de Cadetes. Jefe Sección Ausencias Laborales EJC. [yassir.chaves@buzonejercito.mil.co](mailto:yassir.chaves@buzonejercito.mil.co), [yassirgeo3@hotmail.com](mailto:yassirgeo3@hotmail.com)

<sup>2</sup> Especialista en Gerencia del Talento Humano - Universidad Sergio Arboleda (En curso). Magister en Seguridad y Defensa Nacional. Escuela Superior de Guerra. Profesional en Ciencias Militares Escuela Militar de Cadetes. Jefe Sección Ejecución Presupuestal. [jaisongo28@gmail.com](mailto:jaisongo28@gmail.com)

<sup>3</sup> Especialista en Gerencia del Talento Humano - Universidad Sergio Arboleda (En curso). Magister en Seguridad y Defensa Nacional. Escuela Superior de Guerra. Especialista en Docencia Universitaria. Especialista en Administración y Conducción de Unidades Militares. Profesional en Ciencias Militares Escuela Militar de Cadetes. Jefe Sección Traslados. [Henry.herreraar@buzonejercito.mil.co](mailto:Henry.herreraar@buzonejercito.mil.co) - [henry.herrera.25@hotmail.com](mailto:henry.herrera.25@hotmail.com)

de las principales **conclusiones** se puede decir que existe un procedimiento de evaluación por competencias que se desarrolla y ejecuta al interior del Ejército Nacional, con unas buenas bases documentales y fundamentos doctrinales y legales que dan suficiente soporte a la presente investigación.

**Palabras Claves:** Evaluación por competencias, personal civil de la Fuerza, Ejército Nacional

### **Abstract**

The **objective** of this document is to carry out an analysis of the evaluation process by competencies of the civilian personnel of the National Army, in order to identify possible weaknesses and propose new opportunities for improvement. It is **justified** because currently the Nation Army through the Human Talent administration seeks to optimize the processes that enhance the use of human resources available to the Force (National Army), in this sense, the Evaluation process by competencies is of great value for to this end, considering the challenges faced by the institution in the proper employment of the civil servants it has as civilians at the service of the Force.

The **methodology** used is through descriptive exploratory research of primary sources, through a deductive method, with a quantitative approach, approached through a survey, review and documentary and procedural analysis and data extraction in order to diagnose the current state of the process of Competency evaluation of the civilian personnel of the National Army and based on the results obtained in the development of this research, redesign strategies will be proposed that allow greater effectiveness in the execution of the program. As one of the main **conclusions**, it can be said that there is a competency evaluation procedure that is developed and executed within the National Army, with good documentary bases and doctrinal and legal foundations that give sufficient support to the present investigation.

**Keywords:** Competency assessment, civilian personnel of the Force, National Army.

## Introducción

En la última década el Ejército Nacional de Colombia se ha esforzado por llevar a cabo un proceso de transformación y actualización de su doctrina, de su organización y de cada uno de sus procesos, con el fin de lograr un mejor empleo de los recursos disponibles y mantenerse a la vanguardia ante los diferentes retos que como institución enfrenta en el cumplimiento de su misión. Es así como durante el desarrollo de ese proceso de cambio se creó el Comando de Personal del Ejército cuyo propósito es administrar y gestionar el talento humano de la Fuerza, mediante la ejecución de planes, programas y políticas emanadas de la alta dirección (Ejército Nacional de Colombia, 2021).

A su vez, al interior de la organización del Comando de Personal se encuentra la Dirección de Personal del Ejército Nacional y dentro de una de sus áreas funcionales el área de carrera administrativas encargada de la administración y gestión del régimen de carrera del personal civil al servicio del Ejército Nacional (MINDEFENSA, 2022); es allí, donde ha tomado relevancia la evaluación por competencia de los funcionarios en mención, buscando constantemente determinar si cada uno de los empleados civiles están siendo competentes en sus áreas de responsabilidad y funciones propias de sus cargos, con el propósito final de garantizar un uso óptimo del talento humano puesto bajo evaluación. (Función Pública, 2015)

Inicialmente y tomando como referencia la propuesta sobre competencias laborales generales de acuerdo a la guía número 21 del Ministerio de Educación Nacional, se vislumbra una **problemática** a nivel global a causa de los constantes cambios y avances tecnológicos, de competitividad y nuevos entornos sociales y laborales cada vez más complejos y variables, que obligan al empleado a mutar rápidamente y adaptarse con versatilidad a estos nuevos ambientes para así poder hacer uso de las herramientas tecnológicas en constante avance, adaptándose también a los nuevos modelos de trabajo asociativo y cooperativo para cumplir con las exigencias de las organizaciones actuales (Ministerio de Educación Nacional, 2014)

Si bien las competencias laborales han sido objeto de estudio constante por décadas, los retos propios de un mundo globalizado que avanza a un ritmo significativo, han generado la necesidad de buscar nuevas teorías, diseños y metodologías que permitan, evaluar, medir y mejorar las competencias laborales que consecuentemente potencialicen a las organizaciones y empresas desde sus bases (Bohórquez, 2009), haciéndolas cada vez más eficientes y eficaces logrando con ello competitividad y subsistir en cada uno de sus respectivos entornos.

