

DIAGNOSTICO DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL
PERSONAL DE OFICIALES AL EJÉRCITO NACIONAL EN APOYO AL
CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

PAOLO ARMANDO TENJO CARRILLO

Autor

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE RELACIONES INTERNACIONALES, ESTRATEGIA Y SEGURIDAD
DIRECCIÓN DE POSGRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE LA SEGURIDAD
BOGOTÁ, COLOMBIA

Diagnostico del proceso de selección e incorporación del personal de Oficiales al Ejercito Nacional en apoyo al cumplimiento de la misión Institucional.

2013

CONSECUENCIAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL PERSONAL DE OFICIALES AL EJÉRCITO NACIONAL COMO APOYO AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

Resumen

Los procesos de incorporación de personal parten de la búsqueda de perfiles profesionales o laborales que la institución necesita para dar cumplimiento a las metas estratégicas planteadas. La selección de personal en el Ejército Nacional de Colombia ha sufrido grandes transformaciones a lo largo de los 200 años de historia. Los oficiales que ingresan a las Fuerzas Militares deben aportar todo su conocimiento y experiencia en el cumplimiento de la misión institucional, pero a través del tiempo, se observan fallas en diversas operaciones ocasionadas por errores estratégicos, tácticos y logísticos de algunos de los oficiales a cargo, debido a que no poseen la experiencia ni el conocimiento requerido para ejecutar el trabajo asignado. Es por esto, que se infiere que el proceso de selección tiene falencias en su base estructural y esto conlleva a procesos misionales erróneos que no aportan en el cumplimiento de los objetivos institucionales.

PALABRAS CLAVE: Incorporación, Oficiales, Proceso, Selección

INTRODUCCIÓN

El proceso de selección e incorporación de personal al Ejército Nacional ha pasado por grandes reformas, a partir del siglo pasado, se inicia con la llamada Ley 48 de 1993, cuyo propósito era la incorporación de los hombres que dedicarían su vida al cumplimiento de la misión institucional. Así mismo, antes de finalizar éste siglo, se dio a conocer el estatuto de carrera para el personal de oficiales y suboficiales y los parámetros a seguir en los procesos de incorporación, que permitieran lograr los objetivos constitucionales.

Para lograr la incorporación de personal al Ejército Nacional con la mejor calidad humana y así incrementar los índices de eficacia, se crearon en 1936 las escuelas de armas bajo la dirección de la Brigada de Institutos Militares, quienes preparaban a los oficiales, suboficiales y soldados para el combate y el entrenamiento selectivo en el fuerte militar de Tolemaida fundado en el año de 1954. Pero, este entrenamiento únicamente se orientaba en la adquisición de conocimientos apropiados para afrontar al enemigo, pero no, en entablar un trato coherente y humano con la población civil.

Esta situación anexa al requerimiento de asignación de cupos dado por el Comando de la Fuerza, motivaron el afán de cumplir las metas impuestas sin tener en cuenta la calidad sino la cantidad, propiciando el ingreso de candidatos con bajos niveles

educativos, de diferentes condiciones sociales, culturales y comportamientos. Dichas circunstancias de selección de personal, generaron desenlaces fatales frente a los acontecimientos que alteraban el orden público en su momento, por los abusos y atropellos cometidos por hombres de la institución hacia la comunidad, dejando un sabor amargo al tratar de llevar a cabo las misiones de acuerdo a los mandatos y preceptos legales, los cuales no se cumplieron a cabalidad.

Teniendo en cuenta la historia así como los acontecimientos ocurridos, es necesario que se reevalúen los procesos de selección realizando: “un diagnóstico inicial y un pronóstico”, Chiavenato (2002) con procesos objetivos de incorporación que involucren el análisis junto a la revisión de las hojas de vida, los cuales establecerán las condiciones, como también las capacidades que tiene el personal para ocupar un cargo. Aplicando los parámetros apropiados de selección se propenderá por el fortalecimiento de la misión constitucional con transparencia y legalidad.

Hoy en día la selección, así como la calidad humana y profesional del personal hacen parte de la visión, la imagen, el prestigio y el reconocimiento institucional. El fortalecer e implementar un proceso de incorporación basado en la objetividad, el cumplimiento ético de perfiles en las entidades oficiales, como el Ejército Nacional, se evidenciará en cada uno de los integrantes seleccionados el esfuerzo, la dedicación y la responsabilidad misional, como una institución digna, responsable, confiable,

Diagnostico del proceso de selección e incorporación del personal de Oficiales al Ejercito Nacional en apoyo al cumplimiento de la misión Institucional.

cumplidora de los derechos humanos, muy ligadas a la misión encomendada, la cual será bien recibida por la comunidad.

CONSECUENCIAS DEL PROCESO DE SELECCIÓN E INCORPORACIÓN DEL PERSONAL DE OFICIALES AL EJÉRCITO NACIONAL COMO APOYO AL CUMPLIMIENTO DE LA MISIÓN INSTITUCIONAL

1. **Evolución histórica del Ejército Nacional en la búsqueda de la profesionalización**

La historia del Ejército Nacional desde la creación de las Escuelas de Armas hasta la profesionalización militar, se fundamenta en la formación que reciben los cuerpos de oficiales, es decir, en la educación militar, la cual ha incidido en el personal que integra la Institución y en los resultados de las diferentes operaciones y proyectos que han desarrollado a lo largo y ancho de su trayectoria. Para esbozar éste apartado se retoma el artículo realizado por Mayra Rey (2008), en el cual se presenta la revisión del proceso de formación que recibieron oficiales y soldados buscando el fortalecimiento de la carrera militar como pieza central en la profesionalización militar.

