



**Análisis del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior  
Militar “Eloy Alfaro” y propuesta de mejora**

Viteri Molina, Fernando Santiago

Vicerrectorado de Investigación, Innovación y Transferencia de Tecnología

Centro de Posgrados

Maestría en Defensa y Seguridad

Trabajo de titulación, previo a la obtención del título de Magíster en Defensa y Seguridad  
mención Estrategia Militar

Tcrn. Vélez Intriago, Carlos Antonio

11 de noviembre de 2021



5/11/21 16:57

## Informe de originalidad

---

**NOMBRE DEL CURSO**

Tesis revisión 6

**NOMBRE DEL ALUMNO**

FERNANDO SANTIAGO VITERI MOLINA

**NOMBRE DEL ARCHIVO**

FERNANDO SANTIAGO VITERI MOLINA - Tesis

**SE HA CREADO EL INFORME**

5 nov 2021

---

### Resumen

Fragmentos marcados	8	2 %
Fragmentos citados o entrecomillados	14	3 %

**Coincidencias de la Web**

eempn.gob.ec	4	0,8 %
vlex.ec	3	0,7 %
conceptodefinicion.de	2	0,6 %
cepymenews.es	2	0,6 %
deconceptos.com	1	0,5 %
esmil.mil.ec	1	0,5 %
ujaen.es	2	0,4 %
defensa.gob.ec	3	0,3 %
capinser.mx	2	0,2 %
slideshare.net	1	0,1 %
docplayer.es	1	0,1 %

---

**Firma:****Tcrn. Vélez Intriago, Carlos Antonio****Director****CC 1306739473**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE  
TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSGRADOS**

**Certificación**

Certifico que el trabajo de titulación, **“Análisis del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” y propuesta de mejora”**, fue realizado por el **Tcrn Viteri Molina Fernando Santiago**, el mismo que ha sido revisado y analizado en su totalidad por la herramienta de verificación de similitud de contenido; por lo tanto, cumple con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, razón por la cual, me permito acreditar y autorizar para que lo sustente públicamente.

**Sangolquí 11 de noviembre de 2021**

**Firma:**

**Tcrn. Vélez Intriago, Carlos Antonio**

**Director**

**CC 1306739473**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE  
TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSGRADOS**

**Responsabilidad de autoría**

Yo, **Tcra Viteri Molina, Fernando Santiago**, con cédula de ciudadanía No. 1708899776, declaro que el contenido, ideas y criterios del trabajo de titulación: **“Análisis del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” y propuesta de mejora”** es de mi autoría y responsabilidad, cumpliendo con los requisitos legales, teóricos, científicos, técnicos y metodológicos establecidos por la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE, respetando los derechos intelectuales de terceros y referenciando las citas bibliográficas.

**Sangolquí 11 de noviembre de 2021**

**Firma:**

**Tcra. Viteri Molina, Fernando Santiago  
CC 1708899776**



**VICERRECTORADO DE INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y TRANSFERENCIA DE  
TECNOLOGÍA  
CENTRO DE POSGRADOS**

**Autorización de publicación**

Yo, **Tcrn. Fernando Santiago Viteri Molina**, con C.C 1708899776, autorizo a la Universidad de las Fuerzas Armadas ESPE publicar el trabajo de titulación: **“Análisis del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” y propuesta de mejora”** en el Repositorio Institucional, cuyo contenido, ideas, y criterios son de mi responsabilidad.

**Sangolquí, 11 de noviembre de 2021**

**Firma**

**Tcrn. Viteri Molina, Fernando Santiago  
CC 1708899776**

## **Dedicatoria**

A mi esposa, a mis hijos, propósito y razón de mi lucha; a mis padres, origen, sustento y guía existencial de mi vida; a mi hermano, mano abierta, sincera e incondicional y padre de mi querida sobrina. A todos, amigos y quienes no lo son tanto, por haber forjado este ser, y porque sin su proceder, jamás hubiera discernido el mal del bien...

Fernando Viteri Molina

## **Agradecimientos**

Gracias a Dios, fuente de inspiración y luz, que, sin su norte y bendiciones, el camino emprendido hubiera sido mucho más espinoso.

Al señor Tcrn Carlos Vélez, amigo sincero y leal, que, sin su guía y elevado conocimiento, este trabajo jamás se hubiera concretado.

A quienes confiaron en mí y me brindaron su apoyo, que, con su soporte, alimentaron en mí la voluntad por llegar a puerto seguro.

Mil gracias.

Fernando Viteri Molina

## Índice

Certificación .....	3
Responsabilidad de autoría .....	4
Autorización de publicación .....	5
Dedicatoria .....	6
Agradecimientos .....	7
Resumen .....	16
Abstract .....	17
Capítulo I .....	18
El problema de investigación .....	18
Planteamiento del Problema .....	18
Formulación del Problema .....	22
Preguntas de investigación .....	22
Objetivos .....	22
Objetivo General .....	22
Objetivos Específicos .....	22
Justificación e Importancia .....	23
Capítulo II .....	25
Marco Teórico .....	25
Antecedentes (Estado del Arte) .....	25



Educación .....	25
Educación Superior.....	26
Proceso .....	26
Calidad .....	27
Indicador .....	27
Estructura Híbrida .....	27
Estructura Horizontal .....	28
Fundamentación Legal .....	28
Constitución de la República del Ecuador .....	28
Ley de Personal de FF. AA.....	28
Acuerdos Ministeriales.....	29
Directivas .....	29
Regulaciones .....	29
Fundamentación Teórica .....	30
Organización.....	30
Características de la organización .....	30
Organización vertical o jerárquica .....	30
Gestión del talento humano.....	31
Los objetivos .....	32
Anticipación de la necesidad del personal calificado.....	32
Funciones de la organización de recursos humanos.....	33

	10
Llamamiento.....	33
Reclutamiento de personal.....	33
Selección de personal .....	33
Principios de la selección de personal .....	34
Hipótesis .....	34
Operacionalización de variables.....	34
Variables de investigación .....	35
Variable Independiente.....	35
Variable Dependiente .....	35
Pregunta de Investigación .....	35
Metodología .....	37
Modalidad de la investigación .....	37
Tipo y diseño de la investigación.....	37
Población y Muestra .....	38
Población .....	38
Muestra .....	38
Técnicas de recolección de datos .....	38
Instrumentos .....	39
Validez y confiabilidad .....	39
Técnicas de análisis de datos .....	40
Técnicas de comprobación de hipótesis .....	40

	11
Capítulo IV .....	41
Resultados de la investigación .....	41
Situación actual del rendimiento académico de los cadetes de la ESMIL .....	41
Resultados y análisis de la encuesta .....	53
Entrevistas a los expertos.....	62
Análisis de los resultados de las entrevistas.....	67
Comprobación de hipótesis .....	69
Cumplimiento de objetivos.....	70
Capítulo V .....	72
Conclusiones y Recomendaciones .....	72
Conclusiones.....	72
Recomendaciones .....	74
Capítulo VI .....	75
Propuesta.....	75
Título de la Propuesta.....	75
Desarrollo de la Propuesta .....	75
Proceso de promoción y convocatoria .....	75
El proceso de admisión .....	77
Perfil deseado del aspirante .....	78
Requisitos de postulación.....	79

Proceso de preselección .....	80
Entrevista inicial.....	80
Proceso de aplicación de pruebas.....	81
Pruebas médicas .....	82
Pruebas físicas .....	82
Pruebas Psicológicas .....	82
Periodo de Nivelación y evaluación académica.....	83
Bibliografía .....	84
Anexos .....	88

### Índice de Tablas

Tabla 1 Cuadro de variables .....	36
Tabla 2 Carga Horaria de los alumnos del ICM .....	43
Tabla 3 Provincias de procedencia de los alumnos de ICM.....	51

## Índice de figuras

Figura 1 Asignaturas de primer año de bachillerato general unificado (BGU).....	41
Figura 2 Asignaturas del segundo año de BGU.....	42
Figura 3 Asignaturas del tronco común de tercer año de BGU.....	42
Figura 4 Reporte de rendimiento académico de cadetes de ICM .....	44
Figura 5 Asignaturas de ICM.....	44
Figura 6 Cuadro de rendimiento académico de los cadetes de ICM (2019).....	45
Figura 7 Cuadro estadístico de rendimiento académico de ICM (2019) .....	45
Figura 8 Cuadro de rendimiento en inglés de ICM (2019).....	46
Figura 9 Cuadro estadístico de rendimiento en inglés (A1) de ICM.....	46
Figura 10 Cuadro estadístico de rendimiento en inglés (A2) del ICM.....	47
Figura 11 Resultados del examen de ubicación del ICM .....	48
Figura 12 Porcentaje de cadetes por nivel de conocimiento del idioma inglés.....	48
Figura 13 Indicador económico de los cadetes del ICM.....	50
Figura 14 Provincias de captación de los captación de ICM .....	52
Figura 15 Colegios de proveniencia de los cadetes de ICM .....	53
Figura 16 Nivel de campañas de promoción para ingreso a la ESMIL .....	53
Figura 17 Motivaciones para el ingreso a la ESMIL .....	54
Figura 18 Virtudes que debe poseer un oficial.....	55
Figura 19 Entrevista para el ingreso a la ESMIL .....	56

Figura 20 Procedencia de los valores adquiridos por los aspirantes .....	57
Figura 21 Unificación del proceso de selección para oficiales y tropa.....	58
Figura 22 Perfil del futuro cadete .....	59
Figura 23 Del derecho de admisión .....	59
Figura 24 Capacidad de representación institucional .....	60
Figura 25 Enfoque del proceso de selección .....	61

## Resumen

El proceso de selección para el ingreso a una institución de características tan atípicas como las Fuerzas Armadas de un país, es un procedimiento crítico de gran trascendencia, que influye decisivamente en la eficiencia en el cumplimiento de las funciones y misiones a ellas encomendadas por un Estado.

El sistema de selección anual de aspirantes a cadetes para la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” ha funcionado de manera eficiente durante los últimos años, aun cuando se ha podido visualizar ciertas falencias en la calidad del recurso humano aceptado, puesto que se observa algunos aspectos del desempeño del personal de cadetes que podría ser mejorado.

El objetivo del presente trabajo es analizar la afectación de un proceso de selección diseñado para un ambiente nacional anterior al que se vive actualmente, en la eficiencia y cumplimiento de los requerimientos que la institución armada demanda de sus futuros oficiales en los diferentes ámbitos de su ejercicio profesional: capacidad para instruir, talento para comandar, eficacia para administrar los limitados recursos disponibles e imagen personal intachable para representar al Ejército en los distintos escenarios del quehacer nacional.

### Palabras Clave:

- **RECLUTAMIENTO**
- **SELECCIÓN DE PERSONAL**
- **CADETES DEL EJÉRCITO**
- **PERFIL DE OFICIALES**
- **PROCESO DE SELECCIÓN DE CADETES.**



## **Abstract**

The selection process for admission to an institution with such atypical characteristics as the Armed Forces of a country, is a critical procedure of great importance, which decisively influences the efficiency in the fulfillment of the functions and missions entrusted to them by a State.

The annual selection system for aspiring cadets for the "Eloy Alfaro" Military High School has worked efficiently in recent years, even though it has been possible to visualize certain shortcomings in the quality of the accepted human resource, since some aspects are observed of cadet staff performance that could be improved.

The objective of this work is to analyze the effect of a selection process designed for a national environment prior to the one currently being experienced, in the efficiency and fulfillment of the requirements that the armed institution demands of its future officers in the different areas of its exercise. professional: ability to instruct, talent to command, efficiency to manage the limited resources available and an impeccable personal image to represent the Army in the different scenarios of the national task.

### **Keywords:**

- **RECRUITMENT**
- **PERSONNEL SELECTION**
- **ARMY CADETS**
- **OFFICER PROFILE**
- **CADET SELECTION PROCESS.**

## Capítulo I

### El problema de investigación

#### Planteamiento del Problema

En los últimos años, la imagen institucional del Ejército Ecuatoriano se ha visto desdibujada por varios actos de indisciplina y atentados contra la conciencia ciudadana, aparentemente perpetrados por elementos pertenecientes a esta gloriosa institución.

A más del trabajo diario, el soporte al desarrollo de la nación y su compromiso con la sociedad ecuatoriana, la imagen institucional es un componente importante que sustenta el prestigio del Ejército. Es un elemento que proyecta confianza y que exterioriza de forma evidente los valores que caracterizan a sus integrantes.

Los dos principales grupos humanos con los que cuenta el Ejército Ecuatoriano son: la oficialidad, compuesta por personal de oficiales desde el grado de subtenientes hasta generales, y el personal de tropa, con personal capacitado para ejecutar las órdenes de la oficialidad y también ejercer el mando en niveles inferiores. La dirección estratégica y operativa de la institución recae, de esta manera, en la oficialidad.

Por este motivo, y con el fin de establecer si el personal de oficiales que se integra anualmente a la institución castrense es el más idóneo para ejercer estas funciones, la presente investigación está centrada en determinar si el proceso de selección de aspirantes a integrar la Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO" es el más adecuado en este sentido.

En el año 2017 para este proceso de selección se presentaron 1580 aspirantes varones y 250 aspirantes mujeres. Los aspirantes fueron evaluados en los campos médico, académico, físico, psicológico y entrevista. De este elevado número de aspirantes, solamente lograron ingresar como cadetes, un total de 260.

En el año 2018 se presentaron 2350 aspirantes varones y 310 mujeres. Ingresaron 260.

Cabe mencionar que, en los dos procesos descritos arriba, no se ejecutó lo dispuesto en la directiva que establece los cupos de ingreso a la Escuela superior Militar “ELOY ALFARO”, ya que ingresaron a la ESMIL un mayor número de cadetes que los solicitados en la directiva.

El presente estudio pretende determinar si el proceso de selección de personal para el ingreso a la Escuela Superior Militar “ELOY ALFARO”, cumple con los requerimientos necesarios para garantizar la captación de los aspirantes más idóneos en los campos: físico, moral, intelectual, vocacional y cultural; entendiéndose este último campo como la posesión de una aceptable formación en cultura general, vocación de servicio, conducta ciudadana y valores adquiridos desde su formación temprana en el seno familiar.

Al presente, la ESMIL toma como aspectos de importancia los siguientes parámetros, a propósito de su decidida búsqueda por el alcance de la mejor preparación académica para sus estudiantes:

- a. Destrezas y educación vanguardista.
- b. Una de las exigencias modernas, para aprovechar adecuadamente el inmenso número de oportunidades y la realización de un nivel competitivo eficiente del futuro profesional, es el aprendizaje del idioma inglés, que ha dejado de ser un simple privilegio para convertirse en un aspecto esencial de la formación, que asegura y certifica el alcance de las coyunturas indispensables para el ejercicio profesional.
- c. A partir de 2016, el Ministerio de Educación delineó e incluyó en el currículo de lengua extranjera al idioma inglés, basándose en el Marco Común Europeo de Referencia para los Idiomas, esquema bajo el cual, los alumnos que finalizan exitosamente el tercer año del Bachillerato General Unificado (BGU), están obligados al menos, a desenvolverse con un nivel B1.2, considerado intermedio.
- d. La ESMIL, determinando adecuadamente el contexto del vivir nacional, en donde la población está conformada por grupos con diversos orígenes a nivel cultural, reconoce

que no todo el estudiantado cuenta con el nivel de inglés exigido por el Ministerio de Educación y Cultura; en tal virtud, establece como nivel de inicio el A.2.1.

- e. El Reglamento de Régimen Académico 2020 establece que será requisito para graduación en las carreras de tercer nivel, el dominio de al menos el nivel B1 de una lengua foránea.
- f. El perfil de admisión a la ESMIL, de acuerdo al diseño curricular vigente, contempla conocer el idioma inglés basándose en los modelos europeos de cuatro habilidades: escuchar, hablar, leer y escribir; no obstante, el dominio de la lengua extranjera por parte del personal de cadetes que ingresa al primer curso militar (I C.M), no es óptimo, obstaculizando el proceso de perfeccionamiento del nivel en mencionada asignatura.
- g. En el año lectivo (2019-2020) la estadística registrada de la materia de idiomas, devela que únicamente el 16,5% de los cadetes del I C.M, consigue calificaciones en la escala entre sobresaliente y muy bueno durante el primer año de formación.
- h. EL resultado de la prueba de ubicación rendida por los cadetes del I Curso Militar en el período 2020-2021, revela que el porcentaje de cadetes con un nivel de inglés A1.1, es el producto de 72 cadetes de un total de 168 cadetes del I C.M, lo que expresa que el 42,86%, no tiene bases para iniciar el estudio del inglés correspondiente al nivel A2.1.
- i. Es necesario requerir de la Dirección de Talento Humano del Ejército la inserción en los requisitos de ingreso a la ESMIL, del dominio de al menos el nivel A1.2, a fin de optimizar y/o aumentar el horizonte académico durante el periodo de formación para oficiales.
- j. La ESMIL debe ser exigente académicamente, y sobretodo, congruente con los adelantos que aplica la globalización, que como se sostuvo al principio del presente análisis, son de observancia ineludible, a fin de incorporar al Estado ecuatoriano oficiales con capacidades coherentes con las exigencias nacionales.
- k. El aspecto de capacidades físicas, que fue valorado quince (15) días posteriores a la entrada de los cadetes al I curso militar, demostró que de un total de 143 cadetes hombres y 11 cadetes mujeres examinados -que comprenden el 98% de la promoción-, 59 cadetes no obtuvieron la nota mínima de 17/20, lo que revela que ese porcentaje de

alumnos debe incrementar y trabajar su condición física; por lo tanto, no es recomendable modificar este proceso.