Esta iniciativa de medir las competencias laborales de los funcionarios que integran la institución castrense y en particular las competencias propias de los empleados civiles, nace debido un **problema** creciente e identificado en la organización (Ejército Nacional), en el cual se ha evidenciado, por un lado, el empleo inadecuado de algunos funcionarios civiles en áreas en las cuales no son competentes y tampoco desarrollan la funciones para las cuales fueron capacitados; y por otra parte, la pérdida progresiva de competencias laborales por falencias en la actualización de las mismas, esto por falta de interés y compromiso del funcionario y una clara falta de control y seguimiento por parte de la organización, si tenemos en cuenta que por ley se deben establecer programas de capacitación para los empleados públicos orientados a mejoramiento de sus capacidades, habilidades, destrezas y competencias. (Congreso de la República, 2004)

Así mismo, se ha hecho evidente la aparición de algunas brechas de conocimiento en el personal civil que integra la Fuerza por la falta de programas de formación, capacitación y mejora continua que conlleven al fortalecimiento de las capacidades y habilidades en pro de la eficiencia y del rendimiento óptimo de los funcionarios en referencia a cada una de sus actividades derivadas de las funciones en cada cargo y misión de trabajo asignada, en las cuales deben demostrar méritos y calidad en su desempeño según los requisitos y condiciones normados para tal fin, con el propósito garantizar su permanencia. (Constitución Política, 1991)

En tal sentido, es válido y se **justifica** adelantar el presente estudio con el fin de identificar y determinar el estado actual del presente proceso de evaluación de medición por competencia del personal civil al servicio del Ejército Nacional que esta institución desarrolla de manera permanente, considerando que los nuevos escenarios

laborales son ahora demasiado cambiantes, más aun con la complejidad que el sector de la seguridad y la defensa generan en espacios de la vida militar en los cuales se desempeñan esos funcionarios, considerando que actualmente el Ejército Nacional de Colombia viene ejecutando un plan de transformación dentro del cual busca también que los servidores públicos al servicio de la Fuerza ejerzan su labor cumpliendo estándares de mérito y calidad alineados a los requisitos de la Función Pública y acatamiento a la constitución y la ley (Gómez & Henao, 2014)

Esta constante evolución a que se encuentra sometidas las organizaciones castrenses exigen un seguimiento detallado, analítico y medible de las habilidades, conocimientos y actitudes, considerados componentes fundamentales de las competencias laborales (Ministerio de Educación de Colombia, 2005). Si bien en el Ejército Nacional a través del área de administración del talento humano efectúa dicha evaluación, con un procedimiento ya plenamente establecido, se tiene como propósito examinar las tareas allí ejecutadas, hallar posibles deficiencias o debilidades con la única intención de general propuestas de mejora, que fortalezcan el proceso para que este a su vez pueda mantenerse vigente y atender las necesidades de la Institución en esta área en particular.

Por consiguiente, el **objetivo** de este trabajo investigativo es identificar el estado actual del proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional.

Para esto, como **objetivos específicos** se plantea: 1) Realizar un estudio detallado al proceso de evaluación por competencias del personal civil, que adelanta el Ejército Nacional en la actualidad. 2.) identificar las posibles deficiencias y debilidades que el proceso de evaluación de competencias del personal civil de Ejército Nacional este presentando. 3) proponer dos oportunidades de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional.

Como **metodología** que permita cumplir con los objetivos planteados se pretende desarrollar una investigación exploratoria descriptiva de fuentes primarias, mediante un método deductivo, con enfoque cuantitativo, abordada mediante encuesta, revisión y análisis documental y de procedimientos, y extracción de datos con el fin de

**Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, como trabajo de grado. Yassir Geovany chaves, Jaison Leonardo Gómez Pérez, Henry Herrera Arenas. 2021 NOTA: El presente trabajo se realiza en el contexto de la Especialización de Gerencia del Talento Humano.**

diagnosticar el estado actual del proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional y con base en los resultados obtenidos en el ejercicio de la presente investigación, se propondrán propuestas de mejora que permitan una mayor efectividad en la ejecución del programa.

El presente trabajo de investigación está dividido en **cinco partes**. En la **primera parte** se desarrolla el marco teórico. En la **segunda parte** desarrollo de la metodología utilizada. En la **tercera parte** se encuentra evaluación de estado actual los hallazgos del análisis del proceso, **cuarta parte** desarrollo de oportunidades de mejora y finalmente en la **quinta parte** se determinan las conclusiones y recomendaciones.

## 1. Marco teórico

Es de anotar que, para efectos de obtener una mayor comprensión de la categoría de análisis denominada Competencia, cumple precisar que, en opinión de Delgado (2009) la conceptualización este término, reporta su primer antecedente hacia la década del setenta, a raíz del estudio de planta de personal realizado por el Departamento de Estado Norteamericano, dicha investigación tuvo por finalidad la identificación de los atributos que deben ostentar las personas a escoger para obtener un desempeño laboral exitoso.

Concluyendo que, el óptimo desempeño en el puesto de trabajo, se encuentra directamente relacionado “con las características propias de la persona, más que a aspectos como los conocimientos y habilidades, criterios ambos utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como experiencia, profesión y antecedentes personales y laborales” (Delgado 2009, pág. 31).

En el mismo sentido, sostiene Levy-Leboyer (1997):

Hay tres formas de adquirir y desarrollar las competencias; en primer lugar, en la formación previa, antes de la vida activa y fuera del contexto

del trabajo; en segundo lugar, las adquiridas a través de cursos de formación continua, durante la vida activa y, finalmente, por el ejercicio mismo de una actividad profesional, mediante la vida activa. (Tejada y Navío 2018, pág. 10).

En otras palabras y, en armonía con la cita expuesta Ducci (1997) las define como “Un conjunto identificable y evaluable de capacidades que permiten desempeños satisfactorios en situaciones reales de trabajo, de acuerdo con los estándares históricos y tecnológicos vigentes” (Casimiro y et 2020, pág. 445). De igual forma, Ducci (1997), hace énfasis en la importancia de las competencias adquiridas a partir de la formación profesional, definiéndolas como “aquellas cualidades de personalidad que permiten la autorregulación de la conducta del sujeto a partir de la integración de los conocimientos científicos, las habilidades y las capacidades vinculadas con el ejercicio de una profesión” (Casimiro y et 2020, pág. 445).

En este orden de ideas, Delgado (2009) reseña tres (03) enfoques para su identificación, así:

El denominado como Funcionalista, el cual se basa en la aplicación de la estrategia deductiva, para establecer desde el análisis del macroproceso la corresponsabilidad funcional con los objetivos que persigue el cargo objeto de análisis, según el autor, “el análisis funcional se centra en lo que el trabajador logra, en los resultados: nunca en el proceso que sigue para obtenerlos” (Delgado 2009, pág. 34).