Inicialmente se propone una educación a partir de las academias militares, instituciones educativas donde se incorporaban los cadetes, quienes se encontraban alejados de la población civil, buscando mayor asimilación de los valores y deberes, como preocupación constante en el proceso de formación de oficiales y del personal militar, tal como lo afirma Isaías Lujan, Ministro de Guerra:

“A pesar de lo previsto en el Código respectivo, se ha establecido el absurdo sistema de ascensos y provisión de puestos en el Ejército por recomendación de personas de influencia o sin ella, y por petición directa de los aspirantes; y es preciso acabar con esta corruptela que, matando todo estímulo en los oficiales de valer, aplebeyaría la carrera a un grado que no es posible fijar. Los ascensos deben ser severamente reglamentados por la ley, cerrando el camino a toda pretensión indebida, a toda aspiración que no traiga patente de legítima. Los ascensos y grados no deben concederse más que al mérito, a la capacidad, a la idoneidad de los candidatos: la Escuela Militar ayudará de modo eficaz a ponerle término a los ascensos de puro favor (1898), citado por Rey (2008).”

El código militar de 1881 dispuso que en todos los grupos del Ejército hubiera una escuela primaria, la cual era dirigida por la Iglesia, ratificando la orientación católica en la educación, fortaleciendo la enseñanza de la religión, la moral y la enseñanza de las materias de la república. Más adelante, en 1888, por medio del Decreto 1023 se dispuso el establecimiento de una Escuela Militar de Cadetes en Bogotá destinada a la formación de oficiales subalternos. Se decretó que se establecería una Escuela Militar, subordinada al Ministerio de Guerra, buscando mejorar el estado precario de la misma. En esta oportunidad, los condicionamientos para la selección de los alumnos que iban a ingresar a la Escuela fueron más específicos. Cuatro años después, mediante la Ley 127 del 18 de noviembre de 1896 el Gobierno Nacional decidió abrir nuevamente la Escuela Militar con la cooperación de una misión militar francesa, quienes prepararían a los oficiales del Ejército Colombiano.

El Ministerio de Guerra coordinaba y validaba la escuela y los requisitos de ingreso; una vez aprobado el proceso de selección en el cual se incluían la buena conducta y las aptitudes académicas, se obtenía el grado de subteniente por los méritos y reglamentos. Pero nuevamente se cerró la escuela militar por disposición del gobierno nacional el 30 de septiembre de 1898 a pesar de llevar tan solo siete meses en ejercicio.

Ya para el año 1905, el gobierno nacional se dio cuenta de la necesidad de fortalecer la imagen institucional, por tal motivo solicitó ante el gobierno de Chile el envío de una misión militar con la premisa de reorganizar la institución basados en una reforma militar completa. Esta misión militar modificaría la instrucción y emitiría las normas para el ascenso de oficiales, implementando nuevos reglamentos militares, como mecanismo que permitiera mantener una disciplina férrea que perdura._

La misión militar Chilena empieza el proceso de transformación de la Escuela Militar Colombiana con muchas dificultades logísticas y de personal, ocasionadas por las reacciones negativas de integrantes del gobierno y del mismo cuerpo de oficiales los cuales tratarían de evitar los cambios que igualaran los modelos mundiales de organización militar. Este proceso de innovación militar Chileno comprendía reformas en los aspectos técnicos como profesionales con los cuales colocarían al a la par de otros países suramericanos en prestigio y profesionalismo, tal y como lo anunciaban políticos y gobernantes, “Cierto que queremos paz, pero para obtenerla es preciso ser

primero respetables; saber mantener la dignidad nacional; y para mantenerla, nuestro Ejército debe abandonar la rudimentaria organización que hasta hace poco prevalecía”

Charles Tilly, (1992) citado por Rey (2008).

La educación militar con orientación Chilena, formó el temple de los aspirantes a Oficiales del Ejército de Colombia, desde sus inicios hasta nuestros días, sin embargo, se han presentado algunas modificaciones necesarias a través de los años. Hacia los años ochenta se mantenía una férrea disciplina, una fuerte exigencia que formaba al futuro Oficial en la sumisión y en el cumplimiento de las órdenes dadas, pero al mismo tiempo, lo convertía en una persona de pensamiento *cuadrulado*, poco propositiva, por el temor a ser castigada; aspectos que permitieron el cumplimiento de metas y alejaron a la institución de situaciones negativas frente a la opinión pública. Así mismo, una situación reiterada era el mal trato hacia los alumnos (siendo estos inocentes), los cuales lo aceptaban como parte del fortalecimiento militar y por esa misma razón se abstendían de realizar comentarios o solicitar un trato digno, dejando pasar algunas situaciones de violación a los derechos humanos. Ante ésta situación surge un interrogante ¿el personal militar estaba satisfecho con su labor?