- l. El proceso de selección que evalúa las condiciones médicas de los aspirantes se encuentra regulado dentro de una directiva producida por la Dirección de Sanidad del Comando Conjunto de Fuerzas Armadas. Al ser una cuestión de carácter eminentemente técnico, no es adecuado realizar propuestas sobre este punto; sin embargo, podría considerarse oportuno el disponer de un listado de patologías que imposibiliten el ingreso a las escuelas de formación de FFAA.
- m. La determinación adecuada de la situación social y económica de los aspirantes, constituye una falencia del proceso de escogimiento actual. No es pertinente sugerir observaciones para presentar un proyecto de exigencia mayor en lo que se refiere a la parte económica-social, ya que esto podría ser clasificado como discriminación. Sin embargo, existen métodos que permitirían realizar un mejor análisis psico-social para el análisis de las condiciones en las que han desarrollado su vida civil los aspirantes, que permita seleccionar, para ostentar el cargo de oficial, a personas que posean cierto grado de solvencia económica y formación social acordes con las funciones que cumplirá en el futuro.
- n. El análisis socio-cultural del proceso actual, está orientado a conocer el estado de salud mental, el rendimiento físico y el rendimiento académico de los ciudadanos que han optado por la carrera de las armas. Se aconseja que a lo largo de las entrevistas que se efectúen al entorno familiar del aspirante, se contemple la realización de un análisis tendiente a evaluar cada variable que comprende a los factores de riesgo familiar, donde se evidencien aspectos como: un nivel educativo razonable de los padres, estabilidad familiar, consumos de sustancias psicotrópicas/estupefacientes, presencia de enfermedades catastróficas y degenerativas, dirección de la familia del aspirante (barrio), vivienda adecuada, nivel económico, fuentes de ingreso familiar, personas que aportarán a la carrera del futuro cadete, número de hijos dependientes de sus representantes, entre otros de importancia.

Como resultado de este análisis, se propondrá mejoras y recomendaciones tendientes a optimizar el proceso de selección de aspirantes a cadetes de la Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO", planteando así mismo, ideas nuevas que valoren al aspirante de forma integral, bajo un concepto que privilegie la evaluación de la combinación armónica de estos cinco componentes básicos, que esté apartado de influencias exógenas de cualquier índole y que no corresponda únicamente a la valoración individual del rendimiento académico, ideológico o deportivo por separado de los candidatos.

### **Formulación del Problema**

¿Cuál es la incidencia del proceso de selección para el ingreso a la Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO" en la calidad del cuerpo de cadetes que la conforma?

### **Preguntas de investigación**

Los antecedentes expuestos generarían las siguientes interrogantes:

¿Cuál es el proceso de selección que utiliza la Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO", para la selección de aspirantes a cadetes?

¿Cuáles son las principales fuentes de captación de aspirantes a oficiales?

¿Está ingresando a las Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO" el personal más adecuado?

¿Cuáles serían las posibles recomendaciones a la institución, para mejorar los procesos de selección de personal a ocupar el grado de oficiales?

### **Objetivos**

#### ***Objetivo General***

Analizar el proceso de selección de aspirantes a cadetes a la Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO" y su repercusión en el proceso de formación.

#### ***Objetivos Específicos***

Analizar el proceso de selección de aspirantes a cadetes de la ESMIL y determinar sus fortalezas y debilidades, para proponer recomendaciones.

Determinar las particularidades que tiene el proceso de selección, a través de entrevistas a autoridades de la Escuela Superior militar "ELOY ALFARO", de la observación del sistema y mediante encuestas al personal de los diferentes departamentos de dicha escuela.

### **Justificación e Importancia**

El activo más grande con el que cuentan unas Fuerzas Armadas profesionales es su proceder, su profesionalismo y su vocación de servicio a la sociedad a la cual se debe. Esto está estrechamente relacionado con su prestigio, pues de la rectitud de sus actos y de la aptitud de sus elementos para actuar en favor de la ciudadanía, dependerá el grado de afinidad que ésta sienta hacia la institución. De esta manera, se concluye que, la fortaleza verdadera de la institución militar es su talento humano.

La profesión militar no es una simple opción laboral dentro de una amplia gama de posibilidades ocupacionales. Es una carrera que se fundamenta en valores cívicos, patrióticos y ciudadanos, que deben ser inculcados desde el núcleo social. Es un voluntariado de sacrificio, donde se ve reflejado el Estado, pues representa a toda la nación ecuatoriana.

No se debe permitir que el servicio profesional militar en el rango de oficial sea entendido como un móvil para avanzar económica o socialmente, ni como un derecho impostergable de cualquier clase social, ya que la institución militar no es una entidad política, ni su motivación doctrinaria se orienta a promover la reivindicación de clases ni a defender intereses de grupos de presión y poder. Sus peculiaridades de empleo requieren necesariamente de determinadas exigencias psicológicas, académicas, medicas y físicas de parte de sus integrantes, lo cual limita el acceso a un grupo idóneo de hombres y mujeres.

Es, por tanto, deber de la institución armada preservar ese legado tradicional, contando entre sus filas con personal convencido de su misión dentro de la sociedad y con una fuerte vocación de servicio al país. Es obligación institucional, a través de la Escuela Superior Militar, el conceder el derecho de integrar sus filas a quienes cumplen los

requisitos físicos, morales, intelectuales, culturales y vocacionales. Debe ser un derecho de la institución armada el seleccionar al personal más idóneo.

En este sentido, es necesario establecer también de forma clara el perfil requerido del aspirante a oficial y aquel solicitado para el aspirante a soldado, que no pueden estar integrados dentro de un mismo proceso de selección, puesto que sus funciones son distintas y se espera de ellos un desempeño diferente (no mejor ni peor, solamente el más adecuado a su nivel jerárquico dentro de la ejecución de las operaciones) en cuanto a grados de responsabilidad, toma de decisiones, manejo de personal, representación institucional, conducta ciudadana, entre otros.

La presente investigación es conveniente para la institución militar, ya que permite apreciar las posibles debilidades del proceso de selección de aspirantes a oficiales, así como sus causas, permitiendo asimismo hallar el modo más adecuado de rectificarlo a fin de obtener resultados más eficientes, destinados a mejorar la calidad del recurso humano producido al finalizar el proceso de formación.

Permitirá, además, resolver los problemas en la ejecución de los diferentes procesos de personal, para fomentar la disciplina, la excelencia profesional y el mejoramiento de las relaciones entre superiores y subordinados, a fin de encaminar a la fuerza hacia el futuro, manteniendo su tradicional prestigio.



## Capítulo II

### Marco Teórico

#### **Antecedentes (Estado del Arte)**

Las Escuelas Militares ecuatorianas facilitan una formación basada en valores como el liderazgo, responsabilidad y disciplina. Sincretizan la instrucción académica y disciplinaria con la preparación física que coadyuvarán determinadamente al desempeño del futuro militar, en sus diferentes rangos, a servir a su patria.

La Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”(ESMIL), es un Instituto superior cuya meta principal es proporcionar una educación de calidad y, conforme a lo que impone la Constitución y la política institucional, su misión primordial es formar oficiales Subtenientes de Arma y Servicios, con preparación y actitud que les permitan comandar, administrar, representar y educar dentro de la unidad militar dispuesta de acuerdo a su nivel, para desempeñarse de manera eficiente en su campo laboral, cumpliendo las exigencias del perfil profesional vigente, a más de formar oficiales especialistas para satisfacer los requerimientos técnicos del Ejército ecuatoriano. (ESMIL, 2020)

Las Fuerzas Armadas (FF. AA) cuentan con la directiva CCFFAA-DIEDMIL-202-001 del 03-FEB-020, en el cual se precisan las líneas estratégicas que especificarán detalladamente el proceso de selección, basándose en medidas técnicas y adecuadas, que faciliten la recepción de las pruebas de ingreso para los aspirantes a los institutos de formación militar. El procedimiento de selección debe tomar en cuenta las cualidades individuales, la justicia, imparcialidad y nitidez de actos, poniendo a disposición de la sociedad los resultados inmediatamente, apoyándose en medios tecnológicos e informáticos. El proceso está normado para el ingreso a las escuelas de formación, bajo los conceptos vigentes de la “meritocracia”. (Terrestre, 2020)

#### **Educación**

La educación es un proceso humano y cultural complejo. Para determinar su propósito y su ilustración es propicio tomar en cuenta la condición y naturaleza del hombre y

de la cultura conjuntamente, como un todo, para tal propósito, cada medio particular se explica por su vínculo y dependencia mutua con las demás y con el conjunto. (León, 2007)

Definiéndose como la formación práctica y metodológica que se le da a una persona en vías de desarrollo y crecimiento, es un proceso mediante el cual al individuo se le suministra de las herramientas y conocimientos esenciales para ponerlos en práctica en la vida cotidiana. El aprendizaje de una persona comienza desde su infancia, al ingresar en institutos llamados escuelas o colegios en donde una persona previamente estudiada y educada implantará en el pequeño identidades, valores éticos y culturales para hacer una persona de bien en el futuro. (Sánchez, 2020)

### ***Educación Superior***

La educación superior a nivel global tiende a acoplarse a los cambios que ha sufrido la sociedad en todos los campos: social, político, económico, ideológico, cultural. La educación universitaria, cuyos objetivos fundamentales son: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, abarca un campo mayor y más específico a aquél planteado por las etapas previas de formación. La misión de estos centros de educación es preparar técnicos, profesionales y científicos que experimenten y contribuyan al progreso de las ciencias y las humanidades y que participen con propuestas para la solución inclusiva de las problemáticas de la sociedad mundial y del país en el que se desenvuelven.

De esta manera, se convierte en la segunda etapa del sistema educativo que consolida la formación integral de las personas, mediante la producción de conocimiento, innovación formando profesionales en el más alto nivel en todos los campos del saber, el arte, la cultura, la ciencia y la tecnología a fin de cubrir la demanda de la sociedad y contribuir al desarrollo y sostenibilidad del país. (Calderón Ortiz, 2020)

### ***Proceso***

Un proceso es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado. Se estudia la forma en que el Servicio diseña, gestiona y mejora

sus procesos (acciones) para apoyar su política y estrategia y para satisfacer plenamente a sus clientes y otros grupos de interés. (Catalana, 2020)

### **Calidad**

La Calidad es aquella cualidad de las cosas que son de excelente creación, fabricación o procedencia, calidad. Describe lo que es bueno por definición. Todo lo que es de calidad supone un buen desempeño. Todo lo que posee un cualitativo de calidad supone que ha pasado por una serie de pruebas o referencias las cuales dan la garantía de que es óptimo.

Sin embargo, esta es la definición directa, producto de la generalización de lo bueno y bonito que la sociedad ha categorizado, la mirada indirecta nos arroja una definición más general. La calidad es aquella condición del producto ya realizado la cual nos indica que tan bueno o malo puede ser. (Educacion, 2020)

### **Indicador**

Son puntos de referencia, que brindan información cualitativa o cuantitativa, conformada por uno o varios datos, constituidos por percepciones, números, hechos, opiniones o medidas, que permiten seguir el desenvolvimiento de un proceso y su evaluación, que deben guardar relación con el mismo.

Los indicadores de cumplimiento, muestran cómo se desarrolla lo que se está investigando, a través del monitoreo de sus metas parciales. Los indicadores de efecto, miden si se cumplieron los objetivos específicos y los indicadores de impacto, los objetivos generales. Estos dos últimos son llamados indicadores de evaluación. (conceptos.com, 2020)

### **Estructura Híbrida**

Es aquella que combina las características de varios métodos, diseñada para atender necesidades estratégicas específicas. Este modelo puede combinar las características de las estructuras funcionales, divisionales, geográficas, horizontales y de red con la finalidad de explotar las fortalezas de varios modelos y aplacar las debilidades.

El método híbrido más usado en la actualidad es la combinación de las características de las estructuras funcionales, divisionales y horizontales (Daft, 2015)

### ***Estructura Horizontal***

La estructura organizativa horizontal es aquella en la que se han eliminado la mayoría de los mandos medios y sus funciones, con lo que la alta dirección está en contacto directo con los trabajadores. Tienen una corta cadena de mando y un amplio abanico de control de gestión. El organigrama horizontal representa una cultura empresarial basada en el proceso de trabajo y no en un mando de poder jerárquico. Gráficamente, el organigrama horizontal se estructura de izquierda a derecha, representando equipos de trabajo auto responsables capaces de tomar ciertas decisiones sin tener un rango de responsabilidades tan marcado. (NEWS, 2020)

### **Fundamentación Legal**

#### ***Constitución de la República del Ecuador***

El marco jurídico que regula el ingreso como personal activo de las FF.AA está regulado por la Constitución Política de la República del Ecuador, en su artículo 160: “Los aspirantes a las Fuerzas Armadas y Policía Nacional no serán sujetos a procesos discriminatorios para su ingreso”.

La ley establecerá los requisitos concretos para las funciones en las que se demande habilidades, capacidades y conocimientos especiales, fundamentándose en la Ley Orgánica de Educación Superior. (FF.AA, 2020)

#### ***Ley de Personal de FF. AA***

Para fines administrativos internos, el cuerpo normativo empleado será la Ley de Personal de las FF.AA, artículo 52: “El Reclutamiento y Formación son el conjunto de actividades mediante las cuales se clasifica, ingresa e instruye a los ciudadanos ecuatorianos, para que presten sus servicios en las Fuerzas Armadas permanentes y en las reservas, desde el llamamiento hasta su egreso de los centros de formación militar”. y 190: “El reclutamiento, ingreso, capacitación, permanencia, promoción, licenciamiento,

separación, baja, regímenes económico y disciplinario del personal de las Fuerzas Armadas permanentes, se realizará únicamente de acuerdo a lo establecido en la presente Ley, demás leyes y sus correspondientes reglamentos”. De esta ley, se desprende el Reglamento a la Ley de Personal de las FF.AA, art. 10: “Aspirante a Oficial es aquel que se incorpora a los institutos superiores de formación de oficiales y los alumnos de los cursos de militarización que se organizan para reclutar oficiales especialistas” y 21: “El personal militar se clasifica en de arma, de servicios o técnicos y especialistas”. Adicionalmente, se ha formulado el Reglamento de Régimen Académico y el Reglamento de Educación de las Fuerzas Armadas, los cuales exponen los requisitos mínimos en materia académica.

### ***Acuerdos Ministeriales***

Acuerdo Ministerial No. 067 del 01-MAR-016, mediante el cual se dispone se estandarice los procesos de reclutamiento de oficiales y tropa para los institutos de formación.

Acuerdo No. SENESCYT 2019-137, que regula el puntaje mínimo necesario por los aspirantes para el ingreso a los institutos de formación.

### ***Directivas***

Directiva No. 01-DIGSFA-2020, para normar el proceso de selección médico, odontológico y psicológico, para la admisión del talento humano que ingresa a las escuelas de formación.

Directiva CCFFAA-DIEDMIL-2019-001 del 20-FEB-019, para la emisión de las directrices para el proceso de reclutamiento para la selección de los aspirantes a oficiales y tropa de arma, servicios, técnicos y especialistas de los institutos de formación militar.

### ***Regulaciones***

Regulación FT-DGTH-E1-O-IN-REG-2019-001-O, del 27-MAR-019: Normativa para la selección y admisión de aspirantes a las escuelas militares de la fuerza terrestre (Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, Escuela de Formación de Soldados del Ejército y Escuela de Formación de Soldados Iwias). (TERRESTRE, 2020)

## **Fundamentación Teórica**

### ***Organización***

De acuerdo a Tarot Parsons las organizaciones son unidades sociales o grupos humanos racionalmente establecidos y replanteados para alcanzar objetivos específicos.

También puede ser concebida como un grupo social de personas, actividades y cuerpo administrativo que conforma una estructura sistematizada de interacciones, con el propósito de producir cualquier producto a fin de atender las demandas de una sociedad y así cumplir su propósito específico que es su misión (Kast, 2020)

Las organizaciones son agrupaciones sociales constituidas de forma intencional para alcanzar propósitos. Su característica principal es su carácter imperfecto, que busca adaptarse y evolucionar de acuerdo a las condiciones y el medio en el que se desenvuelve (Selznick, 2020)

### ***Características de la organización***

Las organizaciones demandan un movimiento de medios tanto técnicos, como humanos, lo que a su vez requiere algunas especificaciones especiales de coordinación. Un orden de acciones y responsabilidades que vendría materializando una cadena de mando. Esto permite la integración racional de funciones especiales. De esta manera, se puede afirmar que una organización consta de dos dimensiones (Etzioni, 2020):

- a) Trabajo y mando escalonado con responsabilidades en el proceso de comunicación.