Posteriormente, se implementa el análisis conductista basado en la generación de indicadores de gestión y resultados originados en “la observación e identificación de las conductas modelo y exitosas en el logro de los resultados, que son validados en la evaluación o comprobación de qué y el cómo se debe realizar una actividad” (Delgado 2009, pág. 34).

Luego, el enfoque constructivista, incorpora en el análisis consideraciones como los objetivos laborales, el entorno y las expectativas del trabajador para estructurar las competencias de un cargo (Delgado 2009, pág. 34).

En relación con la problemática propuesta, las Competencias Laborales para los Empleos del Sector Defensa. Las competencias laborales para los empleos del

Sector Defensa se definen como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos y resultados esperados en el sector público y en especial en el sector defensa, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, valores, habilidades, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público del Sector Defensa.

Así como lo establece el Artículo 2°. Competencias a Evaluar. Todas las entidades incluirán para la evaluación del desempeño compromisos laborales y comportamentales, estos últimos serán valorados con fines ligados a planes de mejoramiento del empleado e institucionales; por tanto, su evaluación no incidirá en la calificación de servicios del empleado hasta que se cuente con los estándares que permitan su valoración objetiva. Para las entidades de los órdenes nacional, departamental y distrital, en las capitales de departamento y en los municipios de categoría especial y primera se incluirán los Compromisos Laborales y los Compromisos Comportamentales.

Para los municipios de segunda a sexta categoría será de obligatoria aplicación la fijación de Compromisos Laborales. Sin embargo, si estas entidades se encuentran en proceso de adopción de los Sistemas de Gestión de Calidad y del Modelo Estándar de Control Interno –MECI–, podrán adoptar lo previsto para las entidades señaladas en el inciso anterior. Artículo 3°. Principios Rectores de la Evaluación. El Sistema Tipo se fundamenta en la aplicación de los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, transparencia, imparcialidad, objetividad y mérito que rigen la función pública, así como una demostración continua del desempeño de sus competencias laborales y comportamentales. Su orientación destaca los anteriores principios como ejes del proceso de evaluación y compromete a la entidad y a los servidores en su implementación y desarrollo. (Decreto 1070, 2015).

Por eso el sector de la Función Pública, en cabeza del Departamento Administrativo de la Función Pública – ESAP -, Escuela Superior de Administración Pública – ESAP -, y Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC -, ha liderado las políticas de gestión

**Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, como trabajo de grado. Yassir Geovany chaves, Jaison Leonardo Gómez Pérez, Henry Herrera Arenas. 2021 NOTA: El presente trabajo se realiza en el contexto de la Especialización de Gerencia del Talento Humano.**

del talento humano, actualmente prevalecen dificultades que tienen incidencia directa en la gestión y administración del recurso humano de las entidades, entre otras, aún no se cuenta con evaluaciones del desempeño laboral y del talento humano que sean el sustento de las nuevas prácticas que requiere una administración moderna y eficiente; las actividades desarrolladas dentro de los Planes Institucionales de Capacitación no tienen correlación con las necesidades de los servidores públicos, agravado por una ausencia de un seguimiento al impacto de estas actividades de formación. De lo anterior, cabe notar que se hacen esfuerzos desde la función pública para capacitar a los servidores públicos y cumplir con la ley que rige a los civiles al momento de vinculación laboral.

Es así como vinculación del personal civil no uniformado del Ministerio de Defensa Nacional, sus entidades descentralizadas, adscritas y vinculadas, las Fuerzas Militares y la Policía Nacional, se deberá efectuar un estudio de seguridad de carácter reservado, a los aspirantes a ocupar cargos, el cual deberá resultar favorable para acceder a los mismos (LEY 1033, 2006).

Teniendo en cuenta las facultades de que trata la presente ley se ejercerán con sujeción a los siguientes parámetros:

- a) La modernización, tecnificación, eficacia y eficiencia de los organismos y dependencias que conforman el sector de Defensa, serán los principios que se seguirán para mejorar la competitividad de los servidores públicos civiles, y aumentar la operatividad de las dependencias militares y policiales;
- b) Unificar el régimen de administración de personal que aplica al personal civil vinculado a los Organismos y Dependencias del sector Defensa;
- c) Conservar y respetar al personal civil al servicio del sector Defensa, todos los derechos, garantías, prerrogativas, servicios y beneficios adquiridos o establecidos conforme a disposiciones normativas anteriores a la fecha de la presente ley;
- d) Adoptar, de conformidad con las normas constitucionales y legales, los mecanismos de protección especial a la maternidad, a los servidores públicos desplazados por razones de violencia, a las madres o padres cabezas de familia y a los funcionarios que posean discapacidades físicas, psíquicas o sensoriales, con

- el fin de proporcionarles un trabajo acorde con su condición sin desmejorar las condiciones laborales contempladas en la ley 909 de 2004;
- e) No se podrá contemplar como causal de retiro del servicio del personal civil la derivada de la facultad discrecional para cargos de carrera;
  - f) El ingreso a la carrera especial y el ascenso dentro de ella, se efectuará acreditando méritos mediante mecanismos como pruebas escritas, orales, psicotécnicas, curso, concurso y/o cualquier otro medio técnico que garantice objetividad e imparcialidad, con parámetros de calificación previamente determinados. En todo caso se efectuarán pruebas de análisis de antecedentes y en los casos pertinentes pruebas de ejecución conforme lo determine el reglamento que se expida;
  - g) Al modificar y determinar el sistema de nomenclatura y clasificación de empleos, se adecuarán las funciones y requisitos de los empleos de las entidades que integran el Sector Defensa, a las necesidades del servicio.

Es decir que toda entidad pública debe aplicar una evaluación del desempeño, la cual, es una herramienta de gestión objetiva y permanente, encaminada a valorar las contribuciones individuales y el comportamiento del evaluado, midiendo el impacto positivo o negativo en el logro de las metas institucionales. Esta evaluación de tipo individual permite así mismo medir el desempeño institucional y se debe hacer para el periodo anual y el período de prueba se desarrollará (CNSC, 2018).