En los años noventa, de acuerdo al orden mundial, la Institución Castrense tuvo que incluir y acogerse a los derechos humanos, siendo este un nuevo inicio en la etapa del ser militar, con una disciplina basada en la convicción, menos drástica y más formativa. Con ésta nueva estrategia se lograba que el futuro oficial no comprendiera la

complejidad de su labor, reconociendo el ser oficial y/o pertenecer a las filas del Ejército Nacional como un empleo seguro y no como una profesión que enmarca responsabilidad y liderazgo en la búsqueda de caminos hacia una Patria libre, segura y soberana.

2. Antecedentes cronológicos de la selección del personal que han generado impactos negativos en la Institución.

En los últimos diez años la Institución ha tenido que soportar los escándalos generados por los procedimientos erróneos en la selección del personal, los cuales colocan en entre dicho la exigencia de la incorporación militar, y abre caminos para el cuestionamiento frente a la participación de Oficiales de altos rangos en éste proceso, quienes hacen prevalecer intereses personales y favoritismos que violan los preceptos legales orientadores de la Institución por presunciones personales de *poder y control*.

Se retoman algunos hechos trascendentales en la historia militar que permiten analizar las consecuencias que lleva un proceso erróneo de selección e incorporación de oficiales. Inicialmente el suceso del 07 de abril del 2007, en la cual se encontraba vinculado un oficial de grado Capitán, quien durante su trayectoria militar siempre estuvo escalafonado en cargos sensibles por asignación de otro oficial de alta jerarquía, que le permitieron enlazarse con grupos delincuenciales para realizar acciones delictivas en beneficio propio. Así mismo, durante este año un suboficial de la

oficina principal del Comando del Ejército, a cambio de dinero, facilitaba información a grupos terroristas la cual obtenía dentro de la misma dependencia en la que laboraba. Estos sucesos visibilizan una vez más la importancia del proceso de selección y cómo el asignar cargos por favoritismo impactan trascendentalmente una institución y una nación.

No se puede olvidar otra prueba de gran resonancia nacional. En diciembre de ese mismo año (2007), se detectó la infiltración de una mujer perteneciente a un grupo terrorista, la cual durante más de 18 meses perteneció al curso Integral de Defensa Nacional (CIDENAL), curso en el cual participan como alumnos los futuros generales del país. Como en los casos anteriores, esta postulante al curso fue presentada por un oficial de alto rango y poder dentro de la Institución.

Para el año 2008, se infiltró en una Unidad Táctica (Batallón) una mujer de 19 años que se hacía pasar por médico. En este hecho se hace evidente no haber verificado la autenticidad de los títulos profesionales y un estudio riguroso a la hoja de vida. Así mismo, en el año 2013, la autoridad competente detuvo a una mujer que estuvo vinculada tres meses como suboficial, ella hacía parte de una organización terrorista suministrando información para la realización de atentados terroristas.

Estos casos han sido reconocidos por la opinión pública a través de los medios de comunicación, pero al interior del Ejército se han realizado investigaciones al respecto

que permiten evidenciar una vez mas que es necesario buscar estrategias que permitan orientar un análisis más focalizado hacia el proceso de incorporación. Una de estas investigaciones la realizo el grupo de Contrainteligencia del Ejército, la cual arroja resultados visibles de afectación como se observa en la tabla 1.

Tabla 1. Datos estadísticos Personal infiltrado.

RESULTADOS CONSOLIDADOS 01-ENE-12 AL 29-JUNIO-12																		
AREAS ESTRATEGICAS CV	AFECTACION INSTITUCION						GRADOS						AMENAZA					
	INFILTRADOS	PONETRADOS	RETRIDOS	NEUTRALIZACION	CAPTURAS	TRASLADOS	OFIC	SUBOF	PF	SLB	SLR	SLC	CIVIL	EARC	ELM	BACHUM	DEJNC	
I	28	1	26	0	3	0	0	1	0	2	22	4	0	9	0	20	0	
II	10	0	9	0	1	0	0	0	1	0	4	5	0	4	5	1	0	
III	9	0	8	0	1	0	0	0	1	0	6	2	0	0	0	5	4	
IV	4	0	4	0	0	0	0	0	2	0	2	0	0	1	2	1	0	
V	9	0	7	0	2	0	0	0	0	0	7	2	0	9	0	0	0	
VI	7	0	7	0	0	0	0	0	0	0	6	1	0	7	0	0	0	
VII	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
VIII	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
TOTAL	67	1	61	0	7	0	0	1	4	2	47	14	0	30	7	27	4	

Fuente: Contrainteligencia del Ejército Nacional

Los datos estadísticos de contrainteligencia del ejército nacional (2009) reafirman como los casos de infiltrados han ido en aumento logrando la detección de 68 casos. De estos casos el 1,5% fueron suboficiales, el 5,9% soldados profesionales, el 2,9% soldados bachilleres, el 69,1% soldados regulares y el 20,6% soldados campesinos.

Como se puede apreciar en las situaciones anteriores, conocidas a nivel nacional e internacional, se han encontrado falencias en la incorporación de oficiales en el campo

operacional y administrativo. Estas falencias han estado ligadas a órdenes arbitrarias de oficiales de alto rango sin procedimientos de seguridad, quienes en su momento emiten decisiones nefastas sin hacer la evaluación del riesgo que ello amerita.