Esto no es dividido de forma aleatoria o basada en supuestos, sino que es debidamente planificada para el alcance de objetivos reales.

- b) Presencia de varios centros de control que en un esfuerzo sinérgico canalizan las actividades hacia sus fines. La característica de estos centros es la verificación constante del estado de la organización, para reconsiderar su estructura en caso de ser necesario, para aumentar sus niveles de eficiencia. (Etzioni, 2020)

### ***Organización vertical o jerárquica***

Este tipo de organizaciones tienen por objeto conocer a profundidad su estructura. Compuesta por varios niveles de supervisión, cantidad de posiciones, su estructura

piramidal propone llegar desde el puesto más alto hasta aquellas personas que laboran en las áreas productivas más bajas

Estas características definen que el mando y compromiso están distribuidos dentro de la organización de acuerdo a la cantidad de niveles jerárquicos. Las jerarquías más altas tienen poca profundidad y dedican su esfuerzo a actividades de tipo estratégico; mientras que aquellas más bajas concentran niveles más profundos que les permiten dedicarse a tareas más habituales

Mientras más grande es una organización existe mayor número de niveles jerárquicos (Dalf, 2007)

### ***Gestión del talento humano***

Todas las organizaciones modernas consideran al talento humano como uno de los elementos principales para su funcionamiento. Ninguna exploración o indagación ha podido refutar el hecho de que las dinámicas relacionadas con las personas son los factores más críticos que enfrentan las organizaciones. Los mandos directivos admiten que hay relación directa entre el ejercicio de la organización y la manera cómo su personal es manejado.

Los vigentes grados de capacidad en todos los parámetros ha exigido que la Fuerza Terrestre demande para sus filas personas dotadas con mejores conocimientos por lo que sus niveles de requerimiento han alcanzado cotas elevadas. Por esto, la gestión de recursos humanos aumenta sus competencias para transformarse en un administrador estratégico al interior de la institución armada, que entre sus prerrogativas comprende la gestión del empleo, calidad de vida en el trabajo, creación de equipos y especialización de personal.

Según Michael Armstrong la dirección de los recursos humanos debe considerar dos estrategias:

- a) Comprometerse con las decisiones que poseerán un efecto a largo plazo, en el mejoramiento del talento humano y su relación con las autoridades a nivel gerencial
- b) Las iniciativas de talento humano deben ser un soporte para el éxito en el alcance de los objetivos de la organización. Por tanto, deber ser proactiva y reactiva.

De ahí Armstrong, enfatiza sobre la importancia que tiene la selección de personas para la eficiencia de la organización. Si las organizaciones no poseen un proceso de reclutamiento y selección adecuado, jamás se alcanzará los niveles experimentales que les permitan ampliar sus capacidades para cumplir sus funciones eficientemente.

### ***Los objetivos***

Las fuerzas armadas han considerado desde siempre que las personas han sido consideradas como el principal recurso desde el apogeo de la revolución industrial. Su trabajo constituye un factor preponderante para el normal funcionamiento de la institución armada. Como todo recurso su fortalecimiento, desarrollo de potencial e iniciativa, contribuyen de manera activa a los niveles de eficiencia de la institución.

### ***Anticipación de la necesidad del personal calificado***

Para un mejor proceso de selección del personal es preciso el empleo de diversas tácticas:

- Crear estrategias globales para determinar las necesidades del futuro, tanto en personas como en las funciones que de acuerdo a las nuevas amenazas deben cumplir los oficiales de acuerdo al requerimiento de la fuerza. Esto es conocido como gestión del empleo y de la carrera profesional
- Correcciones a mediano plazo con una continua búsqueda de adaptación para dar respuesta a los problemas individuales por medio de programas personalizados o generales
- Las necesidades particulares

Para modelar una gestión de manejo de personal es preciso realizar un inventario del recurso humano actual, ordenado por niveles jerárquicos, así como por funciones. De ahí en adelante es necesario analizar las variaciones que atravesarán estos recursos en un tiempo determinado.



Algunos puestos de trabajo tenderán a desaparecer dependiendo de las necesidades de la fuerza por diferentes razones o cambios estructurales acordes a los tiempos actuales.

Siguiendo estos análisis se puede elaborar una matriz comparativa donde se enliste las características de los perfiles disponibles y otra de los perfiles que serían requeridos o deseables. Al compararlas se puede identificar posibles desfases en la estructura de la organización. El modelo deseable demandará un cúmulo sistematizado de herramientas e instrumentos (Beltran, 2005)

El objetivo final de la Fuerza Terrestre debe ser hallar la manera de que sus miembros reconozcan como propios los objetivos de la institución, mediante el empleo de herramientas que permitan escoger a las personas más adecuadas para el iniciar su proceso de formación.

## **Funciones de la organización de recursos humanos**

### ***Llamamiento***

Para las organizaciones es vital la posesión de procesos definidos de reclutamiento y selección de personal a fin de mantener sus niveles de efectividad.

A través de esos procesos se puede asegurar que las organizaciones cuentan con el recurso humano adecuado para alcanzar sus fines, esta certeza se adquiere tras la aplicación organizada de todos los pasos del proceso de selección consiguiendo de esta manera al personal más capacitado para desempeñar un cargo específico

### ***Reclutamiento de personal***

Es un proceso que emplea diversas técnicas o herramientas a fin de que las empresas u organizaciones obtengan candidatos que cumplan con los requerimientos exigidos por la empresa

### ***Selección de personal***

Pueden definirse a la selección de personal como un procedimiento que facilita la obtención de la persona más idónea para cubrir un puesto. Existen varios tipos de selección:

- a) Selección de personal entrante
- b) Promoción
- c) Colocación

La selección de personal entrante es el más habitual y tiene que ver con la elección de las personas que se integran a la organización por primera vez

### ***Principios de la selección de personal***

El proceso de selección debe considerar puntos específicos como son los valores personales y la capacidad profesional. El sistema integrado de desarrollo de recursos humanos propone los siguientes lineamientos:

- a) Legalidad: selección, perfeccionamiento y garantizar su estabilidad profesional, en base a su capacidad y méritos.
- b) Neutralidad: los aspirantes a desempeñar un puesto público recibirán un trato equitativo, técnico e imparcial.
- c) Credibilidad: los procesos de selección deberán regirse a normas, procedimientos y técnicas preestablecidas que generen confiabilidad, tanto en su aplicación como en la producción de resultados y la verificación de los mismos
- d) Igualdad: los procesos de selección deben ser ejecutados en igualdad de condiciones para todos los candidatos y reflejar los requerimientos necesarios para ocupar el puesto
- e) Transparencia: los resultados deben ser difundidos en forma abierta respetando las normativas del concurso de forma objetiva evitando el ocultamiento de la información (CHIAVENATO, 2001)

### **Hipótesis**

El proceso de selección de aspirantes a cadetes de la ESMIL influye en el nivel de calidad profesional de los integrantes de ese instituto.

### **Operacionalización de variables**

La operacionalización de las variables es el proceso metodológico que radica en descomponer las variables de la investigación, comenzando desde lo más genérico hasta

llegar a lo más preciso (Cazau, 2004). Este proceso se evidencia en la Tabla 1 *Cuadro de Variables*.

***Variables de investigación***

- Proceso de selección de aspirantes a cadetes de la ESMIL.
- Nivel de calidad del cuerpo de cadetes que integran la Escuela Superior Militar “ELOY ALFARO”.

***Variable Independiente***

Proceso de selección de aspirantes a cadetes de la ESMIL.

***Variable Dependiente***

Nivel de calidad del cuerpo de cadetes que integran la Escuela Superior Militar “ELOY ALFARO”.

***Pregunta de Investigación***

¿Cuál es la incidencia del proceso de selección del personal que ingresa a la Escuela Superior Militar “ELOY ALFARO” en la calidad del cuerpo de cadetes que conforman ese instituto?

Tabla 1

## Cuadro de Variables

VARIABLE	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTO	ESCALA VALORATIVA
<p><b><u>Variable Independiente</u></b></p> <p>Proceso de selección de aspirantes a cadetes de la ESMIL.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estratégico - Militar. Se refiere al método empleado para el reclutamiento del personal ciudadano que mejor convenga a los intereses institucionales para ocupar cargos directivos dentro del Ejército.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pruebas de tipo Intelectual</li> <li>• Pruebas psicológicas</li> <li>• Pruebas Médicas</li> <li>• Pruebas de aptitud física</li> <li>• Entrevista</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Resultados de las evaluaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Gráfica de Medición de Datos</li> <li>• Escala de Likert</li> <li>• Matriz de lado a lado de medición de datos</li> </ul>
<p><b><u>Variable Dependiente</u></b></p> <p>Calidad del cuerpo de cadetes que integran la Escuela Superior Militar "ELOY ALFARO".</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Operativo y Táctico. Tiene que ver con el rendimiento general obtenido durante el proceso de selección a la ESMIL.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rendimiento académico</li> <li>• Capacidad física e intelectual</li> <li>• Porte militar y liderazgo</li> <li>• Posesión de valores y compromiso institucional.</li> <li>• Capacidad lectora e inventiva (iniciativa)</li> <li>• Cultura General</li> <li>• Comportamiento ciudadano</li> <li>• Capacidad de solución de problemas</li> <li>• Capacidad administrativa</li> <li>• Don de mando</li> <li>• Capacidad docente</li> <li>• Capacidad de representación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entrevistas</li> <li>• Encuestas</li> <li>• Revisión de informes</li> <li>• Observación</li> <li>• Revisión de calificaciones de los cadetes</li> <li>• Observación de porte militar</li> <li>• Reportes de conducta ciudadana</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Escala Gráfica de Medición de Datos</li> <li>• Escala de Likert</li> <li>• Matriz de lado a lado de medición de datos</li> </ul>

## **Capítulo III**

### **Metodología**

#### **Modalidad de la investigación**

A fin de determinar las limitaciones del proceso de selección de aspirantes a cadetes de la Escuela Superior Militar y tener una objetiva identificación de las principales imprecisiones en el sistema, se demanda un estudio y análisis integral mediante el empleo de un tipo de investigación que permita vislumbrar un discernimiento claro de la forma cómo se manejan los procedimientos y la generación de ideas para mejorar la selección de aspirantes a futuro. La investigación será no experimental, es decir, no existirá manipulación de variables, sino solamente se observará los requerimientos académicos, psico-sociales, físicos y médicos para el ingreso a la Escuela Militar, con el propósito de analizarlos en forma cualitativa y compararlos con aquellos que la población de oficiales y expertos con más experiencia y sentido de conveniencia institucional, determinan necesarios.

#### **Tipo y diseño de la investigación**

La investigación se orientará al análisis de los requisitos exigidos para el ingreso y el proceso de selección al que se someten los aspirantes a cadetes de la ESMIL. Se tomará como base de estudio dos procesos de selección realizados en la ESMIL, en los años de 2019 y 2020. A partir de ahí, se analizará las fortalezas y debilidades del sistema, a través de encuestas a personal de oficiales de diferentes grados y entrevistas a expertos en el ámbito formativo militar, para de esta manera obtener conclusiones sobre el perfil de futuro cadete que se obtiene producto del proceso aplicado, y compararlo con aquel perfil que es mayormente demandado por los integrantes de la institución y que proporcionaría un mejor desempeño en el cumplimiento de las funciones.

De alcance descriptivo, la investigación tiene por objeto analizar desde un punto de vista profesional, los perfiles: psicológico, académico, psico-social y militar de los cadetes a lo largo de cuatro años de desempeño y, de igual manera, determinar el grado de incidencia que el proceso de selección de cadetes tiene sobre la calidad del personal seleccionado que ingresa a la ESMIL.

## **Población y Muestra**

### ***Población***

La población considerada para este estudio consistió en dos promociones de oficiales en el grado de mayor, alumnos del curso de Estado Mayor, una promoción de capitanes, alumnos del Curso Avanzado y el cuerpo de instructores del Batallón de Cadetes de la ESMIL, para un total de 310 personas. Se ha seleccionado al personal de alumnos de la Academia de Guerra del Ejército (A.G.E), por su grado de comprensión del estado situacional de la fuerza y de los requerimientos necesarios para fortalecerla, habiendo tenido cierto grado de experiencia en el manejo del personal y la administración de unidades o repartos de diferentes magnitudes. El personal de instructores de la ESMIL, por su parte, contribuirá mediante el aporte de criterios que se obtienen de su interacción cotidiana con los cadetes.

### ***Muestra***

Se empleará un tipo de muestra no probabilística o dirigida, basada en que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de la característica de la investigación” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista, 2010); así, se ha realizado una selección informal de una muestra de 65 alumnos de la A.G.E y 15 instructores de la ESMIL, para verificar y determinar si las exigencias del proceso de selección se adecúan a las demandas requeridas por la institución militar para formar oficiales de calidad en todas las competencias que se debe adquirir tras cuatro años de formación académica dentro del alma máter del Ejército.

### **Técnicas de recolección de datos**

Los datos a recopilarse corresponden a la aplicación de encuestas al grupo seleccionado, para de esta manera obtener los indicadores necesarios, que permitan determinar el valor real del proceso de selección frente a las demandas actuales que los oficiales de mayor experiencia determinan que deberían poseerse.

Para el análisis de los datos, se aplicará el método analítico sintético, el mismo que permite identificar causas, limitaciones, debilidades del proceso analizado; posteriormente,

mediante el empleo de gráficos y tablas se determinará la efectividad del proceso de selección para el desempeño estudiantil de los cadetes durante sus cuatro años como alumnos de la ESMIL y tener así la capacidad de presentar una propuesta de mejora.

La técnica de recolección de datos adicional será, en todo caso, la entrevista a expertos en el campo de la psicología militar, ya que, el desempeño de un líder, que es para lo que se están formando los cadetes, requiere de características personales de naturaleza subjetiva, intrínseca al ser humano, que se obtienen a lo largo de años de formación desde el seno familiar, hasta el momento mismo de someterse al proceso de selección. Es por esto, que la opinión de estos expertos, será un insumo importante para este trabajo.

### ***Instrumentos***

La herramienta principal aplicada en la realización del trabajo de campo fue la encuesta, materializada a través de un cuestionario, y la entrevista dirigida a expertos en el área de psicología militar (Anexo "A" Entrevista.)

Otras herramientas comprenden el análisis de datos históricos procedentes de los archivos de la ESMIL, para medir el rendimiento de los cadetes, de acuerdo a la exigencia del proceso de selección.

### ***Validez y confiabilidad***

La información obtenida es confiable debido a que los instrumentos empleados causan resultados sólidos y acordes con la situación del proceso de selección de cadetes durante los años 2019 y 2020.

Los instrumentos son válidos, pues evalúan las variables planteadas, enfocándose en medir la situación del proceso de selección de cadetes en un cierto período de tiempo.

La eficacia del contenido conseguido por los instrumentos utilizados para este estudio, está dado por el nivel de dominio concreto de lo que se calcula, que, en el presente caso, son las limitaciones del proceso de selección de cadetes.

La validez de criterio de los resultados obtenidos se alcanza por la comparación de las respuestas obtenidas entre el grupo encuestado, la entrevista aplicada a los expertos y el estado actual del proceso de selección de cadetes.

***Técnicas de análisis de datos***

El proceso de tabulación y almacenamiento de datos se efectuó a través de Microsoft Excel, herramienta informática que permite el procesamiento y análisis cuantitativo de la información, así como la elaboración de gráficos, tablas dinámicas y obtención de resultados. El análisis de los datos históricos permitió adquirir conclusiones cuantitativas sobre el desempeño académico de los cadetes. La información obtenida de las entrevistas a expertos, por su parte, fue procesada en forma cualitativa a través de la interpretación de las respuestas, lo que permite obtener conclusiones cualitativas sobre las cualidades personales de los aspirantes a oficiales.

***Técnicas de comprobación de hipótesis***

Se utilizó la fórmula de correlación de Pearson, organizada por medio del instrumento informático de Microsoft Excel, en donde se seleccionará preguntas del cuestionario aplicado a personal perteneciente a la A.G.E.



## Capítulo IV

### Resultados de la investigación

#### Situación actual del rendimiento académico de los cadetes de la ESMIL

Uno de los principales indicadores del nivel educativo-académico del aspirante a alumno de un instituto de tercer nivel es su conocimiento de idioma extranjero. Otro muy importante es el ambiente psico-social que ha servido como escenario para su formación personal.