De igual manera el Ejército Nacional cuenta con unas políticas y lineamientos al interior de la institución para la administración del personal civil, donde se establece, el manual de funciones y el sistema de gestión del talento humano por competencias. Dando cumplimiento a lo establecido en el artículo 122 de la Constitución Política de Colombia, el artículo 9 de la Ley 90 de 1995, y el artículo 5 del Decreto Ley 1792 de 2000, todas las entidades deben contar con un manual específico de funciones y competencias laborales para el personal civil, con el propósito de fortalecer los procesos de administración de personal para optimizar la gestión del talento humano. A su vez, el artículo 27 de la Ley 909 de 2004, precisa respecto al concepto de carrera administrativa:

**Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, como trabajo de grado. Yassir Geovany chaves, Jaison Leonardo Gómez Pérez, Henry Herrera Arenas. 2021 NOTA: El presente trabajo se realiza en el contexto de la Especialización de Gerencia del Talento Humano.**

“La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna”.

## 2. Desarrollo de la metodología

Este trabajo parte de la necesidad, de mejorar el proceso de evaluación por competencias del personal civil adscrito al ejército Nacional, con el fin de obtener un diagnóstico y con base a este establecer un plan de mejora.

Para el que se va utilizar la investigación exploratoria descriptiva de fuentes primarias, mediante un método cualitativo y cuantitativo en el análisis de la recolección de datos obtenidos, por medio de la observación y características halladas tras la elaboración de encuestas como método de recolección de información.

La investigación es un conjunto de procesos sistemáticos, críticos y empíricos que se aplican al estudio de un fenómeno o problema. Todo trabajo de investigación se sustenta en dos enfoques principales: el enfoque cuantitativo y el enfoque cualitativo, los cuales forman el Enfoque Mixto que tiene la finalidad de determinar resultados congruentes, claros, objetivos y significativos, finalizando con un análisis de lo encontrado en el desarrollo de la investigación (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 2014).

La metodología cualitativa se refiere, entonces, a procedimientos que posibilitan una construcción de conocimiento que ocurre sobre la base de conceptos. Son los conceptos los que permiten la reducción de complejidad y es mediante el establecimiento de relaciones entre estos conceptos que se genera la coherencia interna del producto científico (Krause, 1995).

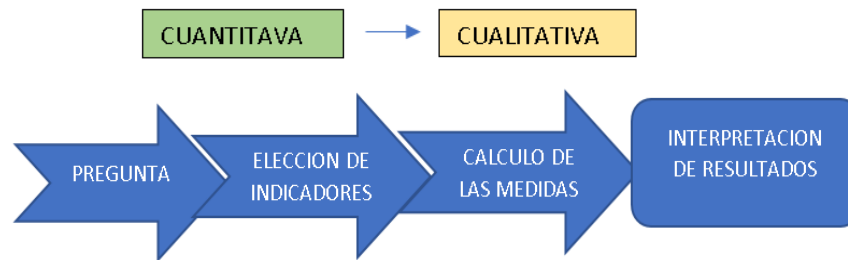
Cabe decir que, en ambos procesos, las técnicas de recolección de los datos pueden ser múltiples. Por ejemplo, en la investigación cuantitativa: cuestionarios cerrados, registros de datos estadísticos, pruebas estandarizadas, sistemas de mediciones fisiológicas, aparatos de precisión, etc. En los estudios cualitativos: entrevistas exhaustivas, pruebas proyectivas, cuestionarios abiertos, sesiones de grupos, biografías, revisión de archivos, observación, entre otros (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 2014, pág. 14).

Por lo tanto, la investigación mixta compuesto con datos cuantitativos y cualitativos de acuerdo al fundamento y a la orientación del trabajo se basa más en lo cuantitativo o cualitativo. Por ejemplo, en este caso donde se realiza una encuesta, el método predominante es el cualitativo, por lo que se busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas que se investigaran) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas y opiniones, es decir la forma en que los participantes perciben la evaluación por civiles competencias del personal del Ejército Nacional.

La investigación es descriptiva, ya que con base a la investigación y con el planteamiento de la encuesta se pretende identificar las falencias que presenta el proceso de evaluación por competencias del personal civil del ejército Nacional y plantear la propuesta de mejora. Con esta investigación se busca especificar las propiedades, las características y los perfiles de personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Es decir, únicamente pretenden medir o recoger información de manera independiente o conjunta sobre los conceptos o las variables a las que se refieren, esto es, su objetivo no es indicar cómo se relacionan éstas (Hernandez Sampieri & Fernandez Collado, 2014, pág. 94).

Como se trata de una investigación descriptiva, se presentan cuatro fases que se ilustran a continuación.

Gráfico 1. Fase de la investigación aplicada



Nota. Elaboración propia.

### Población de la muestra

Según Lepkowski (2008b, citado por Hernández et al., 2014, p. 174), la población “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”; por su parte Hueso y Cascant (2012, p. 1) definen la población como “el conjunto de sujetos en el que queremos estudiar un fenómeno determinado”. Considerando las definiciones citadas, para el desarrollo del presente trabajo la población estuvo conformada por cien (100) funcionarios del personal civil del Ejército Nacional vinculados mediante Carrera Administrativa p.10).

Tabla 1 Muestra para instrumento encuesta.

Población encuestada	Muestra	Variables	Total de preguntas
Civiles que ocupan cargos administrativos en el ejército nacional, enfocando la toma de la muestra específicamente en asistentes administrativos.	100	Si	10
		No	
Total	100		10

Fuente. Elaboración propia.

En la tabla se considera la cantidad de personas civiles que van hacer parte de la muestra.

**Muestra:** Bernal (2006) define la muestra como la parte de la población que se selecciona sobre la cual se obtiene la información y se efectúa la medición y la observación de las variables objeto de estudio. Hernández et al. (2014) considera la muestra como un subconjunto de elementos que pertenecen al conjunto definido como la población. Se espera que los resultados obtenidos con la muestra brinden una idea sobre la población en su conjunto ya que la misma, para estudios estadísticos, “descansa en el principio de que las partes representan al todo” (Hueso y Cascant, 2012)

Para la investigación se tuvo en cuenta la fórmula de tipo cuantitativo según el caso:

Tipo cuantitativo

$$n = \frac{N z^2 s^2}{d^2 (N-1) + z^2 s^2} = \frac{N z^2 s^2}{d^2 (N-1) + z^2 s^2}$$

Donde:

n = tamaño de la muestra

N = tamaño de la población

Z = valor de Z crítico, calculado en las tablas del área de la curva normal. Llamado también nivel de confianza.