Es evidente que la Institución debe realizar una reforma urgente frente a la incorporación y a la selección del personal, erradicando los favoritismos y preferencias en la asignación de diferentes cargos. Situación que ha generado fallos militares y rechazo por los demás miembros de la Institución al observar la inoperancia, falta de severidad y transparencia cuando se tiene conocimiento de estas actuaciones. Así mismo, se hace necesario que el Jefe de Desarrollo Humano posea mayor autonomía que le permita realizar un proceso certero evitando la coerción a los procesos establecidos y las rutas planteadas para cumplir con la selección de personas idóneas que lleven a integrar el equipo de oficiales en cumplimiento de la misión institucional, evitando los impactos negativos.

3. Proceso de selección e incorporación de oficiales al Ejército Nacional

La incorporación de oficiales inicia con la apertura de una convocatoria realizada por disposición del Comando de la Fuerza, tanto las profesiones exigidas como el número de cupos se determina de acuerdo con las necesidades del servicio. De conformidad con lo previsto en el decreto 1790 de 2000, reglamentario 1495 de 2003 los requisitos giran alrededor de un título universitario, pruebas, exámenes de idoneidad,

antecedentes de honorabilidad, condiciones personales compatibles con la Institución Militar, edad, curso de orientación militar, aptitud psicofísica y el concepto de la Junta Asesora del Ministerio de Defensa.

La formación del futuro oficial finaliza en cuatro años, durante ese tiempo se cumplen las etapas del líder militar iniciando por la graduación como Cadete en la cual recibe una daga como símbolo, posteriormente el de alférez recibiendo un sable como símbolo de sus primeros pasos hacia el mando y finalmente alcanza el grado de Subteniente. Durante su permanencia en la Escuela Militar se capacita intelectualmente mediante estudios profesionales en Administración, Ingeniería civil, Relaciones Internacionales o en Educación Física Militar, este proceso va concatenado a la instrucción práctica militar en la cual se le instruye en la esencia de la profesión con ejercicios prácticos de orden cerrado, táctica, procesos técnicos, áreas administrativas como contabilidad y *fortalecimiento psicológico*, las cuales inciden en la formación como militar honorable al servicio de la Nación.

El proceso de incorporación de Oficiales Profesionales y del Cuerpo Administrativo se desarrolla durante corto tiempo de aprendizaje en la escuela Militar. Se capacitan de manera *superficial* en las áreas técnicas, tácticas, administrativas, logísticas, las cuales serán el pilar fundamental de estos jóvenes oficiales para la administración de los recursos de la Institución con la única connotación de no tener mando. Estos oficiales una vez cumplida su formación son egresados con el grado de subteniente.

Pero es aquí donde surge otro interrogante ¿éste proceso de selección no debería cumplir con los parámetros establecidos para el personal de Oficiales de las armas?, ya que son procesos orientadores con requisitos avalados por la Fuerza para suplir las necesidades de personal que aquejan a la Institución.

Aunque el proceso de selección se encuentra bien definido, *se queda corto*, ya que se orienta hacia el cumplimiento de los procedimientos estipulados, dejando un poco de lado la calidad humana de los futuros aspirantes a oficiales. Así mismo, los integrantes de los diversos comités conformados para la selección, tienen que afrontar constantemente circunstancias relacionadas con el acatamiento de las cuotas asignadas por la Dirección de Reclutamiento y el personal recomendado por Oficiales superiores y de insignia.

Aun en pleno siglo XXI el proceso de selección descrito presenta falencias, pero no por el proceso, sino por los condicionantes de Oficiales de alta jerarquía quienes de una u otra manera logran imponer sus *deseos* permitiendo con ello el ingreso de personal sin el perfil establecido, quienes han sido rechazados por diferentes condiciones (psicológicas, de edad avanzada, con problemas de obesidad, de columna), y al ser ascendidos suscitan problemáticas las cuales tiene que enfrentar un comandante de Batallón, o en el peor de los casos, la población civil. Suceso que se reflejó el 06 de noviembre del 2010, con la violación y asesinato de unos niños por

parte de un oficial (Revista Semana, 2010). Esta situación ha generado el incremento porcentual de los escándalos públicos que colocan en entre dicho la Institucionalidad.

La cantidad de oficiales ascendidos varía año tras año de acuerdo a las necesidades de la Fuerza y a las disposiciones del Gobierno Nacional, quienes definen los cupos para la selección. Luego, la Jefatura de Planeación del Comando del Ejército teniendo como base las necesidades de las Unidades Tácticas en las regiones de mayor sensibilidad, realiza un estudio con el objeto de suplir las necesidades más apremiantes. Durante éste proceso se tiene en cuenta la cantidad de personal para efectuar los reemplazos de acuerdo a su tiempo de permanencia en la Unidad, solicitudes realizadas por las situaciones especiales, así como otras disposiciones del Comandante de la Fuerza.

Los jóvenes oficiales seleccionados son asignados a nivel nacional con funciones de Comandante de pelotón en áreas de alteración del orden público, en escuelas de formación, en unidades de aspectos administrativos-logísticos y en las unidades especiales adscritas al Ministerio de Defensa, así como se aprecia en la última distribución realizada en el mes de junio del 2013: unidades de orden público 53

oficiales, escuelas de formación 11 oficiales, unidades logísticas-administrativas 06 y unidades especiales 01 oficial.