Según el diseño curricular vigente, el perfil del aspirante a la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, contempla tener bases sólidas adquiridas en su periodo de bachillerato La investigación realizada determina que un 85% de los aspirantes proviene de establecimientos que tienen como modalidad de estudio el Bachillerato General Unificado, cuya malla académica se resume en los siguientes cuadros:

**Figura 1**

*Asignaturas de primer año de bachillerato general unificado*

ASIGNATURAS TRONCO COMÚN	HORAS DE CLASE PARA PRIMER AÑO DE BGU
FÍSICA	4
QUÍMICA	4
HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES	4
LENGUA Y LITERATURA	4
MATEMÁTICA	4
IDIOMA EXTRANJERO	5
DESARROLLO DEL PENSAMIENTO FILOSÓFICO	4
EDUCACIÓN FÍSICA	2
EDUCACIÓN ARTÍSTICA	2
INFORMÁTICA APLICADA A LA EDUCACIÓN	2
<b>TOTAL HORAS COMUNES OBLIGATORIAS</b>	<b>35</b>

**Figura 2***Asignaturas de segundo año de bachillerato general unificado*

ASIGNATURAS TRONCO COMÚN	HORAS DE CLASE PARA SEGUNDO AÑO DE BGU
FÍSICO-QUÍMICA	4
BIOLOGÍA	4
HISTORIA Y CIENCIAS SOCIALES	4
LENGUA Y LITERATURA	4
MATEMÁTICA	4
IDIOMA EXTRANJERO	5
EMPREDIMIENTO Y GESTIÓN	2
EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA	4
EDUCACIÓN FÍSICA	2
EDUCACIÓN ARTÍSTICA	2
<b>TOTAL HORAS COMUNES OBLIGATORIAS</b>	<b>35</b>

**Figura 3***Asignaturas del tronco común de tercer año de bachillerato general unificado*

ASIGNATURAS TRONCO COMÚN	HORAS DE CLASE PARA TERCER AÑO DE BGU
LENGUA Y LITERATURA	4
MATEMÁTICA	4
IDIOMA EXTRANJERO	5
EMPREDIMIENTO Y GESTIÓN	2
EDUCACIÓN PARA LA CIUDADANÍA	3
EDUCACIÓN FÍSICA	2
<b>TOTAL HORAS COMUNES OBLIGATORIAS</b>	<b>20</b>

El cadete de la ESMIL exige la adquisición de elementos académicos con base en el modelo educativo aprobado, por competencias y fiel a los lineamientos de la malla curricular dirigida por la Universidad de Fuerzas Armadas "ESPE". En este orden de cosas, se ha

determinado que del 100% de cadetes de primer año, el 88,75%, no ha obtenido notas mínimas en las asignaturas de Química básica y Matemáticas, concluyéndose así, que no los alumnos no tienen bases elementales de conocimientos en estos campos; igualmente, concurren falencias con el idioma extranjero, ya que como candidato a una institución de nivel superior, el aspirante debería llegar a la ESMIL con un nivel A-2, de acuerdo los modelos europeos en sus cuatro habilidades (escuchar, hablar, leer y escribir). Dentro del análisis, se observó que los niveles de dominio del idioma extranjero no es el óptimo, lo que entorpece el proceso de incremento y perfección del manejo del idioma.

Es preciso acotar, que esta información de baja producción académica concuerda con el porcentaje de aspirantes que vienen de los colegios participantes del Bachillerato General Unificado:

**Tabla 2**

*Carga Horaria de los alumnos del ICM*

<b>ASIGNATURAS UFA-ESPE</b>	<b>Carga Horaria</b>
Fundamentos Matemáticos	144
Comunicación y Oral Escrita	96
Metodología de la Investigación	96
Inglés A2-1	96
Química General	96
Herramientas ofimáticas avanzadas y de Aplicación Profesional	144
Inglés A2-2	96
<b>I Curso Militar se encuentra cursando de manera integral el D.C.C 2020-2030</b>	

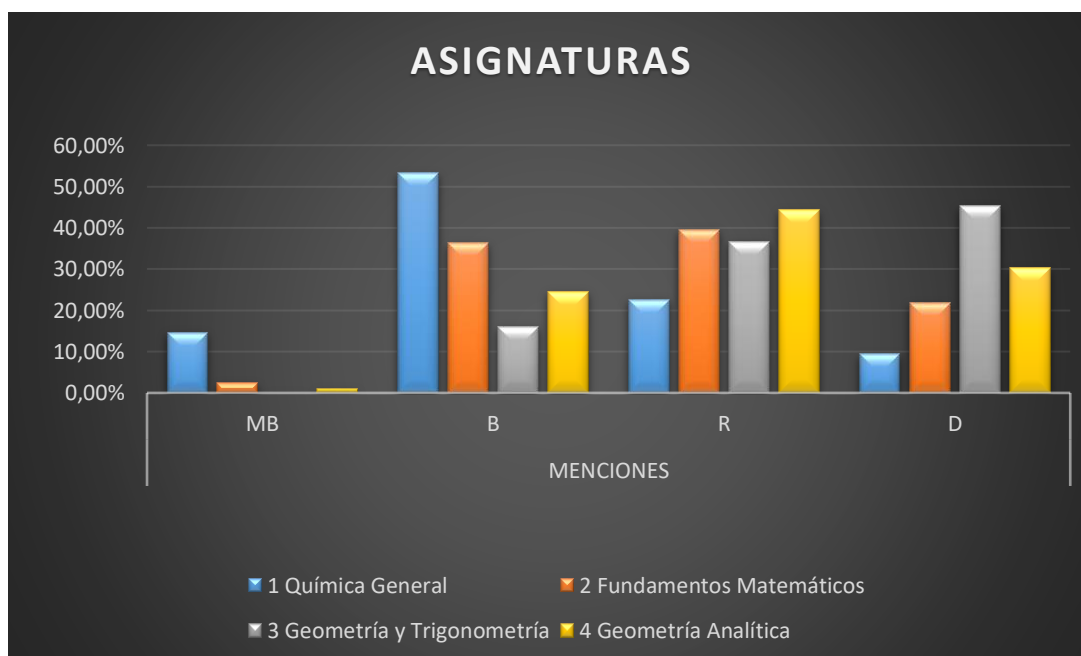
**Figura 4**

Reporte de rendimiento académico de cadetes de ICM.

PRIMER CURSO MILITAR					
AÑO LECTIVO 2018 - 2019					
1er. PERÍODO					
Ord.	MATERIA	MENCIONES			
		MB	B	R	D
1	Química General	14,60%	53,28%	22,63%	9,49%
2	Fundamentos Matemáticos	2,42%	36,29%	39,52%	21,77%
3	Geometría y Trigonometría	0,00%	16,04%	36,68%	45,28%
4	Geometría Analítica	0,94%	24,53%	44,34%	30,19%

**Figura 5**

Asignaturas de ICM.



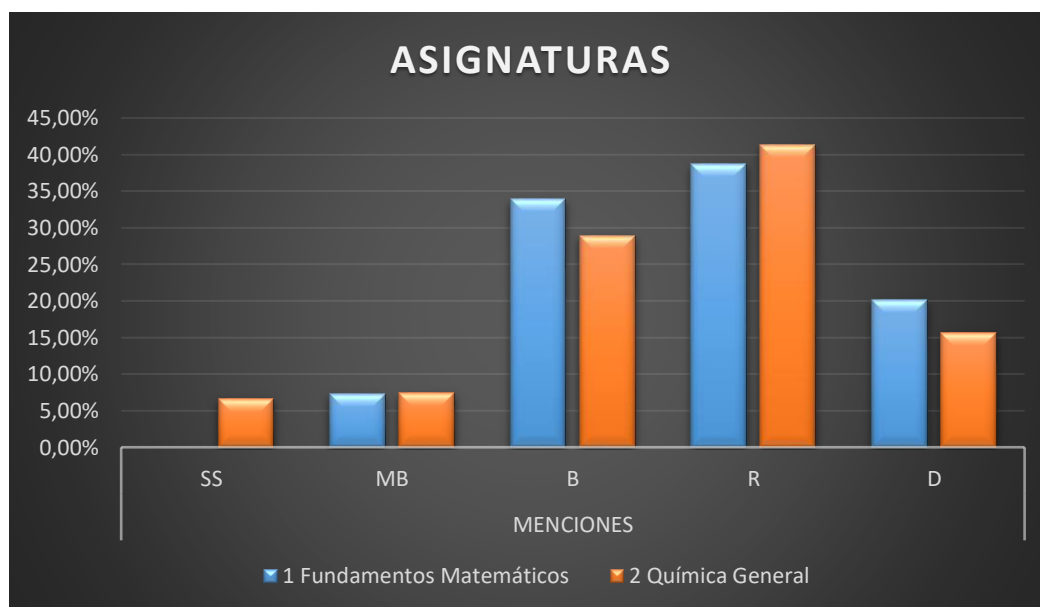
**Figura 6**

*Cuadro de rendimiento académico de los cadetes de ICM en 2019*

<b>PRIMER CURSO MILITAR</b>						
<i>AÑO LECTIVO 2019 - 2020</i>						
<i>1er. PERÍODO</i>						
Ord.	MATERIA	MENCIONES				
		SS	MB	B	R	D
1	Fundamentos Matemáticos	0,00%	7,26%	33,87%	38,71%	20,16%
2	Química General	6,61%	7,44%	28,93%	41,32%	15,70%

**Figura 7**

*Cuadro estadístico de rendimiento académico de los cadetes de ICM en 2019*



Como datos de la investigación en el último año lectivo (2019-2020) el estadístico de la asignatura de inglés se resume de la siguiente manera:

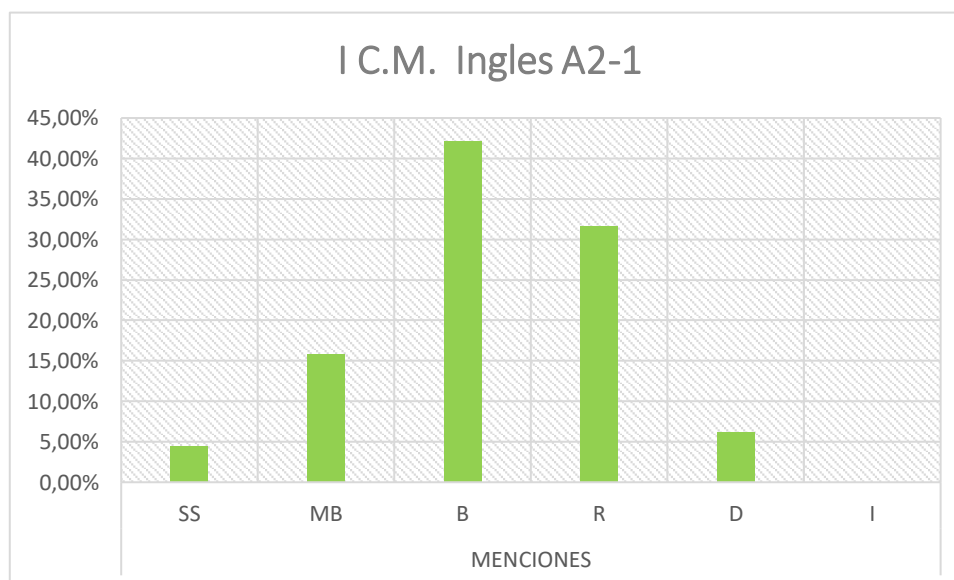
**Figura 8**

Cuadro de rendimiento en la materia de inglés de los cadetes de ICM en 2019

ESTADÍSTICOS DE LA MATERIA INGLES EN LA ESMIL AÑO LECTIVO 2019 - 2020									
Ord.	MATERIA	X	DIFICULTAD	MENCIONES					
				SS	MB	B	R	D	I
I C.M.	Inglés A2-1	16,46	FACIL	4,39%	15,79%	42,11%	31,58%	6,14%	0,00%
I C.M.	Inglés A2-2	16,49	FACIL	2,53%	10,53%	52,63%	29,82%	4,39%	0,00%
II C.M.	Inglés B1.1	17,09	FACIL	3,13%	18,75%	61,46%	16,67%	0,00%	0,00%
II C.M.	Inglés B1-2	17,17	FACIL	1,06%	14,89%	76,60%	7,45%	0,00%	0,00%
III C.M.	Inglés 5	15,45	MEDIO	0,00%	1,90%	20,95%	77,14%	0,00%	0,00%
III C.M.	Inglés 6	15,47	MEDIO	0,00%	2,86%	26,67%	61,90%	8,57%	0,00%
IV C.M.	Inglés 7-8	16,17	FACIL	2,04%	13,27%	34,69%	50,00%	0,00%	0,00%

**Figura 9**

Cuadro estadístico de rendimiento en la materia de inglés (nivel A1) de los cadetes de ICM en 2019



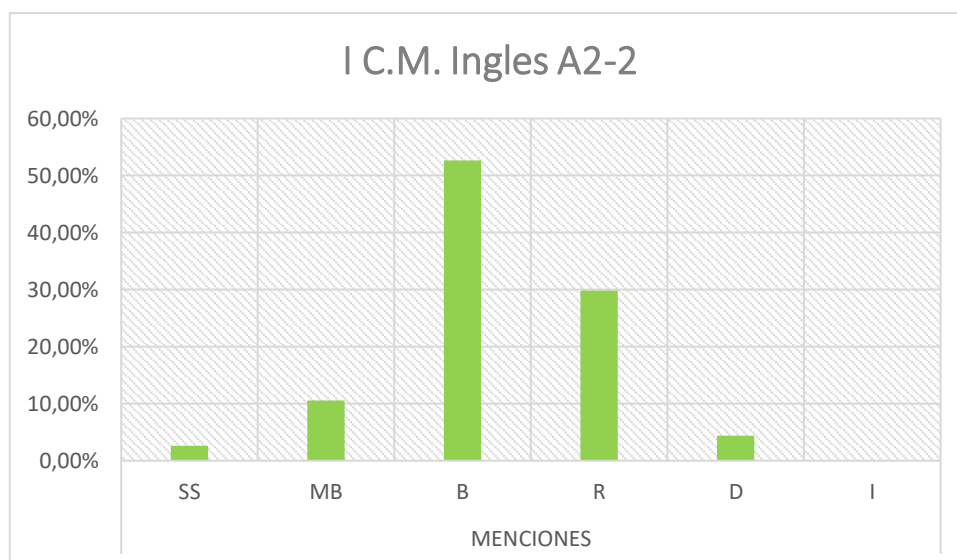
Del primer periodo académico se desprenden los siguientes resultados:

- 4.39% posee notas entre 19-20 (sobresaliente).
- 15,79% posee calificaciones entre 18-19 (muy bueno).
- 42,11% posee notas entre 16-18 (bueno).
- 31,58% ha alcanzado notas entre 14-16 (regular).

- 6,14% tiene notas entre 10-14 (deficiente).

### Figura 10

*Cuadro estadístico de rendimiento en la materia de inglés (nivel A2) de los cadetes de ICM en 2019*



Del segundo período académico se obtiene:

- 2,63% tiene calificación entre 19-20 (sobresaliente).
- 10,53% tiene calificación entre 18-19 (muy bueno).
- 52,63% tiene calificación entre 16-18 (bueno).
- 29,82% tiene calificación entre 14-16 (regular).
- 4,39% tiene calificación entre 10-14 (deficiente).

Se concluye, por tanto, que el porcentaje de cadetes con el conocimiento del idioma A1, y que son aptos para percibir y usar expresiones frecuentes de uso cotidiano, así como frases simples escogidas para el desarrollo de interacciones de tipo instantáneo, en el contexto de una profesión de tercer nivel, es considerablemente bajo. Los informes presentados por los docentes, evidencian las dificultades existentes dentro del proceso de enseñanza – aprendizaje, con los cadetes del I Curso Militar (ya que los conocimientos no son análogos y dispares, debiendo personalizarse las clases, en lugar de generalizar los

contenidos para todos los estudiantes); esto lleva a la conclusión de que existe la necesidad de elevar o igualar al menos el dominio del idioma inglés, para el ingreso de los aspirantes a cadetes, lo que facilitaría la el perfeccionamiento de esta lengua a lo largo de los cuatro años de estudio.

El resultado del examen de ubicación rendido por los cadetes del I Curso Militar en el período 2020-2021, se resume:

**Figura 11**

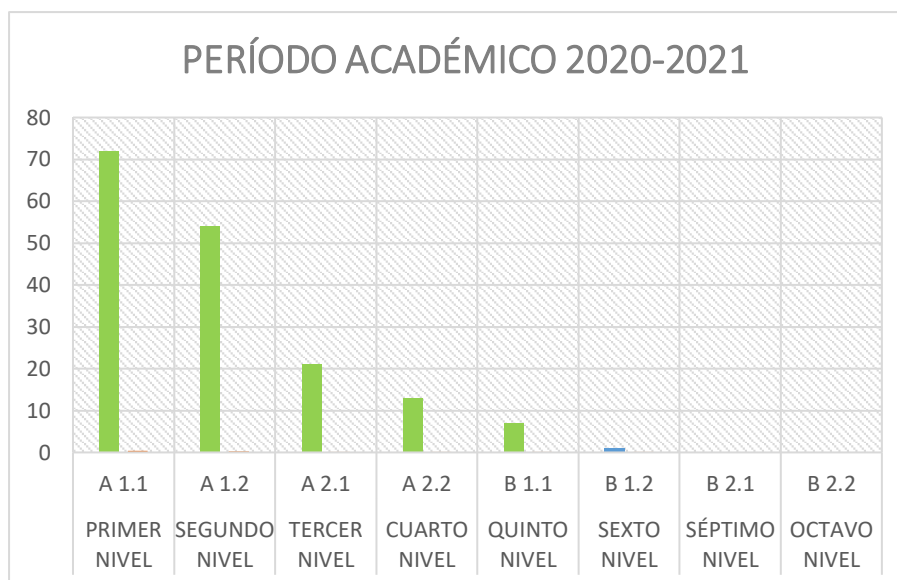
*Resultados del examen de ubicación de los cadetes del ICM*

<b>ESCUELA SUPERIOR MILITAR "ELOY ALFARO"</b>				
<b>RESUMEN DE LOS RESULTADOS DEL EXÁMEN DE UBICACIÓN RENDIDO POR LOS CADETES DEL I CURSO MILITAR</b>				
<b>PERÍODO ACADÉMICO 2020-2021</b>				
<b>ORD</b>	<b>NIVEL</b>		<b>CANTIDAD</b>	<b>PORCENTAJE</b>
1	PRIMER NIVEL	A 1.1	72	42,86%
2	SEGUNDO NIVEL	A 1.2	54	32,14%
3	TERCER NIVEL	A 2.1	21	12,50%
4	CUARTO NIVEL	A 2.2	13	7,74%
5	QUINTO NIVEL	B 1.1	7	4,17%
6	SEXTO NIVEL	B 1.2	1	0,59%
7	SÉPTIMO NIVEL	B 2.1	0	0%
8	OCTAVO NIVEL	B 2.2	0	0%
<b>TOTAL</b>			<b>168</b>	<b>100,00%</b>

**Figura 12**

*Porcentaje de cadetes por nivel de conocimiento del idioma inglés*





En conclusión, el porcentaje de alumnos con un nivel A1.1, es de el 57,14%, por lo que un 42,86% no cuenta con las bases mínimas para iniciar el proceso correspondiente al nivel A2.1.