S<sup>2</sup> = varianza de la población en estudio (que es el cuadrado de la desviación estándar y puede obtenerse de estudios similares o pruebas piloto)

d = nivel de precisión absoluta. Referido a la amplitud del intervalo de confianza deseado en la determinación del valor promedio de la variable en estudio.

Tabla 2. Nivel de Confianza del instrumento aplicado

% Error	Nivel de Confianza	Valor de Z calculado en tablas
1	99%	2,58

<u>5</u>	<u>95%</u>	<u>1,96</u>
<b>10</b>	90%	1,645

Nota. La tabla muestra el nivel de confianza en porcentaje según el interés del investigador. Tomado de Aguilar - Barojas, Saraí (2005). Fórmulas para el cálculo de la muestra en investigaciones de salud. Salud en Tabasco, 11(1-2), en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=48711206>

Desarrollo

$$n = \frac{N z^2 s^2}{d^2 (N-1) + z^2 s^2} = \frac{N z^2 s^2}{d^2 (N-1) + z^2 s^2}$$

Donde:

n = ?

N = 100

Z = 1,96

S<sup>2</sup> = 12,556<sup>2</sup>

d = 5

$$n = \frac{99 * 1,96^2 * 12,556^2}{5^2 * (100-1) + 1,96^2 * 12,556^2}$$

$$n = \frac{59958.388}{3080.640}$$

$$n = 19.46=19$$

El tamaño de la muestra de acuerdo a la necesidad que presenta esta investigación y según la población de 100 funcionarios del personal Civil del Ejército que laboran en esta institución, como resultado 19 funcionarios para lograr el 95% de efectividad.

**Metodología de la medición:** Teniendo en cuenta el problema y los objetivos de la evaluación planteados, las herramientas desarrollados se enfocaron en conocer la opinión y conocimiento de los métodos de ingreso laboral que tiene la entidad y

Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, como trabajo de grado. Yassir Geovany chaves, Jaison Leonardo Gómez Pérez, Henry Herrera Arenas. 2021 NOTA: El presente trabajo se realiza en el contexto de la Especialización de Gerencia del Talento Humano.

evaluar la efectividad de su aplicación, identificando así los aspectos susceptibles de mejora del proceso como insumos determinantes para la elaboración del diagnóstico propuesto, la formulación del plan de mejoramiento y su respectivo plan de acción que permita dar un uso adecuado a esta herramienta y lograr el cumplimiento de la finalidad para la cual fue creada.

**Técnicas de recolección de la información:** Los instrumentos o técnicas para la recolección de información más utilizados en la investigación cuantitativa son, entre otros, la encuesta y la escala de actitudes; y en la investigación de tipo cualitativa, entre otros, la entrevista (estructurada y no estructurada) y el análisis de documentos. La encuesta es una técnica que se fundamenta en un cuestionario o conjunto de preguntas preparado con el fin de obtener información de las personas; la entrevista es una técnica que permite establecer contacto directo con la persona, que si bien se soporta en un cuestionario más flexible, permite obtener información más espontánea y abierta y profundizar en información de interés para el estudio; el análisis de documentos es una técnica que se basa en fichas bibliográficas cuyo propósito es analizar material impreso para contrastar y complementar los datos (Bernal, 2006).

Para el presente investigación se definieron como técnicas de recolección de información la encuesta, que fue aplicada en forma virtual mediante correo institucional, a los funcionarios de carrera administrativa del Ejército Nacional; el análisis documental que tomó como insumo principal la normatividad vigente relacionada con el proceso de evaluación del desempeño de empleados públicos, la política de empleo público, la carta Iberoamericana de la Función Pública, los informes de EDL de la CNSC.

### **Diseño de Instrumento de recolección de datos**

Encuesta: Se realizó de respuesta cerrada, conformada por 10 preguntas, dirigidas al personal civil administrativo vinculado laboralmente con el Ejército Nacional, la encuesta fue realizada por correo institucional, la cual permitió conocer la opinión en el proceso de evaluación de ingreso a la institución.

## **PREGUNTAS**

1. ¿Considera que ha recibido con total claridad las funciones que debe cumplir en su cargo?
2. ¿Sabe usted qué son las competencias laborales?
3. ¿Conoce el proceso de evaluación de competencias aplicado al personal civil administrativo del Ejército Nacional?
4. ¿Cuándo le fue aplicado un proceso de evaluación por competencias?
5. ¿La evaluación de competencias laborales fue relacionada con las funciones asignadas a su cargo?
6. ¿Tuvo retroalimentación sobre sus resultados y procedimiento a seguir?
7. ¿Recibió formación y/o capacitación para mejorar sus competencias laborales?
8. ¿Considera que las herramientas tecnológicas dispuestas para el proceso de evaluación por competencias fueron adecuadas?
9. ¿Considera que la evaluación de competencias ha contribuido en la mejora continua de sus conocimientos, habilidades y comportamientos en el ámbito laboral?
10. ¿Cuáles cree que son los inconvenientes más recurrentes del proceso de evaluación por competencias en el desempeño de su cargo?
11. ¿Considera que debe reformarse el procedimiento de evaluación de competencias laborales?

### **Proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional.**

El principio de mérito es pilar fundamental del sistema de carrera y por ende del acceso a los empleos públicos, lo cual demanda de los servidores demostrar de manera permanente que cuentan con las competencias, aptitudes y habilidades que exigen los diferentes empleos en el Estado. Para tal propósito, se cuenta con la Evaluación del Desempeño Laboral que es una herramienta que permite medir permanentemente la contribución individual de los servidores públicos a las metas institucionales (Congreso de la República, 2004).