Se hace necesario que la Jefatura de Desarrollo Humano en coordinación con la Escuela Militar con anticipación a la lectura de los traslados, realicen una evaluación de los oficiales teniendo en cuenta las competencias y capacidades. Este proceso se debe realizar con el acompañamiento de los comandante de escuadra, compañía o pelotón quienes de manera directa pueden suministrar la información detallada de cada uno de los futuros oficiales para que se tome una decisión acertada en la asignación del traslado, evitando así, aspectos de índole disciplinario que obstaculicen el cumplimiento de la misión Institucional.

Algunas experiencias particulares que son reconocidas en la institución, han demostrado cómo oficiales que durante su trayectoria militar solamente se han dedicado a la docencia en las escuelas de formación, al ser designados a un área con alteración del orden público no se desempeñan óptimamente, ya que no poseen la experiencia para afrontar las situaciones externas de gran envergadura. Así mismo, existen otro grupo de oficiales que en su trayectoria militar han permanecido la mayor parte del tiempo en áreas de alteración del orden público, al ser designados en unidades con cargos administrativos se limitan a firmar las ordenes emitidas por sus superiores, por desconocimiento de los procedimientos y de la responsabilidad legal

que implican estos cargos, es decir los oficiales que han permanecido la mayor parte de su carrera en unidades de tipo administrativo (y viceversa) al ser designados a áreas de orden público incurren en errores estratégicos, operativos y/o administrativos con impacto negativo en la comunidad y de resonancia en el país.

Durante los últimos años esta temática ha generado voces de inconformismo, investigación y búsqueda de estrategias de mejoramiento en algunas de las fuerzas del estado. Es así como se observa en el 2010, como diferentes integrantes del Curso de Estado Mayor de la marina realizan una revisión de los procesos de incorporación de los infantes de marina, frente a lo cual ratifican que “los procesos de incorporación deben dejar de ser vistos como una obligación constitucional por parte de la institución, para verse como una prioridad, pues, de ello depende la calidad humana de las filas de la ARC” Cifuentes y Ante (2010). Afirmación que ratifica la importancia de la selección y la incorporación en éstas instituciones y cómo de la rigurosidad de éstos procesos depende el éxito, el cumplimiento de las metas establecidas y el prestigio e imagen de la institución.

En el proceso de selección del personal de oficiales, se requiere mayor profundidad, mayor objetividad al analizar los requisitos, revisión de las pruebas físicas, psicológicas y cognitivas, con el fin de evitar que quienes no cumplen con el perfil estipulado sean aceptados, ocasionando consecuencias nefastas con el cumplimiento de su labor que generen un impacto negativo en la imagen de la Institución. De igual forma, es necesario que los integrantes de los comités sean personas idóneas, éticos con gran

sentido de pertenencia para no avalar el ingreso de personas *recomendadas* que no cumplan con los requisitos y características estipuladas, como edad y estado de salud, dos de los factores de mayor relevancia que muy a menudo se presentan en el ingreso de los aspirantes a Oficiales a la Escuela Militar.

4. Propuesta para la asignación de oficiales en los cargos sensibles del Ejército Nacional

La selección e incorporación de Oficiales al Ejército Nacional se basa en procesos y protocolos, (los cuales se han desarrollado anteriormente). Son reglas con características y procedimientos específicos, hacia los cuales se van a realizar algunas propuestas que pueden incidir en la percepción que se tiene del mismo.

Para iniciar, un proceso de selección parte del establecimiento de unas características específicas o un perfil determinado que debe cumplir un candidato como exigencia para un cargo seleccionado. Luego, se busca la contrastación del personal que lleve a la selección del más idóneo, de manera que repercuta en el correcto desarrollo de las funciones y del éxito organizacional.

Esta propuesta invita a retomar el proceso de incorporación realizando una mirada retrospectiva a la selección de personal en la antigüedad. Según Zayas (2010) los espartanos, elegían para la guerra el personal teniendo en cuenta las características de la labor a realizar comparada con la de cada uno de los postulantes de la siguiente

manera: los hombres de mayor talla para la milicia, los esclavos de color (hombres fuertes) para trabajos rudos, y “las jóvenes apacibles, calmadas o tranquilas, para damas de compañía”.

El proceso articulaba las funciones del cargo con las características y las capacidades del personal postulante para el mismo. Por ende, se propone ampliar la visión organizacional proyectando la incorporación de Oficiales, como proceso integral, que no se oriente únicamente en la búsqueda de personal por competencia basada en el hacer, pensada exclusivamente en el actuar en campo, en el combatir. La profesión militar va más allá, se requiere de la selección, unida a una buena verificación de personal con una visión integral basada en las *capacidades* de cada uno de los postulantes, capacidades de trabajo en campo, de resolución de conflictos, de análisis crítico y propositivo, habilidades sociales para el establecimiento de trabajo comunitario, de interacción personal, entre otras. Un sin fin de capacidades, que involucran el hacer, pero que no olvidan el sentir y el ser como parte estructural de los procesos misionales del Ejército, los cuales a través del tiempo propenden por la seguridad, pero también por el servicio al otro, ligados a la búsqueda de espacios formativos con enseñanza social, a partir de la vivencia profesional y del reconocimiento de la misión del Ejército Nacional, “defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”.