Una vez más se mantiene la tesis de que el personal de cadetes que ingresa a la Escuela Superior Militar no cuenta con las bases elementales de dominio del idioma, lo que obstaculiza su enseñanza al inicio del I C.M.

Por otra parte, el análisis de la situación económico y psico-social del personal de cadetes de I curso militar, no se halla enfocado en realizar alguna acción de discriminación, sino por el contrario, esta investigación busca determinar el grado de estabilidad del cadete para sus estudios a lo largo de su formación dentro de este instituto.

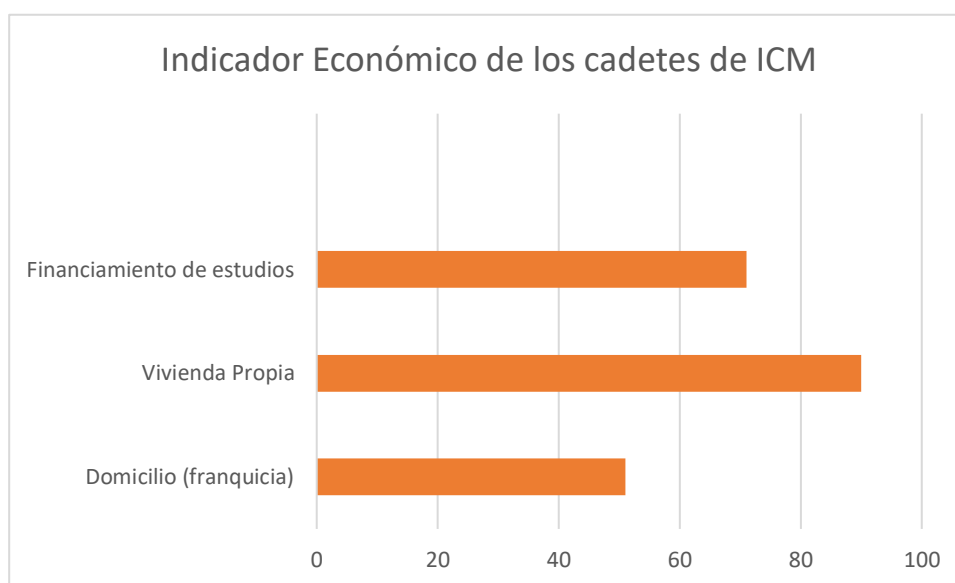
Un 51,4% de cadetes del I curso militar, tiene a sus familias establecidas en otras provincias, lo que sugiere que es imperioso que durante las entrevistas previas al ingreso a la escuela, se establezca como pregunta base, el indagar acerca del lugar donde se quedaría el cadete en caso de salir con franquicia domiciliaria.

Un 90% de los cadetes de I curso militar afirma tener vivienda propia, lo que indica que sus familiares conservan cierta estabilidad domiciliaria lo que incide de forma favorable en aspectos psicológicos como son la seguridad emocional y la tranquilidad.

Un 71% de personal de cadetes del I Curso Militar, indica que sus padres financian sus estudios de forma conjunta y un 29 % que lo hacen otros familiares, lo que debería ser considerado como un dato importante durante las entrevistas previo al ingreso a este instituto.

### Figura 13

*Indicador económico de los cadetes de ICM*



La situación socio cultural los cadetes de primer año de la ESMIL, ha sido debidamente evidenciada y se ha podido determinar los factores de riesgo familiares, factores académicos y factores actitudinales que crean riesgos de tipo educativo; así nos enseñan las dificultades que podría acarrear a la institución el reclutamiento de cadetes no aptos para el desempeño de sus tareas y responsabilidades dentro del instituto.

El proceso de selección actualmente busca determinar el estado de salubridad mental, la capacidad física y el rendimiento intelectual de los bachilleres que han elegido ingresar a la carrera de las armas. Se sugiere que durante las entrevistas realizadas al núcleo familiar del bachiller se contemple realizar un análisis encaminado a examinar cada uno de los aspectos de riesgo familiar, por lo que se podría añadir dentro del conocimiento

de salud mental y/o entrevista, un registro acerca de la familia, en el cual se evidencie las siguientes variables:

- Un nivel educativo de los padres adecuado
- Estabilidad familiar
- Consumos de sustancias psicotrópicas/estupefacientes
- Presencia de enfermedades catastróficas y degenerativas
- Dirección de la familia del cadete /barrio y el ambiente en el cual se ha desenvuelto
- Vivienda adecuada
- Nivel económico/fuentes de ingreso familiar
- Personas que aportan a la carrera del cadete
- Número de hijos dependientes de sus representantes.

En la actualidad la fase de entrevistas no es catalogada como tal sino más bien a pesar de ser selectiva, se la considera solo como una parte adicional al proceso de selección. (GALLARDO, 2021)

**Tabla 3**

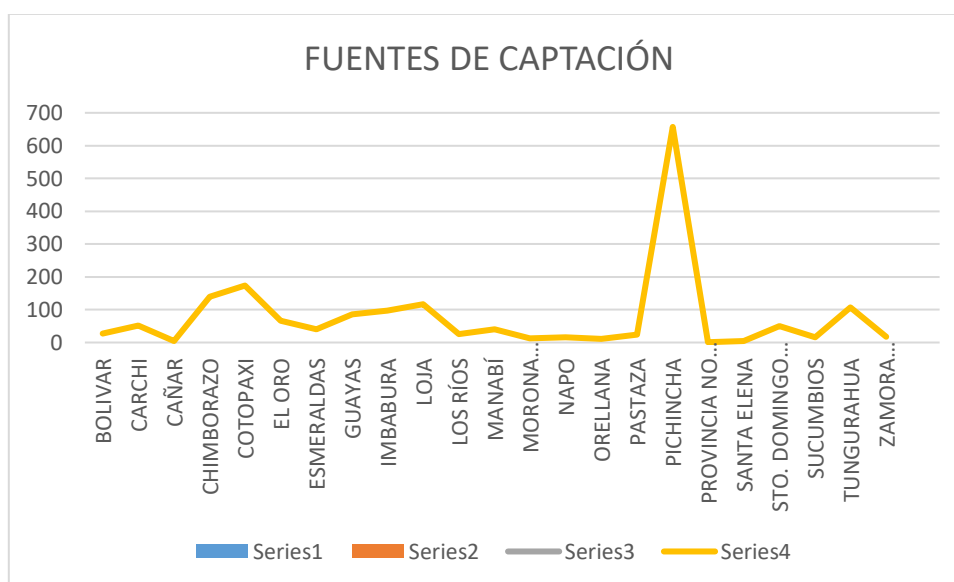
*Provincias de procedencia de los cadetes de ICM*

ASPIRANTES	FEMENINO	MASCULINO	TOTAL
AZUAY	8	18	<b>26</b>
BOLIVAR	6	22	<b>28</b>
CARCHI	8	44	<b>52</b>
CAÑAR	4	0	<b>4</b>
CHIMBORAZO	22	118	<b>140</b>
COTOPAXI	43	131	<b>174</b>
EL ORO	12	55	<b>67</b>
ESMERALDAS	5	35	<b>40</b>
GUAYAS	23	63	<b>86</b>
IMBABURA	26	72	<b>98</b>
LOJA	23	93	<b>116</b>
LOS RÍOS	10	15	<b>25</b>
MANABÍ	14	27	<b>41</b>
MORONA SANTIAGO	2	10	<b>12</b>
NAPO	3	13	<b>16</b>
ORELLANA	4	7	<b>11</b>
PASTAZA	7	17	<b>24</b>

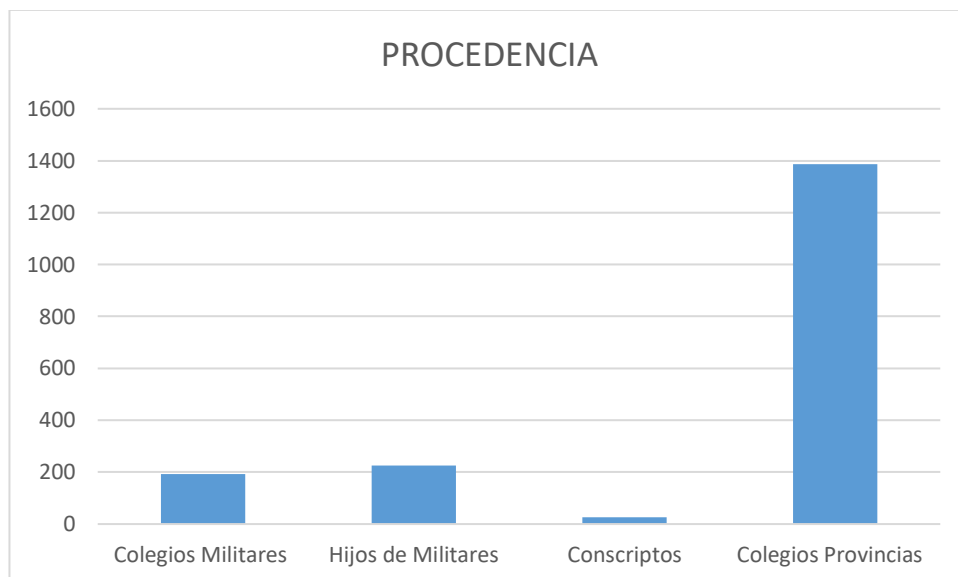
PICHINCHA	148	509	<b>657</b>
PROVINCIA NO INFORMADA	1	0	<b>1</b>
SANTA ELENA	1	3	<b>4</b>
STO. DOMINGO DE LOS TSÁCHILAS	15	35	<b>50</b>
SUCUMBIOS	6	10	<b>16</b>
TUNGURAHUA	25	82	<b>107</b>
ZAMORA CHINCHIPE	3	15	<b>18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>419</b>	<b>1394</b>	<b>1813</b>

**Figura 14**

*Provincias de captación de los cadetes de ICM*



Del total de aspirantes 1813 que presentaron las carpetas, para postular por un cupo a la ESMIL, 192 aspirantes provienen de los Colegios Militares de Fuerzas Armadas, 27 aspirantes han realizado el servicio cívico militar voluntario, de un total de 226 aspirantes, 35 son hijos de oficiales, 191 son hijos del personal de voluntarios y 1368 provienen de los colegios de las diferentes provincias del Ecuador.

**Figura 15***Colegios de procedencia de los cadetes de ICM*

Como resultado de este análisis, se propondrá mejoras y recomendaciones tendientes a optimizar el proceso de selección de aspirantes a cadetes de la Escuela Superior Militar “ELOY ALFARO”, recomendando así mismo, un nuevo proceso que valore al aspirante de forma integral, bajo un concepto que privilegie la evaluación de la combinación armónica de estos cinco componentes básicos, que esté apartado de influencias exógenas de cualquier índole y que no corresponda únicamente a la valoración individual del rendimiento académico, ideológico o deportivo por separado de los candidatos.

### **Resultados y análisis de la encuesta**

Pregunta Nro. 1:

**Figura 26***Nivel de Campañas de Promoción para ingreso a la ESMIL*

¿Conoce Ud. si existen campañas promocionales orientadas a los jóvenes bachilleres para motivarlos a ingresar como cadetes a la ESMIL?

80 responses



Análisis: La percepción sobre si el nivel promocional para el ingreso a la ESMIL es suficiente como para de llegar a todos los estratos y componentes de la sociedad, es mayoritariamente reconocido como deficiente. Más de la mitad de oficiales cree que la promoción es muy poca, seguido por un importante 35% que supone que su alcance es limitado y debería extenderse para alcanzar a otros grupos poblacionales. Se puede concluir que el nivel de campañas promocionales dirigidas para que los jóvenes bachilleres opten por integrarse a la ESMIL no es suficiente, o se debería ampliar, a fin de que todos los conjuntos poblacionales de la sociedad puedan percibir esa posibilidad dentro de sus preferencias, sin necesidad de buscar por sí mismos la información correspondiente y el estímulo que encienda su vocación o motivación.

Pregunta Nro. 2:

### Figura 17

*Motivaciones para el ingreso a la ESMIL*

¿Cuál cree Ud. que es la principal motivación, hoy en día, de los jóvenes para ingresar como cadetes de la ESMIL?

80 respuestas



Análisis: La mayor parte de la muestra cree, de acuerdo a su experiencia, que hoy en día, los jóvenes ven a la ESMIL como una oportunidad para mejorar su situación económica o como una opción laboral como cualquier otra, con el añadido de que existe la percepción de que dentro de este instituto no existiría una exigencia académica similar a la de otros campos del conocimiento. Se concluye que la vocación de servicio a la patria ha dejado de ser el principal motor motivador para el ingreso y que se estaría pretendiendo alcanzar el grado de subteniente como vehículo para escalar económicamente.

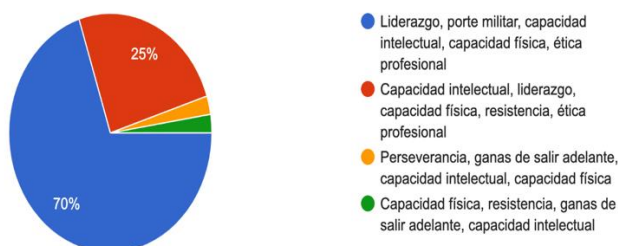
Pregunta Nro. 3:

### Figura 18

*Virtudes que debe poseer un oficial*

¿Cuál considera Ud. las principales virtudes para el desempeño como oficial del Ejército?

80 respuestas



Análisis: El oficial del Ejército es un representante del pueblo ecuatoriano, que ha sido formado e investido para ejercer el mando de las tropas, con los fines más nobles, en

beneficio de la patria. Por tanto, sus virtudes van más allá del simple cumplimiento de metas de tipo cuantitativo, sino de propiedades personales de índole cualitativo que lo diferencien de sus subordinados y que constituya un ejemplo a seguir por ellos, mediante la práctica de valores, conducta ciudadana, hábitos e imagen. Estos atributos no son exclusivos del Ejército Ecuatoriano, pues son promovidos en todos los ejércitos del mundo. Por tanto, la mayoría de oficiales encuestados coincide en que estos atributos de tipo cualitativo podrían ser de mayor valía para el ejercicio del mando, que aquellos de índole cuantitativo, otorgando gran importancia al liderazgo, la capacidad de discernir y el desarrollo de una imagen que proyecte estas cualidades.

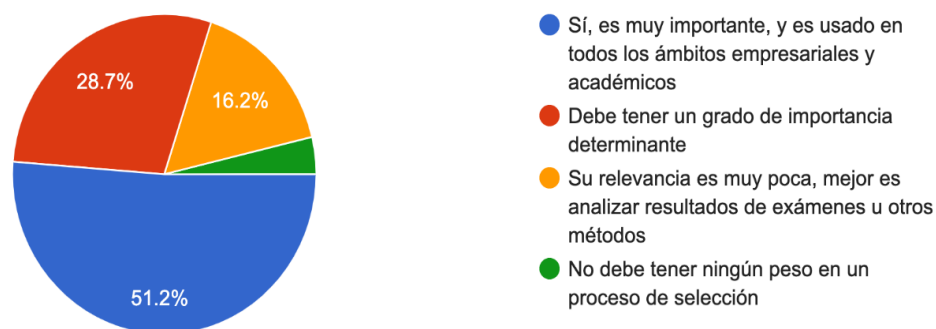
Pregunta Nro. 4

### Figura 19

*Entrevista para el ingreso a la ESMIL*

¿Considera Ud. que una entrevista es el método más efectivo para conocer algunas características evidentes y de gran importancia de un aspirante a cualquier trabajo o instituto de estudios?