Una de las metas fijadas por el Gobierno Nacional en su plan de desarrollo es contar con un sector público más fortalecido, enfocado a la profesionalización del empleo público en el marco de la Carta Iberoamericana de la Función Pública, para la consecución de un mejor Estado; la profesionalización de los empleados públicos es una condición necesaria para la modernización del mismo, en donde la eficacia del desempeño, la responsabilidad, la honestidad y los valores deben ser reflejados en un mejor servicio a la comunidad. Para el logro de estos propósitos, es necesario tener una mirada estratégica de gestión, en la que se hace necesario desarrollar las competencias para un desempeño efectivo (“Las Competencias Laborales en Colombia” X Seminario taller la Gestión del Talento Humano en las Entidades del Estado Colombiano”, CNSC Bogotá, julio de 2013).

Dado a esto, el gobierno nacional mediante la Ley 1753 del 9 de junio de 2015 “Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 -Todos por un nuevo país”, expone las necesidades que en materia de Administración Pública deben ser prioridad para alcanzar los estándares deseados que den cuenta de un servicio efectivo y eficiente del Estado. Por ende todas las entidades públicas que han implementado el sistema Tipo de EDL de la CNSC, un modelo de validación y una propuesta de mejoramiento continuo del proceso, que contribuya al mejoramiento del desempeño institucional a través de la evaluación y el mejoramiento del desempeño individual, contribuyendo de esta manera, a que las personas que integran este tipo de entidades, cumplan a cabalidad la función que deben realizar y le garanticen a la sociedad la satisfacción de sus necesidades a través de una adecuada prestación de los servicios en un marco de efectividad y pertinencia (Sanabria, 2016)

Conforme a lo anterior se realizó el diagnóstico el cual tiene como objetivo conocer la situación actual del proceso de evaluación por competencias del personal Civil del Ejército Nacional, identificando las debilidades y fortalezas del proceso, en procura de reconocer oportunidades de mejora. El proceso de diagnóstico se desarrolló en tres etapas: 1) La recolección de información, la cual se realizó por medio de fuentes primarias y secundarias a través de métodos como la encuesta, que fue aplicada en forma virtual a través de correo institucional a todo el personal profesional civil. 2) La

**Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, como trabajo de grado. Yassir Geovany Chaves, Jaison Leonardo Gómez Pérez, Henry Herrera Arenas. 2021 NOTA: El presente trabajo se realiza en el contexto de la Especialización de Gerencia del Talento Humano.**

organización de la información cuyo propósito fue definir los procedimientos para ordenar, procesar y almacenar los datos con el fin de acceder a ellos de una manera rápida y eficiente. Y, 3) el análisis e interpretación de la información, el cual se realizó con la ayuda de programas informáticos como Excel, cuyo fin fue acceder a informes estadísticos que permitieron tener una aproximación a la realidad del proceso de incorporación a la vida laboral en el Ejército Nacional relacionada con la evaluación de competencias del personal Civil.

### **La evaluación de competencias del personal civil del Ejército Nacional de Colombia**

Actualmente, este proceso se encuentra regulado por medio de la resolución 3135 de 2011, el Ministerio de Defensa, establece el marco regulatorio para determinar las competencias funcionales aplicables a los empleos de los funcionarios civiles y no uniformados del Sector Defensa. Ahora bien, este acto administrativo divide la cualificación de las competencias en ejes temáticos de intervención acuerdo a las actividades identificados por macroprocesos, así:

*Tabla 1. Clasificación temática de competencias funcionales*

<b>Eje temático - competencias</b>	<b>Niveles</b>
<b>Directivas</b>	Directivo
	Asesor – Profesional
<b>Seguridad y defensa</b>	Asesor – Profesional
<b>Planeación y control</b>	Asesor – Profesional
	Técnico – Asistencial
<b>Sociales y comunicaciones</b>	Asesor – Profesional y Orientador
	Técnico – Asistencial
<b>Jurídicas</b>	Asesor – Profesional
	Técnico – Asistencial
<b>Financieras</b>	Asesor – Profesional
	Técnico – Asistencial
<b>Informática y sistemas</b>	Asesor – Profesional
	Técnico – Asistencial
<b>Administrativas</b>	Asesor – Profesional y Orientador
	Técnico – Asistencial
<b>Operativas</b>	Asesor – Profesional y Orientador

	Técnico – Asistencial
<b>En salud</b>	Asesor – Profesional y Orientador
	Técnico – Asistencial

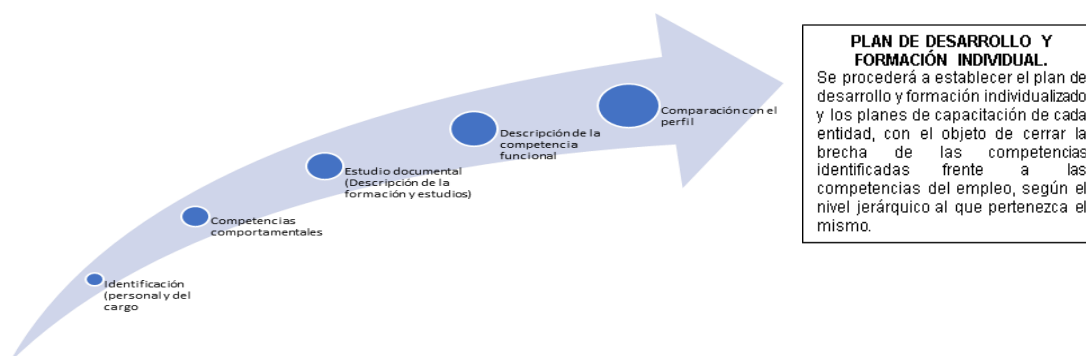
Fuente. Creación propia.

Posteriormente, mediante la resolución No.3543 del 19 de julio de 2011, se creó el comité de Competencias laborales del sector defensa. A su vez, la resolución 3579 expedida en mayo 27 de 2013; en ella, el Ministerio de Defensa, establece el formato de la Tabla de Registro de Competencias Laborales de los empleados públicos civiles y no uniformados del Sector Defensa. Luego, en las Resoluciones 1003 del 28 de febrero de 2012, y 064 del 23 de mayo de 2017, se adopta el formato de manual de funciones y competencias para los empleos públicos de los funcionarios públicos civiles y no uniformados del sector defensa.