Un proceso de selección de personal efectivo y eficiente en la asignación de cargos sensibles y/o críticos, necesita cumplir con ciertos parámetros relacionados con la

revisión de las competencias laborales, la experiencia, los conocimientos adquiridos, la evaluación de los riesgos que afectan la vinculación y las aptitudes y actitudes del aspirante. Para lograr optimizar los procesos que desarrolla la Institución, la Jefatura de Desarrollo Humano debe realizar la selección de personal para la designación de un cargo y en especial de un cargo crítico, mediante la implementación de las competencias y las capacidades, logrando con ello incrementar el rendimiento en la evaluación de la gestión, de lo contrario seguirán haciendo lo mismo para obtener siempre lo mismo.

Otra de las propuestas va orientada hacia la rotación permanente del personal, para que de esta manera todos tengan las mismas oportunidades y se vinculen en diferentes áreas del conocimiento estratégico, militar, administrativo y logístico. Esta estrategia permitirá que todos los oficiales sean favorecedores de los *privilegios* que involucra estar en las áreas urbanas y más cerca de su familia, aspectos que posibilitan espacios de interacción, vinculación con diferentes proyectos y la realización personal y profesional.

Así mismo, se deben resaltar y tener en cuenta los procesos de formación y de cualificación que realizan los Oficiales a lo largo de su carrera, como insumo que debe ser aprovechado por la misma Institución para lograr la mejora de los procesos. Aspecto que unido a la gestión permitirá que los más capacitados y competentes lideren diferentes espacios institucionales que generalmente son guiados por un grupo preestablecido, dejando de lado durante muchos años saberes particulares que

aportarían a la institución y que generarían el impacto de opinión favorable y/o desfavorable cuando se presentan situaciones difíciles.

Como toda empresa o institución, el Ejército Nacional desarrolla procesos de evaluación del ejercicio profesional de los funcionarios, pero, se evidencia poca relevancia hacia los mismos. Por ello, se propone, que éstos resultados sean tenidos en cuenta para todo el personal, sin importar el grado, y no solamente para el personal de Oficiales, sino que se amplíe también a los diferentes rangos cada vez que llegan a un determinado cargo. De esta manera se asemejaría a las grandes empresas, al nuevo empleado se le mantiene en un periodo de prueba, verificando el cumplimiento de las funciones, llamados de atención, estímulos o faltas cometidas, proceso que se debe plasmar en el folio de vida. Partiendo de éste documento, se tiene un historial laboral y de trayectoria en la institución, el cual en la mayoría de las ocasiones no se realiza con objetividad y los jefes inmediatos se limitan a llenarlo como requisito indispensable so pena de obtener llamados de atención, desvirtuando este procedimiento y por ende vulnerando el derecho a la igualdad de otros Oficiales que si han desarrollado a cabalidad su gestión.

5. Diagnóstico de Accidentalidad de la Fuerza durante los años 2005 al 2012, articulado con el proceso de selección e incorporación de oficiales al Ejército Nacional.

Uno de los desafíos otorgados al Ejército Nacional de Colombia es el de consolidar la paz, la seguridad y la derrota de los grupos armados al margen de la ley. En torno al cumplimiento de éste gran objetivo se han delineado diferentes políticas con estrategias de impacto que buscan tener mayor presencia en las regiones apartadas y afectadas por el conflicto armado.

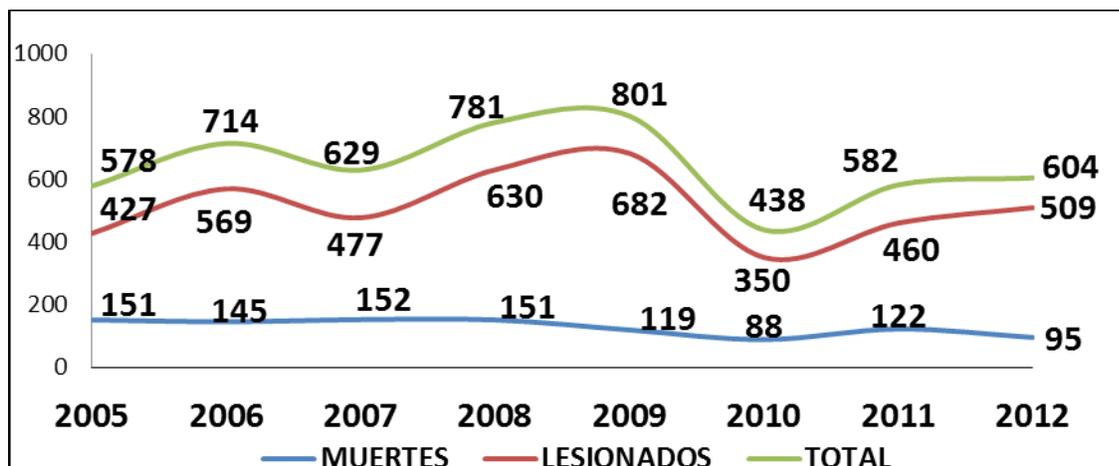
A partir de la implementación de éstas acciones, las estrategias de trabajo y de control se diseñan basadas en las valoraciones continuas de los resultados, teniendo en cuenta la evaluación del actuar de cada uno de los batallones, compañías, pelotones, grupos de reconocimiento o los de inteligencia, que buscan evitar dar fin a los resultados nefastos o a los rótulos que la comunidad internacional ha otorgado a Colombia, tal como lo menciona el Relator de la ONU, Philip Aiston en 2009, “los falsos positivos, son una práctica sistemática del Ejército Colombiano”.