80 respuestas



Análisis: Actualmente, la entrevista es una de las herramientas más empleadas por diferentes empresas, institutos académicos y demás instituciones a nivel mundial para el reclutamiento. Es un método efectivo que permite a una entidad la selección del personal más idóneo para integrarlo a sus filas, pues permite una interacción personalizada con el aspirante, que facilita la determinación de varios aspectos en función de las demandas exigidas, entre ellas, las verdaderas motivaciones del aspirante para integrarse como oficial



del Ejército. En el proceso de selección de la ESMIL, este paso importante no tiene un peso de relevancia. Casi el 80% de los encuestados afirma que la entrevista debería tener un nivel de importancia relevante, incluso por encima de otros métodos de selección.

Pregunta Nro. 5:

### Figura 20

#### *Adquisición de valores*

Considera Ud. que los valores, virtudes y buenas costumbres se adquieren a partir de:

80 responses



Análisis: Esta pregunta está encaminada a verificar si los oficiales que han pasado por una experiencia formativa en la ESMIL, y aquellos que se encuentran formando a los nuevos oficiales, consideran que aspectos como los valores, conducta ciudadana y comportamiento socio-cultural, son capaces de ser fomentados como parte de un proceso de formación o si deben ya poseerlos el candidato antes de entrar a la ESMIL. El resultado es contundente: un 96% considera que estos valores se los adquiere desde el seno familiar y no serán producto de una formación dentro de la ESMIL; lo cual, a su vez, sugeriría que el instituto debe recibir personas ya formadas en estos valores. Se entiende que se debe escoger la mejor materia prima, para producir material formado de la más alta calidad.

Pregunta Nro. 6:

### Figura 21

*Unificación del proceso de selección para oficiales y tropa*

¿Considera Ud. que un proceso de selección para ingresar al Ejército, debe ser unificado para oficiales y personal de tropa?

80 respuestas



Análisis: Se ha establecido que el oficial es una persona formada en valores, con características intrínsecas que difieren del resto de profesiones, por cuanto representa al Estado Ecuatoriano y tiene bajo su responsabilidad la vida de personas y el desarrollo de un liderazgo bajo el cual se verá reflejado el desempeño de sus subordinados. Por sus particularidades, el oficial debe distinguirse del resto de integrantes de una unidad, pues el ejercicio del mando requiere actitudes firmes y ecuanímes, desde el inicio de su desempeño profesional como subteniente, que difícilmente pueden ejercerse en un ambiente jerárquico horizontal. Esto no significa que la oficialidad deba erigirse como un ente elitista, sino como un cuerpo que ejerce el mando bajo el concepto de la moral, el respeto, el ejemplo y la acción en valores, todo esto regido por una amplia cultura general y el desarrollo del autocontrol.

Esta pregunta intenta determinar si es correcto dirigir un proceso de selección de oficiales como parte del proceso de selección para el personal de tropa. Una contundente mayoría opina que no se debe mezclar ambos procesos, puesto que éstos deben estar

direccionados a poblaciones diferentes; sus exigencias deben ser diferentes, pues no se está escogiendo personal para ejercer las mismas funciones sino para el desempeño de actividades totalmente distintas.

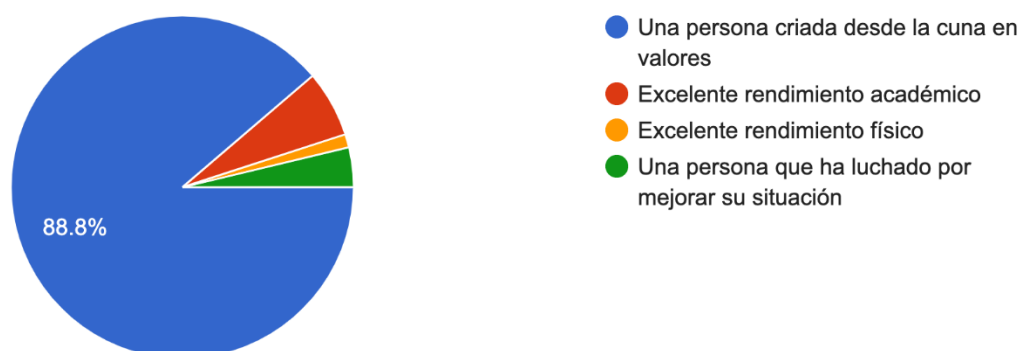
Pregunta Nro. 7:

### Figura 22

*Perfil del futuro cadete.*

Para el beneficio institucional, ¿cuál es el mejor perfil del futuro cadete, según su opinión?

80 respuestas



Análisis: Un contundente 88,8% asegura que para la institución es preferible acoger a una persona que ha recibido una buena formación en valores desde pequeño, que a un individuo que obtiene excelentes calificaciones académicas o físicas. Este hecho demuestra que a pesar que es deseable el acoger a personal con excelentes antecedentes académicos y físicos, el beneficio institucional se adquirirá si se concede una mayor importancia a la posesión de valores, cultura general, capacidades intelectuales variadas, distinción en diversos aspectos y también buenas referencias que sean verificables.

Pregunta Nro. 8:

### Figura 23

*Del derecho de admisión a la ESMIL*

Considera Ud. que el ingreso a la ESMIL es:

80 responses



Análisis: Más de la mitad de los encuestados cree que el derecho de admisión a la ESMIL es de competencia del Ejército. Esto sugiere que los oficiales están conscientes de la importancia institucional que tiene el escogimiento del mejor personal para beneficio de la fuerza armada. Existe un porcentaje importante de encuestados (39%) que opina que es la Nación quien debe reservarse el derecho de admisión. Esto propondría diversas interpretaciones, entre las que podrían destacarse el hecho de que existe una conciencia de que el Ejército se debe al Estado, y, por tanto, es al Estado a quien le compete escoger al personal más idóneo. Esto podría también conllevar el hecho de que se pueda utilizar el proceso de selección de una manera menos técnica. Sin embargo, ambas visiones coincidirían en un mismo criterio: la imagen institucional y la del Estado se verán reflejadas en el futuro ejercicio del mando por parte de los cadetes seleccionados, por lo tanto, se debe escoger al personal más idóneo para este fin.

Pregunta Nro. 9:

**Figura 24**  
*Capacidad de Representación Institucional*

Una de las principales competencias que debe adquirir un oficial es el de la REPRESENTACIÓN.  
 ¿Considera Ud. que la procedencia de una persona...r o para desenvolverse en determinados círculos?  
 80 responses



Análisis: Un 47% de encuestados asegura que el bagaje cultural de una persona puede influir en su forma de liderar y en la manera que representará a la institución. Si bien el Ejército debe contar entre sus oficiales con elementos procedentes de todas las etnias, culturas y nivel económico, es preciso asegurarse que aquellos escogidos para el ingreso a la ESMIL sean los que demuestren mejores niveles de autoconfianza, autocontrol, amplia cultura general y capacidad comunicativa para desenvolverse eficientemente frente a la prensa, al nivel gerencial de las entidades privadas y a las autoridades políticas del Estado.

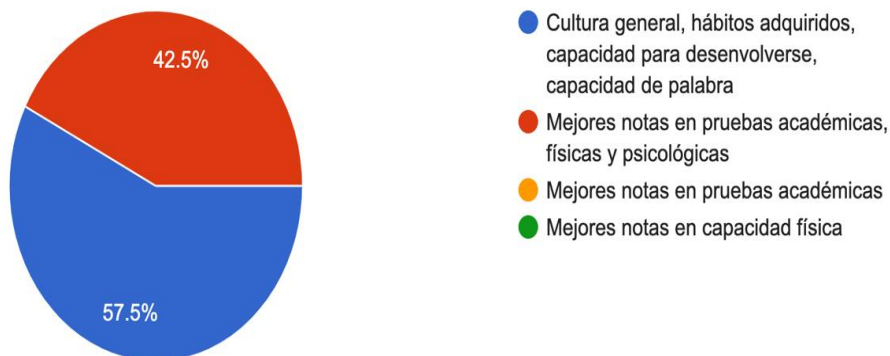
Un importante 39% considera, por su parte, que esta capacidad de representación se puede adquirir como parte del proceso formativo de cuatro años dentro de la ESMIL. Es deseable, por tanto, que dentro de la ESMIL se desarrolle estas capacidades de forma eficiente.

Pregunta Nro. 10:

**Figura 25**  
*Enfoque del proceso de selección*

¿Considera Ud. que un proceso de selección de cadetes debería enfocarse más en:

80 responses



Análisis: Los encuestados demuestran mayoritariamente, una vez más, que el futuro oficial debe ser una persona que, aparte de alcanzar un aceptable rendimiento académico y físico, debe contar con cualidades de tipo personal, que solamente pueden ser medidas a través de un contacto personalizado. El nivel de cultura general, la capacidad de palabra, los hábitos y costumbres, entre otros, deben ser considerados en mayor medida que únicamente las calificaciones de los exámenes de ingreso.

### Entrevistas a los expertos

Las entrevistas se realizaron a expertos en el área de psicología y formación militar, fueron aplicadas en diferentes días, por separado.

**Entrevistado:** Tcrn. Mauricio Almeida

**Entrevistador:** Mayo Fernando Viteri

El primer experto es comandante del Batallón de Cadetes de la ESMIL, ha servido como instructor en esta escuela por dos ocasiones y cuenta con una experiencia de más de 23 años como oficial del Ejército.

1. ¿Cuál cree Ud. que es la principal motivación, hoy en día, de los jóvenes para ingresar como cadetes de la ESMIL?

R) Considero que existe motivación de servicio en gran parte de los cadetes bajo mi mando. Sin embargo, se ha podido evidenciar una falta de conocimiento sobre lo que representa ser un ser oficial del Ejército, y es aquí donde se debe trabajar, a fin de asegurar que los jóvenes que deciden ingresar a este instituto, lo hagan comprendiendo la importancia del rol que deberán desempeñar en el futuro. Existen otras motivaciones también, pero considero que éstas deben ser trabajadas a fin de que, durante el proceso, dejen de ser determinantes y pasen a un segundo plano durante el periodo formativo.

2. ¿Cuáles son estas motivaciones adicionales?

R) Puede existir un deseo de superación personal. También puede ser producto de un espíritu de aventura y el deseo de desarrollar capacidades individuales. Todas tienen un fin comprensible.

3. ¿Dentro del proceso de selección de aspirantes a este instituto, considera Ud. importante la entrevista para conocer mejor sus motivaciones, capacidades y características personales?

R) El proceso de selección viene estructurado desde los niveles jerárquicos superiores. Yo opino que se podría mejorar este proceso si, efectivamente, hubiera la posibilidad de conocer mejor al aspirante, antes de ser seleccionado. Sin embargo, con el fin de evitar aspectos subjetivos, se otorga mayor peso a los resultados medibles, como son los exámenes académicos, físicos y psicológicos. De hecho, los exámenes psicológicos permiten conocer de alguna manera al aspirante.

4. ¿Es más efectivo un examen psicológico que una entrevista personalizada?

R) Considero que, para determinar algunos aspectos como la capacidad de desenvolvimiento, el nivel cultural (no académico) del aspirante, entre otros, es mejor una entrevista. Pero para otros aspectos ocultos de la personalidad, un examen psicológico es bastante práctico. Creo que debe observarse con mayor rigurosidad la posesión de referencias verificables para postularse como aspirante.

5. ¿Se puede formar completamente a un aspirante a oficial durante un periodo de cuatro años, o se necesita que éste posea ciertas características de antemano?

R) Se necesita que el futuro cadete posea ciertas características traídas desde su ambiente familiar, es indudable. Hay aspectos personales que no se puede perfeccionar en un periodo de formación. No obstante, este es el reto de todo instituto, obtener los mejores resultados con el personal disponible.

6. Me permito insistir: ¿es más fácil perfeccionar el proceso de formación de oficiales o es mejor contar con materia prima de mejor calidad para así dar inicio a un eficiente proceso de formación?

R) Evidentemente, ambas cosas deben ser perfeccionadas. Sería ideal contar con el mejor personal de aspirantes a cadetes seleccionados; pero aún así, el proceso de formación dentro de la ESMIL debe ser mejorado continuamente también.

**Entrevistado:** Mayo. A. Víctor Muñoz

**Entrevistador:** Mayo Fernando Viteri

El segundo entrevistado es comandante del cuarto curso militar de la ESMIL.

1. ¿Cuál es la principal dificultad que tienen los cadetes de cuarto año, para conseguir un liderazgo efectivo y lograr el respeto incondicional de sus subalternos?

R) El liderazgo de los cadetes del curso militar es bastante aceptable. El Cuerpo de Brigadieres ejecuta un trabajo responsable en el control de la disciplina y el cumplimiento de las actividades diarias de la Escuela. Un aspecto a mejorar puede ser la forma de mandar, en algunas ocasiones sería más oportuno actuar con más ejemplo; el porte militar también podría incrementarse en algunos cadetes. En algunos casos es evidente que se ha pasado por alto el requisito sobre la estatura mínima para el ingreso.

2. ¿A qué atribuye Ud. el problema del porte militar y la aparente falta de ejemplo?



R) Puede ser debido a la falta de la adopción adecuada de conductas y posturas relacionadas con las formas militares más requeridas. Algunos cadetes desarrollan más pronto estas características, pero a otros les cuesta un poco más.

3. ¿Cree Ud. que algunos cadetes poseen mejores aptitudes para ejercer el liderazgo que otros? ¿A qué se debe?

R) Muchos cadetes se desenvuelven con facilidad en frente de un grupo de subordinados. Otros, en cambio, tienen cierta dificultad. Considero que puede deberse a una diferencia de personalidades.

4. ¿Los cadetes con mejor rendimiento académico, son aquellos que ejercen mejor el liderazgo de su curso?

R) No necesariamente. Hay cadetes que integran el cuerpo de brigadieres más por su conducta y empoderamiento que por sus calificaciones. Sin embargo, en varios casos, sí se cumple esa condición que Ud. indica.

5. ¿Cuáles cadetes Ud. considera se encuentran más aptos para aportar al desarrollo institucional?

R) Creo que hay personal muy capaz; personalmente, prefiero a los cadetes que se distinguen por sus buenos hábitos, su dedicación al estudio, su buena imagen, los modales y el trato hacia sus subordinados, porque es visible que proyectarán una buena imagen institucional.

6. ¿Cree Ud. que la imagen institucional es tan importante?

R) La imagen institucional es el pilar sobre el que se sustenta nuestro Ejército; debemos proyectar lo mejor de nosotros, para obtener la confianza del pueblo. Por eso he dispuesto a mis cadetes el uso correcto del uniforme en la calle, el respeto a los ciudadanos y una buena cultura urbana.

7. ¿Considera que ha logrado el objetivo de mantener la buena imagen de la ESMIL a través de sus cadetes?

R) En cierta medida, sí. Pero hay cadetes con los que se debe trabajar más. Para eso es el proceso de formación.

**Entrevistado:** Capt. Snd. Walberto Ternós

**Entrevistador:** Mayo Viteri Fernando

El tercer experto es psicólogo militar, con una maestría y experiencia de dos años en la ESMIL.

1. ¿Cómo cree Ud. que se podría mejorar el proceso de selección de cadetes desde su punto de vista profesional?

R) Considero que el examen psicológico es una herramienta clave para determinar el estado anímico de los y las aspirantes. Existen componentes de la personalidad que también se pueden establecer a partir de esta herramienta y medir en cierta forma su capacidad intelectual. Es una herramienta, como se puede ver, bastante importante para la selección.

Ahora, si se habla de la necesidad de mejorar el proceso selectivo de aspirantes, considero que se debería determinar hacia qué componente de los requisitos individuales se está apuntando. Evidentemente, para un proceso de selección de cadetes, que serán los futuros oficiales del Ejército, existen elementos que podrían ser más rigurosos.

2. ¿Cuáles aspectos podrían hacerse más rigurosos y por qué?

R) En mi experiencia como oficial de sanidad del Ejército, he comprendido el rol trascendental que ocupa el oficial dentro de la estructura institucional. Es por eso, que ciertas características de la personalidad individual deberían tratarse con mayor exigencia. Concretamente, la capacidad de palabra, de desenvolvimiento y una cultura general amplia. Muchos jóvenes salen de los colegios con niveles muy pobres de conocimientos que acrecienten el acervo cultural. Y esto es debido a un régimen de estudios nacional que favorece la memorización de conocimientos, antes que el desarrollo de capacidades personales, el hábito de la lectura y el hambre del

conocimiento. Considero que convendría que estos elementos se pudieran requerir dentro del proceso de selección. Pero, su medición es un tanto difícil, puede recaer en el ámbito considerado como discriminatorio y acarrearía ciertos inconvenientes.

3. ¿Entonces no habría forma de incluir esas exigencias dentro del proceso de selección?

R) El problema es que debe haber un acercamiento mayor por parte de los seleccionadores con los aspirantes. Las entrevistas que se llevan a cabo durante las últimas fases del proceso, no son estructuradas de una manera que permita conocer las capacidades reales del aspirante, no son determinantes, están sujetas a mucho escrutinio público. Para mejorar el proceso de selección, sería necesaria una reestructuración del proceso de selección, otorgar mayor independencia al instituto para ejecutarlo, tomando en cuenta que lo que se busca es el bien de la institución militar y la elección de la mejor materia prima para la obtención de subtenientes de calidad.