Ahora bien, dicho manual tiene como propósito señalar un recorrido metodológico tendiente a determinar requisitos, funciones y competencias laborales; así como también, los requerimientos de perfilación académica y de experiencia para los servidores públicos de naturaleza civil y no uniformados que cumplan funciones en la institución objeto de estudio.

Cabe resaltar que, esta resolución 3579, señala la ruta para la identificación y correlación entre el perfil del aspirante y la identificación de las competencias funcionales requeridas; de tal forma, que sea posible formular un plan de capacitación que permita no solo su adquisición sino, su fortalecimiento.

Figura 1. Ruta para la elaboración del plan de capacitación y fortalecimiento de competencias funcionales

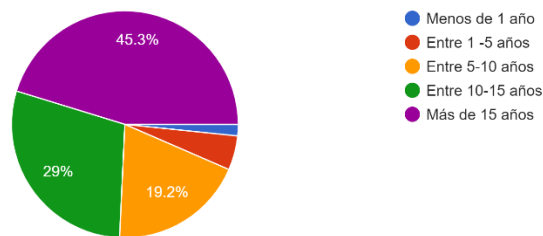


Nota. Elaboración propia.

Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, como trabajo de grado. Yassir Geovany chaves, Jaison Leonardo Gómez Pérez, Henry Herrera Arenas. 2021 NOTA: El presente trabajo se realiza en el contexto de la Especialización de Gerencia del Talento Humano.

Sin embargo, se observa que aunque las resoluciones describen de manera detallada la perfilación y determinación de las competencias, no es así para el proceso evaluativo, toda vez que le atribuye una fuerte carga subjetiva en cabeza del superior inmediato, tal como se desprende de los datos recaudados una vez aplicado el instrumento encuesta, sobre una muestra poblacional de 1.045 personas con funciones de carácter civil del área administrativa en el Ejército Nacional, con los siguientes resultados relevantes:

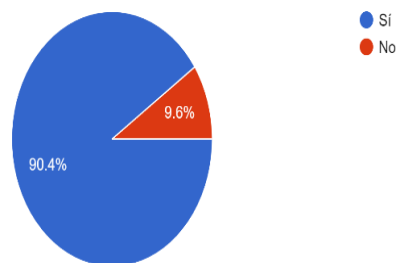
Figura 2. Tiempo de servicio en el Ejército Nacional  
1,045 respuestas



Nota. Elaboración propia.

La figura dos, permite evidenciar que el mayor porcentaje de la población encuestada, tiene más de 15 años de servicio en el Ejército Nacional de Colombia, resultado que guarda plena correspondencia con los porcentajes establecidos en la figura 3, en la cual se observa que 90.4% manifiestan que han recibido capacitación específica en la naturaleza, alcance y contenido de las competencias implícitas en el ejercicio de sus funciones.

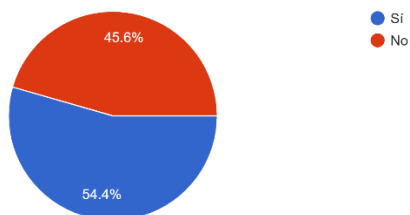
Figura 3. ¿Considera que ha recibido con total claridad las funciones que debe cumplir en su cargo?  
1,045 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

No obstante, la figura 4, al indagar sobre el proceso de evaluación y retroalimentación se observa que solo el 54.4% de la población manifiesta que ha participado o recibido la misma.

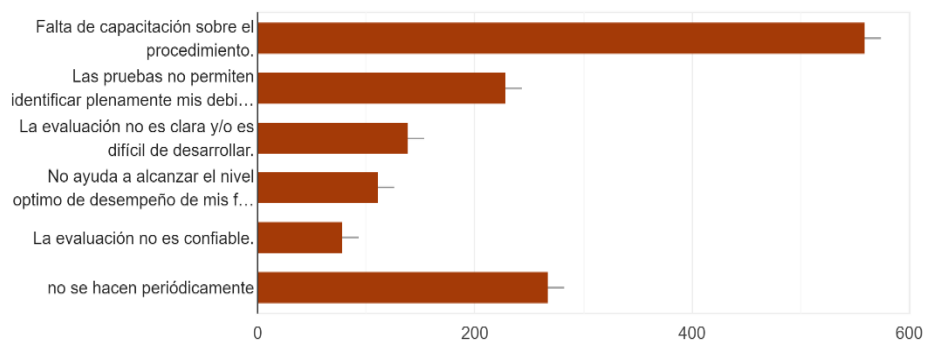
Figura 4 ¿Tuvo retroalimentación sobre sus resultados y procedimiento a seguir?  
900 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

Ahora bien, al revisar los factores que inciden en la percepción problemática por parte de la población encuestada, la figura 5, evidencia que la capacitación insuficiente frente a los componentes de la evaluación y sus mecanismos de valoración y seguimiento constituye el principal aspecto a impactar a la hora de estudiar la reformulación del proceso actual.

Figura 5. ¿Cuáles cree que son los inconvenientes mas recurrentes del proceso de evaluación por competencias en el desempeño de su cargo? Seleccione 1 o mas respuestas.  
909 respuestas



Fuente. Elaboración propia.

De la misma forma, el proceso de recolección de la información visibiliza que la evaluación no se encuentra estructurada dentro de la cultura de mejora permanente, como lo muestra la figura 6.

Figura 6.



Fuente. Elaboración propia.

Esta figura 6, permite identificar una desconexión entre los tiempos de aplicación del proceso de evaluación y la permanencia del funcionario en el cargo laboral, pues se observa que el porcentaje mayoritario de la población encuestada con un 45.3% manifiestan que dicha evaluación se realizó en un espacio temporal de entre 1 y 3 años, en contraste con el porcentaje mayoritario señalado en la figura uno, en la que los funcionarios tienen un tiempo de permanencia mayor a 15 años.