Esta reflexión estratégica tiene como eje central la valoración de las acciones del Ejército Colombiano, a partir del diagnóstico de accidentalidad de la fuerza 2005 -2012, como referente que visibiliza cómo el porcentaje de accidentalidad en el ejército es frecuente. El ser profesional del Ejército implica unos riesgos, pero así mismo, estos riesgos se pueden incrementar por diferentes fallas humanas y procedimentales.

Se toma el reporte de dos novedades de accidentalidad presentado en éste

diagnóstico para resaltar los resultados que se han obtenidos a través de los años y cómo estos no han tenido variabilidad preponderante. En las novedades del programa de acción integral contra minas (AEI), se observa que el porcentaje de muertos y lesionados ha superado el rango de los 500 con algunos picos de disminución, pero con incidencia relevante, tal como lo muestra la Figura 1.

Figura 1. Novedades por accidentes con AEI 2005 – 2012



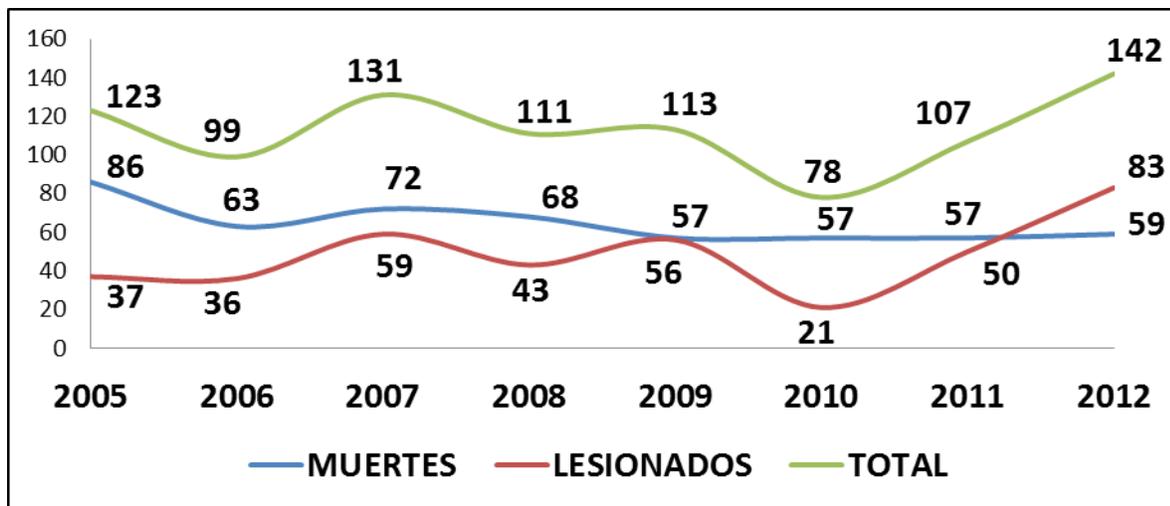
Fuente: Ejército Nacional DIPER marzo – 2013

Este gráfico permite proponer cuestionamientos acerca de las causas que llevan a que algunas operaciones en el área tengan éstos resultados preocupantes, ¿la falta de planificación, las estrategias mal dirigidas o el no poseer conocimientos, competencias y habilidades necesarias por parte de los oficiales llevaron a éstos resultados?

Así mismo es trascendental observar en la Figura 2, los resultados del consolidado que presentan a partir de las lesiones autoinflingidas, reconocidas como

los actos lesivos que llegan a cometer algunos funcionarios en estados avanzados de depresión, ansiedad o contra su integridad física, su salud y su bienestar general.

Figura 2. Novedades Lesiones Auto infligidas 2005 – 2012



Fuente: Nacional DIPER marzo – 2013

En éste gráfico se observa como los casos auto lesivos a través del periodo de años del 2005 al 2012 se han incrementado. Ejemplificación que lleva a indagar acerca del sentido y del significado que los profesionales del Ejército Nacional le dan a su labor diaria. ¿Cómo su rol laboral está colmando sus expectativas, más aun su proyecto de vida?, así mismo, ¿cómo su devenir le permite cumplir las metas propuestas, o todo lo contrario, el estar en el Ejército Nacional no les ha permitido explorar ni planear un estado de vida articulado con metas ni propósitos que motiven el esfuerzo hacia una

lucha diaria, llegando a caer en estados depresivos o auto lesivos? O tal vez, un estilo de instrucción mal enfocado, o la presencia de diferentes enfermedades psicológicas *ocultas*, pueden llegar a crear desesperanza en los estudiantes a oficiales logrando marginar sus sueños y metas.

Es aquí donde se corrobora la importancia de los procesos de selección de personal y la incidencia estructural que tienen en las instituciones o diversas entidades. En la incorporación del personal de oficiales, se requiere más profundidad y objetividad al analizar los requisitos, comparándolos con la presentación de las pruebas físicas, psicológicas y cognitivas, con el fin de evitar la incorporación de personal que no cumple con el perfil estipulado, ocasionando resultados nefastos en el cumplimiento de la labor y desvirtuando la imagen institucional. De igual forma, es fundamental que los integrantes de los comités posean perfiles idóneos, gran sentido de pertenencia por la institución, para no avalar el ingreso de personas *recomendadas*, que no cumplan con los requisitos ni con las características estipuladas, que muy a menudo se presentan en el ingreso de los aspirantes a Oficiales a la Escuela Militar como se puede apreciar hoy en día en la misma Institución.