### ***Análisis de los resultados de las entrevistas***

Pregunta Nro. 1: ¿Cuál cree Ud. que es la principal motivación, hoy en día, de los jóvenes para ingresar como cadetes de la ESMIL?

Análisis: El experto admite que existen muchas motivaciones, de entre las que resaltan primero, la vocación de servicio, pero, asimismo, en varios casos hay ciertos aspectos que no son precisamente tan altruistas y tienen que ver con los intereses personales, lo que se contrapone a la filosofía institucional.

Pregunta Nro. 2: ¿Dentro del proceso de selección de aspirantes a este instituto, considera Ud. importante la entrevista para conocer mejor sus motivaciones, capacidades y características personales?

Análisis: Los tres expertos coinciden en que es necesario un acercamiento mayor entre los aspirantes y el cuerpo de seleccionadores, a fin de conocer más sobre las reales características del futuro cadete y su formación en los primeros años de vida y juventud. Es

por eso, que se puede concluir que la entrevista debe ser mejor estructurada, dotada de mayor independencia institucional y direccionada mayormente a obtener el mejor personal para el Ejército, independientemente de las oportunidades que se debe brindar a personas brillantes de todos los estratos sociales.

Pregunta Nro. 3: ¿Se puede formar completamente a un aspirante a oficial durante un periodo de cuatro años, o se necesita que éste posea ciertas características de antemano?

Análisis: Todos los entrevistados indican que es necesario una buena materia prima para iniciar un proceso de formación de oficiales. Algunas características deseables serían una buena capacidad intelectual, una conducta ciudadana intachable, cultura general, hábitos y capacidad de palabra. Todo esto, sumado a un buen porte militar y la práctica de la búsqueda de conocimiento permanente.

Pregunta Nro. 4: ¿Cuál es la principal dificultad que tienen los cadetes de cuarto año, para conseguir un liderazgo efectivo y lograr el respeto incondicional de sus subalternos?

Análisis: En general, se percibe que la personalidad de los cadetes es el principal motor del ejercicio de un buen liderazgo. Se puede concluir que la educación recibida en el hogar, en la escuela y el colegio, puede influir de alguna manera en la forma que una persona se pueda adaptar al periodo de formación y desenvolverse mejor.

Pregunta Nro. 5: ¿Los cadetes con mejor rendimiento académico, son aquellos que ejercen mejor el liderazgo de su curso?

Análisis: Se puede concluir que no necesariamente es un aspecto gravitante dentro del desenvolvimiento del futuro oficial. Se puede conseguir un oficial muy eficiente y dedicado al mejoramiento de la institución, sin ser el que consiga las mejores calificaciones académicas. Existen otras características que también son importantes.

Pregunta Nro. 6: ¿Cómo cree Ud. que se podría mejorar el proceso de selección de cadetes desde su punto de vista profesional?

Análisis: El experto coincide con el resto de entrevistados en que existen aspectos que deben medirse de mejor manera, para obtener al mejor candidato. Aspectos como la personalidad, el origen familiar, la cultura general y los hábitos deben ser medidos para alcanzar la elección de los mejores aspirantes. Esto se lograría a través de una entrevista más profunda y una interacción mayor entre los seleccionadores y los aspirantes.

### ***Comprobación de hipótesis***

Una vez procesados y analizados los resultados obtenidos a través de las encuestas y entrevistas aplicados a expertos, se estableció que:

- a. El proceso de selección puede influir en la calidad de los cadetes que conforman la ESMIL, por las siguientes razones:
  - Insuficiente interacción entre los candidatos y el personal encargado de la selección.
  - Se otorga mayor peso a aspectos objetivos como resultados de exámenes académicos, físicos y psicológicos, dejando de lado a otros aspectos como la cultura ciudadana, la cultura general, capacidad de palabra y el espíritu investigativo.
  - Insuficiente promoción de las perspectivas que ingresar a la ESMIL representan, orientadas a jóvenes de todos los estratos sociales y culturales, a fin de motivarlos, sin esperar que sean ellos quienes busquen información al respecto.
- b. Se identificó que el proceso de selección de cadetes podría ser mejorado de la siguiente manera:
  - Una entrevista mejor elaborada, independiente y en busca del beneficio institucional.
  - Identificación de los aspectos subjetivos de la capacidad real de los aspirantes, tendiente a determinar su nivel cultural, hábitos y perspectivas.
- c. Se identificó cuales son los problemas que existen para la ejecución de un mejor proceso de selección:

- Falta de independencia del instituto para ejecutar el proceso de selección.
- Proceso impersonal que favorece los resultados cuantitativos por sobre la valoración cualitativa del aspirante.
- Entrevista muy general, que no permite profundizar en los antecedentes del aspirante.

Con lo expuesto se evidencia que la hipótesis planteada para este trabajo de investigación se comprueba y ratifica:

“El proceso de selección de aspirantes a la ESMIL, influye en la calidad de cadetes que conforman este instituto.”

### ***Cumplimiento de objetivos***

**Objetivo No. 1.** Analizar el proceso de selección de aspirantes a Cadetes en la ESMIL y su repercusión en el proceso de formación.

El proceso de selección de cadetes tiene fortalezas importantes, que tienden a medir el rendimiento en muchos aspectos del futuro cadete. Destacan el rendimiento académico, físico, psicológico y moral. Sin embargo, este proceso podría ser mejorado si se pudiera otorgar mayor importancia o peso a elementos de la personalidad que son menos medibles, como los antecedentes personales, el bagaje cultural, la cultura general y otros, que delinean también la conducta ciudadana y su futuro proceder ante las múltiples situaciones que se enfrentará a lo largo de su vida profesional. El periodo de cuatro años de formación hace del cadete un subteniente capacitado en el ámbito militar y en su desenvolvimiento como líder. No obstante, existen elementos de su personalidad que no se podrá desarrollar fácilmente, si no se poseen valores, hábitos y conducta obtenidos desde el seno familiar.

**Objetivo No. 2.** Analizar el proceso de selección de aspirantes a cadetes de la ESMIL y determinar sus fortalezas y debilidades, para proponer recomendaciones.

El proceso inicia determinando el estado de salud del aspirante. Luego, se evalúa sus capacidades en el ámbito psicológico y académico. Posteriormente se valora la capacidad física y finalmente una entrevista. Todos estos aspectos son de gran utilidad y se pueden considerar fortalezas. La mayor debilidad detectada, tiene que ver con la falta de una interacción más activa entre los seleccionadores y el personal de aspirantes. Es una debilidad actual, la consideración referente a no incluir en las páginas oficiales de las escuelas de formación, la fase de la entrevista al núcleo familiar; el presente estudio considera que una de las razones podría enfocarse a que el tribunal que se conforma para esta parte del proceso basa sus apreciaciones en parámetros subjetivos para decidir la continuidad en la selección de los aspirantes a cadetes. Sin embargo, este componente subjetivo es de gran relevancia en la apreciación de las fortalezas reales del aspirante a cadete y futuro oficial. En la mayoría de empresas privadas y públicas, la entrevista está revertida de gran importancia y puede ser el aspecto fundamental para elegir a la persona correcta para ocupar determinados cargos o durante la fase de reclutamiento.

Asimismo, debería existir un respeto irrestricto a requerimientos previos, que deberían ser motivo de eliminación inicial: tal como la estatura mínima y la posesión de referencias verificables, que avalen tener una buena formación inicial desde el seno familiar y una cultura general aceptable.

**Objetivo No. 3.** Determinar las particularidades que tiene el proceso de selección, a través de entrevistas a los directores de las escuelas de formación, de la observación del sistema y mediante encuestas al personal de los diferentes departamentos de dichas escuelas.

De la elaboración de las encuestas y entrevistas, se ha obtenido gran parte de la información, y ésta ha sido contrastada y analizada para las conclusiones del presente estudio.

## Capítulo V

### Conclusiones y Recomendaciones

#### Conclusiones

Del trabajo de investigación en desarrollo se concluye lo siguiente:

En la actualidad gran parte de los jóvenes que muestran inclinación por el ingreso a la Escuela Superior Militar (ESMIL), basa su interés en que la carrera militar en calidad de oficial, ofrece una aceptable remuneración, con un trabajo seguro y un relativo estatus en la sociedad. Estos hechos han favorecido la popularidad de la profesión militar en determinados sectores sociales y un relativo rechazo por parte de otros, que no conocen a profundidad sobre las nobles actividades a las que se dedica esta Institución. Esto, producto del desconocimiento de una gran porción de la población sobre el trabajo del Ejército y su importancia en el funcionamiento del Estado, hecho que, a su vez, proviene de un trabajo promocional insuficiente que posicione a la ESMIL como un instituto que atraiga el interés de aspirantes provenientes de todos los estratos socio-económicos.

Si bien se debe propender a que la Institución Militar se alimente con el ingreso de personas de todas las clases sociales, género, etnias, condiciones ideológicas y demás componentes que aseguren su efectiva diversidad, se hace indispensable un trabajo institucional responsable, para que, el contingente escogido para el proceso de selección asegure la captación de los aspirantes que contengan las mejores características que la profesión militar, en el cargo de oficial del Ejército, exige.

El adelanto apresurado de la tecnología y la ciencia, demanda de manera obligatoria a la ESMIL, como entidad educación superior, a conseguir habilidades y aprendizajes de avanzada, por tal motivo, esto la empuja a indagar sobre los recursos indispensables para que ese conglomerado de candidatos procedentes del Bachillerato General Unificado, los cuales constituyen el 85% de aspirantes que reclaman un cupo en la ESMIL, logren los niveles exigidos de aprendizaje, que les faculte cursar sin apuros su ciclo de formación como cadetes.



Es evidente que algunos aspirantes educados en colegios de las provincias del país, no poseen las bases necesarias para afrontar la exigencia académica impuesta por la UFA "ESPE". Así, tenemos que el 88,75% de los cadetes que cursan el I C.M, tiene bajo rendimiento en las materias de Inglés, Matemática Fundamental y Física Básica.

Los estudiantes que presentan mayor dificultad en rendir adecuadamente en el ámbito académico parecen ser aquellos que estudiaron en colegios cuya oferta académica ofrece Bachillerato Unificado. Sin embargo, es evidente que aquellos cadetes fueron seleccionados por haber obtenido las mejores calificaciones en los exámenes de ingreso a la ESMIL. De esta manera, se puede concluir que existe un número elevado de aspirantes provenientes del Bachillerato Unificado en relación a aquellos que vienen de otros colegios y/o entidades de estudio privadas. Por este motivo, es necesario realizar un periodo de nivelación estudiantil en donde los aspirantes preseleccionados sean capacitados previamente en aquellas materias que acarrearán mayor dificultad, luego de ejecutado este periodo, serán evaluados académicamente y producto de esa evaluación, escogidos como cadetes de la ESMIL.

El cadete debe estar revestido de una serie de valores y virtudes adquiridas desde una temprana edad en el seno de su familia, luego, como parte integrante de la sociedad. Más allá de los logros personales en su formación académica, méritos deportivos y otros de fácil medición, existen componentes de la personalidad muy gravitantes y necesarios para el ejercicio del mando. Considerando que el ejercicio de funciones como futuro oficial requiere de la persona aspectos particulares para el ejercicio del liderazgo, factores como el porte militar, conducta ciudadana, cultura general, capacidad de palabra, corrección al hablar, capacidad para resolver conflictos de forma equilibrada y un comportamiento social íntegro, le permitirán posteriormente actuar de manera efectiva al pertenecer a las filas de la Fuerza Terrestre como oficial.

Por tanto, el cadete debe exhibir atributos que destaquen por sobre el común del personal militar, y que esto no se obtiene a través de un periodo de formación de cuatro

años al interior de la ESMIL, sino que deben ser características presentes en el aspirante a cadete, a partir de las cuales se debe trabajar para alcanzar una perfección en el perfil de cada individuo.

Estos atributos no son objetivamente medibles, resultan de un estudio minucioso de la proveniencia del aspirante, su origen, estudios, calidad de vida, motivaciones y aspiraciones legítimas procedentes de convicciones sinceras de servicio a la patria y el deseo de integrarse a una institución diferente, de alto prestigio, donde la imagen institucional, el altruismo y el racional sacrificio, son virtudes ineludibles y vitales.

Las pruebas de ingreso a la ESMIL actualmente centran su interés en las capacidades académicas, físicas, psicológicas, médicas, realizando al final una entrevista con los padres, que busca analizar el medio familiar en el que se desenvuelve el aspirante. Sin embargo, es una oportunidad muy precaria para establecer conclusiones sobre la verdadera capacidad del aspirante para desempeñarse como futuro cadete, ya que no se profundiza en aspectos de su personalidad, su acervo cultural y las razones por las que desea ingresar al instituto. Se requiere, entonces, de una herramienta más efectiva que permita determinar de mejor manera estas características intrínsecas del aspirante.

### **Recomendaciones**

Con el propósito de alcanzar una mejor selección del personal que ingresa a la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro” y tomando como base el modelo de ingreso de los últimos tres años, es necesario realizar algunos cambios, que permitan determinar de mejor manera las verdaderas capacidades de los aspirantes futuros cadetes de la ESMIL.

Presentar esta propuesta de trabajo académico a las autoridades del CEDE, para mejorar el proceso de selección de aspirantes a la Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”.

## Capítulo VI Propuesta

### Título de la Propuesta

“Propuesta para la selección de aspirantes a la escuela superior militar “Eloy Alfaro””

### Desarrollo de la Propuesta

El principal problema del tema de investigación es determinar con qué perfil debe contar la persona que se encuentra como aspirante a cadete de arma y servicios, considerando como una de las más importantes la vocación que debe tener hacia la vida militar, junto a la voluntad y compromiso de servicio, con aptitud y actitud de liderazgo para dirigir grupos, con valores bien cimentados y rasgos personales que destaquen la responsabilidad en las tareas encomendadas, el dominio de varios campos del conocimiento e idiomas, la voluntad de superación y auto-cultivación, buenos hábitos y costumbres arraigados desde el seno familiar, que diferencien al aspirante, futuro cadete, del resto de personal que opta por la carrera militar, para irradiar así una cultura institucional tendiente a fortalecerse desde el interior, para proyectarse hacia afuera, favoreciendo la imagen del Ejército hacia la sociedad.

### Proceso de promoción y convocatoria

Antes de iniciar el proceso de selección de aspirantes, es requerida una efectiva y agresiva campaña promocional de la oferta de estudios en la ESMIL. Este instituto debe contar con niveles de promoción eficientes enfocados a captar aspirantes de todos los estratos sociales y condiciones, para que el proceso de selección cuente con suficientes recursos que permitan escoger al mejor personal de entre un número adecuado de opciones. A fin de atraer el interés de diversos elementos de la sociedad, se debe promocionar a la ESMIL mediante el empleo de todas las herramientas disponibles actualmente para el posicionamiento de ideas en la comunidad.

De un recurso humano bien calificado e idóneo, dependerá posteriormente el éxito que tendrá la Fuerza Terrestre, por ello, en sus procesos de selección deberá incentivar a los futuros aspirantes mediante la promoción de becas y facilidades de ingreso, para que los

mejores estudiantes secundarios y deportistas del país, ingresen a formar parte de la ESMIL; de esta manera, se garantiza un producto satisfactorio enfocado al servicio de los ecuatorianos.

Aun cuando es incuestionable que el ideal es atraer a los mejores estudiantes secundarios para que se integren a la ESMIL, el alma máter del Ejército debe cambiar esta filosofía. Se debe dejar de pensar en atraer solo a los *mejores estudiantes*, para preocuparse en atraer a las *personas más adecuadas*, entendiéndose este concepto como la selección de aquellos aspirantes que cuenten con una profunda formación en valores, amplia cultura general, porte militar, capacidad de liderazgo y vocación de servicio.

La diversificación de la promoción podría lograrse mediante el desarrollo de campañas enfocadas en las siguientes actividades:

- Promoción en redes sociales, mediante la invitación, convocatoria e información de la oferta de estudios y de las características que hacen de la carrera militar una opción interesante para personas de cualquier procedencia y con vocación de servicio.
- Uso aplicaciones sociales como FACEBOOK, INSTAGRAM, YOUTUBE, TWITTER, TIK TOK, con mensajes claros, sencillos y motivadores, que atraigan el interés de jóvenes de todos los estratos sociales, manteniendo, lógicamente, la sobriedad que caracteriza a la Institución Militar, sin por esto perder el tono jovial que motive a los potenciales aspirantes.
- Campañas de radio y televisión masivas, que informen los aspectos positivos de la vida militar y su importancia para el desenvolvimiento de la sociedad.
- Visitas a entidades educativas por parte de personal militar para informar a los estudiantes sobre la oferta de estudios.
- Colegios Militares a nivel nacional, que fomenten la cultura militar en los jóvenes, a fin de motivarlos a integrar las filas de la ESMIL.
- Realizar una promoción permanente a través de las diferentes unidades militares a nivel nacional y no solo en el momento que se inicia el proceso.