Concluyendo que, aunque existe un robusto aparato normativo, que permite perfilar y determinar la correlación existente entre las funciones y, las competencias requeridas para desarrollarlas, se logran identificar 5 ejes problemáticos, a saber:

Figura 7. ejes problemáticos.



Fuente. Elaboración propia.

Propuesta de mejora al proceso de evaluación por competencias del personal civil del Ejército Nacional, como trabajo de grado. Yassir Geovany chaves, Jaison Leonardo Gómez Pérez, Henry Herrera Arenas. 2021 NOTA: El presente trabajo se realiza en el contexto de la Especialización de Gerencia del Talento Humano.

- Fractura en el hilo de continuidad entre el momento de perfilación de la competencia laboral y el proceso de evaluación de competencias laborales
- Deficiente apoyo tecnológico que permita rastrear en tiempo real el cumplimiento de los procesos.
- Insuficiente retroalimentación de los resultados, lo que conlleva en un plan de mejoramiento ineficaz o ausente.
- Planes de capacitación de competencias, no correspondientes con los planes de mejora implementados.
- Débil interiorización de la cultura de la evaluación y la mejora continua por parte de los funcionarios civiles que desempeñan actividades en el Ejército Nacional de Colombia.

Por consiguiente, se recomienda:

En primer lugar, fortalecer los procesos de reinducción de los funcionarios, dado el bajo índice de rotación del personal civil que cumple funciones en el Ejército Nacional de Colombia. Para tal fin, se propone la reformulación del proceso de evaluación, con el fin de disminuir la carga de subjetividad, otorgando peso a la retroalimentación junto con una verdadera concertación del plan de mejora producto del proceso.

De igual forma, debe revisarse el proceso de evaluación de competencias estableciendo un período mínimo, que podría ser de 2 años, el cual estaría anclado al plan de mejora que se concertó producto de la evaluación. Dicha reinducción, debe considerar no sólo aspectos funcionales sino también centrarse en gran medida en los indicadores a evaluar junto con el reconocimiento específico y los criterios frente a los cuales va a ser sondeado el funcionario.

Por ende, se propone también como oportunidad de mejora, construir apoyado por medios tecnológicos, herramientas, instrumentos e indicadores que permitan realizar un monitoreo y seguimiento oportuno al plan de mejora junto con el fortalecimiento del plan de capacitación dirigido a reconocer el contenido y alcance de la evaluación de las competencias del perfil que requiere el personal civil que desempeña funciones en el Ejército Nacional.

## Bibliografía

- ARENAS GONZÁLEZ, P. T., & LIÉVANO BERNAL, M. (NOVIEMBRE de 2017). *REPOSITORIO UNIVERSIDAD SANTO TOMAS*. Obtenido de REPOSITORIO UNIVERSIDAD SANTO TOMAS:  
<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/10452/Arenaspaula2017.pdf?seq>
- CNSC. (17 de Marzo de 2005). Decreto 760. *Por el cual se establece el procedimiento que debe surtirse ante y por la Comisión Nacional del Servicio Civil para el cumplimiento de sus funciones*. Bogotá, Colombia.
- CNSC. (10 de Octubre de 2018). Acuerdo . *Por el cual se establece el Sistema Tipo de Evaluación del Desempeño Laboral de los Empleados Públicos de Carrera Administrativa y en Período de Prueba*. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República. (23 de Diciembre de 1993). Ley 100. *Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral*. Bogotá, Colombia.
- Congreso de la República. (23 de Septiembre de 2004). Ley 909. *Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones*. Bogotá, Colombia.
- Constitución Política . (1991). Artículo 125. *Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley*. Bogotá, Colombia.
- Decreto 1070. (26 de Mayo de 2015). *Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de*. Bogota D.C., colombia: Presidencia de la Republica de Colombia.
- Ejército Nacional de Colombia. (2021). *COPER*. Obtenido de <https://www.coper.mil.co/mision-y-vision-349181/>
- FUNCION PUBLICA*. (18 de JULIO de 2006). Obtenido de *FUNCION PUBLICA*:  
[www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20705](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20705)
- Función Pública. (26 de Mayo de 2015). Decreto 1083. *Decreto único reglamentario del sector de función pública*. Bogotá, Colombia.
- Hernandez Sampieri, R., & Fernandez Collado, C. (2014). *Metodología de la Investigacion* . Mexico D F: Editorial McGRAW-HILL.
- Krause, M. (1995). La investigación cualitativa - Un campo de posibilidades y desafíos. *Revista TEMAS DE EDUCACIÓN*. Obtenido de Revista TEMAS DE EDUCACIÓN:  
<http://files.mytis.webnode.cl/200000020-f1c75f2c42/Krause,%20M.%3B%20La%20investigaci%C3%B3n%20cualitativa,%20un%20campo%20de%20posibilidades%20y%20desaf%C3%ADos.pdf>

LEY 1033. (18 de JULIO de 2006). Obtenido de Artículo 4:

[www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20705](http://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=20705)

Ministerio de Educación Nacional. (2014). Articulacion de la educacion con con el mundo productivo.

*Competencias Laborales Generales*. Bogota, colombia: Imprenta Nacional de Colombia.

Reyes, Fernandez, Sierra, & Gonzalez. (2021). Evaluacion del programa de induccion del Ejercito Nacional de Colombia. *Univerisadad Sergio Arboleda*, 5.

Casimiro, C.; et, all (2020): Competncias Laborales y Formación profesional de profesoras de educación inicial, en el distrito de Lurigancho en Perú. En: *Revista Universidad y Sociedad* 12 (4), pág. 444–453. Disponible en línea en <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-444.pdf>, Última comprobación el 18/07/2022.

Delgado, V. (2009): El modelo de competencias laborales: Base para la gestión del talento humano en las organizaciones. En: *Económicas CUC* 30 (30), pág. 25–38. Disponible en línea en <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5786227.pdf>.

Tejada, J.; Navio, A. (2018): El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: una mirada desde la formación. En: *Revista Iberoamericana de Educación*. Disponible en línea en <https://rieoei.org/historico/deloslectores/1089Tejada.pdf>, Última comprobación el 18/07/2022.