CONCLUSIONES

La evolución histórica de los procesos de vinculación al Ejército Nacional permiten diferenciar momentos trascendentales en la búsqueda del perfeccionamiento de la carrera militar hasta llegar a procesos de profesionalización, que llevan al cumplimiento de las metas institucionales, a velar por la seguridad, la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional.

En los procesos de selección y vinculación de personal realizados a partir de la Jefatura de Desarrollo Humano del Ejército Nacional mediante una serie de diagnósticos realizados a sus integrantes a nivel nacional, se ha logrado detectar la urgencia de acciones internas de evaluación y re direccionamiento. Se hace un llamado especial para realizar un análisis exhaustivo en la vinculación de Oficiales para los cargos sensibles o críticos, tomando como referencias el desarrollo de aprendizajes, las capacidades y las competencias laborales, y no limitarse estrictamente al acatamiento de las ordenes de jefes superiores, sino por el contrario, que se implementen de

manera unísona los parámetros establecidos, es decir, que se analicen con objetividad los perfiles necesarios y así vincular la persona más idónea de la terna, una vez realizado el análisis del riesgo de la misión a cumplir, logrando el cumplimiento del objetivo misional y no se empañe el buen nombre y prestigio de la Institución.

El proceso de incorporación es uno de los más importantes con el que cuenta la Institución, de éste depende el desempeño y el cumplimiento de las metas institucionales. Un adecuado proceso de selección de personal enmarcado en la aplicación rigurosa de los procedimientos establecidos, permite detectar con antelación a la selección todo tipo de problemas que permitan reducir el riesgo y la vulnerabilidad en las estrategias misionales.

La vinculación de personal se debe realizar siguiendo los parámetros establecidos, las evaluaciones numéricas obtenidas y la valoración integral de los aspectos personales, sociales y de interrelación, los procesos cualificativos y de superación académica personal y el buen desarrollo del folio de vida, de tal forma que el personal elegido se convierta en un constructor activo de su propio conocimiento y por ende irradie la institución con el mismo siendo uno de los principales promotores de logros y metas.

Se evidencia poca correlación entre la experiencia militar, la cualificación académica, la experticia profesional y la generación de doctrina existente, ya que la gran mayoría de oficiales son reincidentes en los mismos acontecimientos. Esta

realidad puede estar suscitada por la pérdida de vigencia de los manuales y de los reglamentos empleados por la Institución, ocasionando olvido y la falta de un adecuado sistema de lecciones aprendidas que no le permiten al personal mantenerse informado de los acontecimientos ocurridos y por ende la réplica de los mismos. Es por ello, que se hace necesario realizar seguimiento permanente y constante a cada uno de los casos presentados, divulgándolos de manera propositiva, para reducir la reincidencia en estos hechos que impactan la institución de manera negativa y dañan la imagen y el prestigio adquirido.

BIBLIOGRAFÍA

Centro de Estudios Históricos del Ejército Nacional. *Historia del Ejército Nacional de Colombia*. Recuperado en www.ejercito.mil.co/?idcategoria=211430

Cifuentes y Ante (2010). *Mejoramiento de los Procesos de Incorporación de los Infantes de Marina Regular*. Curso de Estado Mayor, CEM 2010. Escuela Superior de Guerra-ESDEGUE. Bogotá.

Decreto 1236 del 29 de noviembre 1890, *Diario Oficial* 8.263, Bogotá, Imprenta de la Nación.

Decreto 1790 del 14 de septiembre de 2000. Ministerio de Defensa Nacional. *Normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares*. Recuperado www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto/2000/decreto_1790_2000.html

Ejército Nacional de Colombia. (2009). *Manual de seguridad militar*. Bogotá D.C. Imprenta militar

Chiavenato, I. (2002) *Gestión del Talento Humano*. Editorial Mc Graw Hill. Colombia.

Godet, M (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: Alfaomega.

Godet, M (2001). *Creating Futures*. Paris: Económica.

Incorporaciones Ejército Nacional de Colombia, Patria, Honor y Lealtad. Recuperado en <https://www.ejercito.mil.co/?idcategoria=255678>

Ley 48 de 1993. Jefatura de Reclutamiento, Ejército Nacional de Colombia, *Servicio de Reclutamiento y Movilización*. Recuperado en www.ejercito.mil.co/?idcategoria=321983

Mojica, F. J. (2005). *La construcción de futuro*. Bogotá: Universidad Externado.

Rey, M. (2008) *La educación militar en Colombia entre 1886 y 1907*. Pg. 150 – 175

Revista Semana, (2010), Crimen de Arauca. <http://www.semana.com/nacion/articulo/el-crimen-arauca/124199-3>

Trujillo C. (2008). *El campo de los estudios de futuro*. Bogotá: Universidad Externado.

Zayas, P. (2010). *Breve esbozo histórico del proceso de selección de personal*, Recuperado en Contribuciones a las Ciencias Sociales, octubre 2010, www.eumed.net/rev/cccss/10/