La ejecución de estas actividades requiere el empleo de personal profesional, dedicado a campañas promocionales. Es necesaria la contratación de expertos en manejo de redes sociales, publicidad y relaciones públicas; no es aconsejable dejar estas campañas en manos de personal militar inexperto y carente de experiencia en este tipo de actividades. Aunque podría parecer un gasto elevado en promoción, es en realidad una importante inversión a futuro.

### **El proceso de admisión**

Las condiciones personales de los aspirantes pueden medirse con los siguientes parámetros:

- El conocimiento como mecanismo primordial de la educación del futuro cadete: qué tipos de información ostenta, cómo percibe los problemas que acontecen en la actualidad y cómo los podría solventar en su profesión futura.
- La aptitud que posee el aspirante, evaluando las capacidades que posee, para resolver problemas que pueden presentarse en el ejercicio de su función, obteniendo de esta manera, una imagen de su conducta dentro de una respuesta razonable y esperada.
- La actitud que tiene el candidato, examinando su comportamiento ante las labores que deberá desempeñar.
- La capacidad de desenvolverse en círculos sociales. Hay que recordar que una de las competencias que debe adquirir el futuro oficial es la de la representación. Esto requiere de personas capaces de manejarse adecuadamente en cualquier ambiente social, ya que la conducta, comportamiento, presencia y hábitos del oficial que representa a la Institución Militar, es motivo de permanente escrutinio por parte de la sociedad civil e incide en la imagen institucional.

El perfil de la persona es una herramienta muy valiosa que permitirá tomar una buena decisión en el momento de elegir a un aspirante, según las características de su acervo cultural adquirido dentro del seno familiar y en su interactuar dentro de la sociedad

dentro de la que se desenvuelve, lo que facilitará obtener criterios de validez, que orienten mejor la decisión sobre uno u otro candidato.

### ***Perfil deseado del aspirante***

La realidad del mundo moderno exige a las instituciones públicas y a la empresa privada la proyección hacia afuera de una imagen que esté acorde al servicio que desea brindarse, por lo que la selección de personal es un proceso muy significativo, que más allá de preocuparse por el escogimiento de títulos y capacidades académicas, se ocupa de conocer a las personas, identificar sus potencialidades y definir el beneficio que puede recibir la institución al contratar a determinado individuo.

La Escuela Superior Militar “Eloy Alfaro”, siendo un instituto de educación de calidad cuya misión es la formación de oficiales con conocimientos que les permitan comandar, administrar, representar y educar para desenvolverse eficientemente en su campo ocupacional y de acuerdo al perfil profesional, requiere elemento humano de calidad, que potencie su prestigio y fortalezca su imagen, para asegurar a futuro la atracción de cada vez mejores aspirantes.

La ESMIL es el alma máter del Ejército. El Ejército por su parte, es una institución del Estado, a éste se debe y como su representante, es deber institucional el brindar a la ciudadanía una imagen distinguida, que sustente su misión a través del trabajo emprendido por un componente humano dotado de virtudes internas y externas, por lo que debe nutrirse de personal acorde a la exigencia de una institución al servicio de la sociedad.

En tal virtud, el perfil sugerido del aspirante a cadete, debería ser el siguiente:

- Vocación para formar parte de una profesión de riesgo y servicio a la patria.
- Una inquebrantable actitud para integrarse a una Institución con una organización, repleta de valores y disciplina estricta.
- Amplia cultura general, con conocimientos de historia nacional y mundial; sentido de la realidad social y cultural del país y nociones claras sobre la problemática del mundo actual.

- Elevada formación moral y ética.
- Conocimiento de uso de las herramientas tecnológicas disponibles.
- Dominio razonable de un idioma extranjero que le permita interactuar en varios campos.
- Capacidad física compatible con las exigencias de la profesión militar.
- Estado de salud física y mental conforme a la rigurosidad del entrenamiento.
- Capacidad de liderazgo, porte militar (estatura mínima) y referencias comprobables.
- Habilidad de palabra, desenvolvimiento en sociedad.

### ***Requisitos de postulación***

Para la postulación como candidato, es necesario el cumplimiento de ciertos requisitos, que, aparte de los que la ley de educación demanda, deben ser verificados antes del inicio del proceso de selección:

- Ser ecuatoriano (a) de nacimiento.
- Para oficiales de arma y servicios, no ser menor de dieciocho años ni mayor de veintidós años cumplidos.
- Soltero (a) sin hijos.
- Para los aspirantes a oficiales de arma y servicios, haber finalizado la educación media o estar cursando el tercer año de bachillerato, siempre y cuando la graduación del bachillerato le permita cumplir con la fecha establecida para el ingreso al instituto de formación.
- No registrar antecedentes penales, y/o encontrarse en procesos judiciales pendientes en materia penal.
- Tener una nota de postulación habilitada validada por la SENESCYT con la puntuación establecida detallada a continuación: a. Escuela Superior Militar "Eloy Alfaro": desde 850 a 1000 puntos.
- Para aspirantes a oficiales de arma y servicios poseer una estatura mínima: Hombres 170 cm, Mujeres 160 cm, que le permitirá la ejecución de capacidades físicas propias del ejercicio del mando y aquellas referentes a las exigencias de la vida militar.

## **Proceso de preselección**

Este proceso es importante, ya que se ocupa de evaluar si los aspirantes cumplen con todos los requisitos formales. El resultado de esta fase permite la continuación de las diferentes etapas del proceso, por lo que es necesaria la disponibilidad de personal idóneo que realice la revisión de las diferentes carpetas, de tal manera que a la siguiente etapa accedan aquellos aspirantes que en realidad hayan cumplido con los requisitos habilitantes.

Tras la recepción de las solicitudes, con toda la información del candidato a aspirante, donde constan datos personales, referencias familiares, ambiente social y demás requerimientos presentes en el formulario de inscripción, inicia el proceso de confirmación de información.

El entorno familiar en el que se desarrollan los futuros cadetes de la Escuela Superior Militar es muy importante, por lo que se sugiere que, en las diferentes ciudades donde existen unidades militares, se conforme una comisión encargada de realizar las respectivas visitas domiciliarias, para obtener una visión más clara del núcleo familiar del que es parte el futuro cadete y constatando que aquellos datos ingresados en la solicitud son reales.

Las comisiones de verificación deben actuar con responsabilidad, anteponiendo el interés institucional por sobre motivaciones de cualquier otra naturaleza. Se recomienda que, el personal encargado de esta misión reciba una capacitación previa que oriente su trabajo hacia la consecución de los objetivos de la Escuela Superior Militar.

Finalmente, para las referencias particulares, es plausible establecer contacto telefónico con las personas o centros que pueden confirmar los datos más significativos y aporten a la decisión final de selección.

### ***Entrevista inicial.***

La primera entrevista se hará con aquellos aspirantes que se ajustan a los requerimientos exigidos por la institución y que fueron escogidos en el proceso de preselección y que cumplieron con el perfil requerido.



En la entrevista se evalúa a los aspirantes preseleccionados y aptos, de los cuales se seleccionará los más idóneos en relación a las competencias solicitadas, quienes luego serán convocados para la fase de aplicación de pruebas.

En este primer encuentro se pretende establecer contacto personal con el aspirante, y se evaluará mediante una matriz detallada aspectos como:

- Disposición positiva frente a las preguntas e interrogantes
- Aptitud verbal.
- Vocación de servicio.
- Motivaciones de ingreso.
- Comprensión clara de lo que significa ser cadete, futuro oficial y las implicaciones que esto conlleva dentro de la institución militar.
- Idioma inglés básico.
- Conocimientos generales de realidad nacional y actualidad internacional
- Interés por ser parte de la institución.
- Coherencia entre la información escrita con su entorno familiar y geográfico
- Presencia personal y seguridad en sí mismo.

Durante la entrevista, la evaluación estará a cargo de un tribunal conformado por especialistas militares y civiles totalmente imparciales que evalúen objetiva y subjetivamente las potencialidades y debilidades de cada candidato, tomando en cuenta que la ESMIL no está obligada a admitir aspirantes por causales diferentes al estricto interés de contar con el personal que proporcione mejores resultados para el desempeño del instituto a nivel académico-militar y al fortalecimiento de su prestigio como alma máter del Ejército.

### **Proceso de aplicación de pruebas.**

El proceso de evaluación consiste en efectuar una serie de pruebas de conocimientos, capacidad y destrezas, requeridos para las competencias funcionales del aspirante como futuro Oficial de Ejército Ecuatoriano.

**Pruebas médicas**

Evaluación del estado de salud físico-corporal del aspirante, para permitirle cumplir las exigencias físicas del entrenamiento militar. El personal que no apruebe estas pruebas verá su proceso finalizado, ya que es de carácter excluyente.

**Pruebas físicas**

Consiste en la evaluación de la capacidad corporal del aspirante, ante pruebas de rendimiento físico. Contempla las siguientes pruebas:

- Flexiones de codo
- Flexión y extensión de cadera
- Test de las tres millas
- Natación con estilo Croll de cincuenta metros (prueba excluyente).
- Salto de la Plataforma 5 metros (prueba excluyente).

Las pruebas de carácter excluyente eliminan al aspirante de forma inmediata de todo el proceso.

**Pruebas Psicológicas**

Ejecución de las baterías psicológicas que permitan evaluar la condición mental y personalidad del aspirante

Se busca determinar la relación objetiva entre aspirante y medio de acción, cuyo objetivo es el conocimiento del aspirante, mediante la exploración de datos históricos, características personales, sistema de valores, estilo de vida, proyección y expectativas respecto al futuro profesional.

Esta evaluación permitirá determinar si la salud mental del aspirante es adecuada, y si su capacidad intelectual para la resolución de problemas está acorde para el ejercicio del mando como futuro cadete y posteriormente, como oficial.

El aspirante que no alcance una nota apropiada puede ser retirado del proceso.

**Periodo de Nivelación y evaluación académica**

Los aspirantes se someterán a un periodo de nivelación, en coordinación con la Universidad de Fuerzas Armadas "ESPE", de acuerdo a la malla curricular administrada por la UFA- ESPE, en lo que corresponde al Primer Curso Militar a contenidos y temas mínimos de asignaturas como son: Fundamentos Matemáticos, Química, Estadística Descriptiva Técnica, Física Clásica, Geometría y Trigonometría, Fundamentos Contables, con un curso de nivelación pre-politécnico en donde luego de un periodo de un mes de clases de nivelación, se procederá a realizar un proceso de evaluación.

El periodo pre-politécnico permitirá realizar un análisis más amplio de las verdaderas bases conceptuales y de conocimientos generales del aspirante y que le permitirá desenvolverse sin contratiempos durante su periodo de formación como futuro cadete y el beneficio institucional que conllevaría su admisión. Este periodo, en términos generales, es excluyente y establecería la lista final de aceptados para el ingreso a la ESMIL.

## Bibliografía

- Attrill, M. (2015). La Doctrina de la OTAN. *Revista de las tres espadas*, 14.
- Beltran, J. S. (2005). Gestión del Talento Humano . En   
[https://www.academia.edu/25792388/Libro\\_gestion\\_del\\_talento\\_humano\\_chiavenato](https://www.academia.edu/25792388/Libro_gestion_del_talento_humano_chiavenato)
- Business Blog*. (2014). Obtenido de Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/seleccion-de-personal/>
- Calderón Ortiz, G. (2020). la educacion superior. En   
<http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v9n3/rus48317.pdf>.
- Catalana, R. (2020). En   
[https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio\\_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf](https://www.ujaen.es/servicios/archivo/sites/servicio_archivo/files/uploads/Calidad/Criterio5.pdf).
- Cazau. (2004). *Apuntes sobre metodología de la investigación*.
- CHIAVENATO, I. (2001). Organizacion del talento humano . En   
[https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%2002\)%20CHIAVENATO.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%2002)%20CHIAVENATO.pdf).
- CONCEPTOS.COM, D. (2020). Concepto de indicador . En   
<https://deconceptos.com/general/indicador>.
- conceptos.com, D. (2020). Indicador . En <https://deconceptos.com/general/indicador>.
- Daft, R. L. (2015). En   
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/4fc49a093f629fd0ecfecfa380d15022.pdf>
- Dalf. (2007). organizaciion vertical o jerarquica. En   
[http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/900/1/T\\_Brice%20Mendoza%20Mar%20ADa%20y%20Galvez%20Cieza%20Gianina%20Rosmery.pdf](http://tesis.usat.edu.pe/bitstream/20.500.12423/900/1/T_Brice%20Mendoza%20Mar%20ADa%20y%20Galvez%20Cieza%20Gianina%20Rosmery.pdf).
- Departamento de Ingresos, e. y. (2020).
- Educacion. (2020). Definicion de calidad. En <https://conceptodefinicion.de/calidad/>.
- Ejército Ecuatoriano . (2020). Obtenido de <https://ejercitoecuadoriano.mil.ec/>.

Ejército, C. d. (2020).

El Comercio . (2018). Ejército lamenta que dos militares fueran detenidos con droga. *El Comercio* .

El Comercio. (28 de Octubre de 2019). *Ley que fortalece a Inteligencia, represada un año en la Asamblea*. Obtenido de El Comercio:

<https://www.elcomercio.com/actualidad/ley-inteligencia-represada-asambleas.html>

ESFORSE. (2020). Visión y Misión de la ESFORSE.

ESMIL. (s.f.).

ESMIL. (2020). Vision y Misión de la ESMIL.

ESMIL. (2021). *Requisitos*.

ESMIL. (2021). *REQUISITOS*. QUITO.

ESML. (2021). *REQUISITOS*. QUITO.

Estado, F. G. (2016). *Sentencia en firme en primer caso de odio racial judicializado en Ecuador*.

Etzioni, A. (2020). Características de la organizacion . En [https://es.wikipedia.org/wiki/Amitai\\_Etzioni](https://es.wikipedia.org/wiki/Amitai_Etzioni).

FF.AA. (2020). Directiva para el ingreso a las ecuelas de formacion .

Gaito. (2004). Herramientas de Gestion del Capital Humano . En

[https://books.google.com.ec/books/about/Herramientas\\_de\\_Gestion\\_del\\_Capital\\_Huma.html?id=vnlWYwAACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ec/books/about/Herramientas_de_Gestion_del_Capital_Huma.html?id=vnlWYwAACAAJ&redir_esc=y).

GALLARDO, M. M. (2021). *INFORME RENDIMIENTO ACADEMICO*. QUITO.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.

Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. Mexico: McGraw Hill.

- Jackson, A. (15 de Noviembre de 2017). *Real Clear Defense*. Obtenido de [https://www.realcleardefense.com/articles/2017/11/15/the\\_nature\\_of\\_military\\_doctrine\\_a\\_decade\\_of\\_study\\_in\\_1500\\_words\\_112638.html](https://www.realcleardefense.com/articles/2017/11/15/the_nature_of_military_doctrine_a_decade_of_study_in_1500_words_112638.html)
- Jackson, A. (S.F). La perversión de las ideas militares: Cómo el pensamiento innovativo es destruido de forma inadvertida. *Small Wars*.
- Kast, F. E. (2020). ENFOQUE DE SISTEMAS Y FORMAS DE ESTRUCTURACIÓN. [http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control\\_y\\_Gestion\\_Estrategicos\\_II/Presentaciones/lectura\\_uno.pdf](http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/jrmc/Control_y_Gestion_Estrategicos_II/Presentaciones/lectura_uno.pdf).
- Kücükcan, T. (2010). Aproximación multidimensional a la Religión: Una forma de mirar al fenómeno religioso. *Revista del estudio de religiones e ideologías*, 60-70.
- León, A. (2007). Qué es la educación.
- NEWS, C. (2020). ORGANIZACIÓN HORIZONTAL. En <https://cepynews.es/organizacion-horizontal-fin-empresa-tradicional/#:~:text=La%20estructura%20organizativa%20horizontal%20es,abanico%20de%20control%20de%20gesti%C3%B3n>.
- ONU, D. d. (27 de Marzo de 2008). *Peacekeeping Resource Hub*. Obtenido de [pbpu.unlb.org](http://pbpu.unlb.org)
- Political doctrine (definition)*. (20 de Julio de 2012). Obtenido de [eionet.europa.eu](http://eionet.europa.eu)
- Raffino, M. E. (29 de Noviembre de 2019). *Concepto de*. Obtenido de <https://concepto.de/proceso/#ixzz67eu6bmQI>
- Sánchez, A. (2020). Educacion . En <https://conceptodefinicion.de/educacion/>.
- Sandru, D. (2013). Ideología, entre el concepto y la realidad política. *Proyecto Sociedad Basada en el Conocimiento*, 169.
- Selznick, P. (2020). Organizacion . En [https://es.qaz.wiki/wiki/Philip\\_Selznick](https://es.qaz.wiki/wiki/Philip_Selznick).
- Telegrafo . (s.f.). Tres militares detenidos y 200 uniformes incautados. *Telegrafo* .
- TERRESTRE, F. (2020). DIRECTIVAS.
- Terrestre, F. (2020). *Directivas* .

Verbit, M. (1970). Los componentes y dimensiones del comportamiento religioso. *Mosaico Americano*, 24, 39.

wordreference. (2017). *wordreference.com*. Obtenido de

<http://www.wordreference.com/definicion/estimar>

*WorldIQ.com2010*. (2018).

## Anexos