



**Universidad
Zaragoza**

Trabajo Fin de Grado

***ANÁLISIS Y ESTUDIO DE LA ADAPTACIÓN DE UN
NUEVO CICLO PROVENIENTE DEL CENTRO DE
FORMACIÓN DE TROPA A LA UNIDAD***

Autor

CAC. D. Francisco Félix López

Directores

D^a. Natalia Utrero González

Cap. D. Álvaro Antonio Díaz Carralero Díaz

Centro Universitario de la Defensa-Academia General Militar

2018

“De lejos, el mejor premio que la vida ofrece es la oportunidad de trabajar en algo que merezca la pena.”

Theodore Roosevelt (1858-1919)

Agradecimientos

Con este trabajo, doy por finalizado el periodo de formación en la Academia General Militar y quisiera, por tanto, agradecer a todos los mandos, compañeros y amigos que han hecho posible superar estos años con éxito. Por otro lado, quisiera agradecer su colaboración al Regimiento de Infantería “Soria” nº9, en especial al Capitán D. Álvaro Antonio Díaz Carralero Díaz y a los miembros de la 1ª Compañía del Batallón de Infantería Protegido (BIPROT) “Fuerteventura” I/9 por su colaboración en mi formación militar y en el desarrollo de este Trabajo Fin de Grado. También agradecer al Comandante José Miguel Figueroa Holguín y al Comandante José Antonio Robledo Mamblor por la información y ayuda facilitada desde los Centros de Formación de Tropa. Finalmente, me gustaría expresar mi gratitud a D^a. Natalia Utrero González del Centro Universitario de la Defensa por su dedicación, paciencia e inmensa ayuda prestada durante la realización de este trabajo sin la cual, habría resultado muy difícil llevar a término este proyecto.

Por último, merece una especial mención mi familia, destacando a mi abuela Rita, por su apoyo constante y su orientación a lo largo de todo este camino, sin ellos, puedo asegurar con certeza, que no habría conseguido llegar a donde me encuentro.

Resumen

Los grandes avances técnicos, las mejoras en armamento y equipo y la aparición de zonas de conflicto con ambientes cambiantes, hacen surgir la necesidad de tener un ejército con personal cualificado y con una gran y compleja formación.

Para ello es necesario que los Centros y Unidades donde se imparte esta formación generen unos planes de estudios con unos niveles de Instrucción y Adiestramiento (I/A) acordes a las demandas que surgen en la actualidad tanto en territorio nacional como en los teatros de operaciones.

Este trabajo, se ha centrado en analizar los niveles de (I/A) de los soldados de reciente incorporación, tanto en el momento en el que finalizan su formación en los Centros de Formación de Tropa¹ (CEFOT), como al finalizar el plan de adaptación realizado en la Unidad de destino. El análisis se ha realizado en el Regimiento de Infantería (RI) “Soria” 9, concretamente en las Compañías² que componen el BIPROT “Fuerteventura” I/9.

En particular, se evalúa el último ciclo incorporado, y se realiza un análisis comparativo con los ciclos de 2016 y 2017 con el objetivo de observar las fortalezas y necesidades que presentan, analizar las posibles causas que los provocan. Además, mediante cuestionarios y entrevistas personales se completa la información al ciclo de 2018.

Con estos resultados, se podrán sugerir las mejoras y modificaciones pertinentes en lo referente a los aspectos de personal, instrucción, bajas y compromisos que

¹ Pertenecen a la tropa los militares sin grado (soldados rasos) o con grado de soldado de primera, cabo, cabo primero y cabo mayor.

² El BIPROT “Fuerteventura” I/9 está compuesto por tres Compañías de fusiles, una Compañía de Mando y Apoyo y una Compañía de servicios.

faciliten y optimicen la formación de los soldados y se mejore el nivel de las Unidades de Infantería.

Abstract

The recent technical innovations, the improvements in armament and equipment and the appearance of new zones of conflict with changing environments, make more relevant for Armies to have qualified personnel and with a great and complex formation.

For this, it is necessary that the centers and units where this training is delivered generate study plans with Instruction and Training (I / A) levels according to the demands that arise in the new theaters of operations.

In this work, the levels of (I / A) of newly-incorporated soldiers have been analyzed, both when they finish their training at the Troop Training Centers (CEFOT), and at the end of the adaptation period. performed in their Unit. Thus, it will be possible to observe the problems and needs they present and analyze the possible causes that cause them. In addition, by means of questionnaires and personal interviews and the analysis of the data obtained from the last three troop cycles incorporated, the main factors for which the personnel cause low and the non-renewal of the initial commitment will be located, reaching conclusions based on the results obtained.

With these results, some improvements and modifications will be suggested regarding the aspects of personnel, instruction, casualties and commitments to facilitate and optimize the training of the soldiers and to enhance the level of the Infantry Units.

Índice

Lista de abreviaturas.....	XIII
Lista de tablas	XIII
Lista de Gráficas	XIV
1.Introducción	1
1.1. Alcance y objetivos.....	3
1.2. Ámbitos de aplicación.	3
2.Estado del arte.	4
2.1. Instrucción y adiestramiento en el CEFOT.....	5
2.2. Plan de adaptación a la Unidad.....	8
2.3. Bajas médicas temporales.	9
2.4. Compromiso de los militares profesionales de tropa.....	10
3.Methodología y muestra.	12
4.Desarrollo del proyecto.	13
4.1. Entrevistas a expertos.	13
4.2. Encuesta.	16
4.3. Ejercicio de maniobras.....	21
4.4. Análisis comparativo UADAP 2016/UADAP 2017/UADAP 2018.....	22

4.5. Evaluación UADAP 2018.....	25
4.6. Análisis DAFO.	26
5.Propuestas de mejora.	27
6.Conclusiones.	30
7.Bibliografía	31
8.Anexos.	35
8.1. Anexo I. Organigrama CEFOT 1.....	35
8.2. Anexo II. Organigrama CEFOT 2.	36
8.3. Anexo III. Plan de Estudios de formación de Tropa.....	36
8.4. Anexo IV. Ámbitos que abarca la FFGM.....	37
8.5. Anexo V. Marcas pruebas físicas del CEFOT.....	38
8.6. Anexo VI. Contenido de los módulos impartidos en la FFE.....	38
8.7. Anexo VII. Temario UADAP.....	39
8.8. Anexo VIII. Programación Plan de Adaptación.	43
8.9. Anexo IX. Modelo de evaluación del Plan de Adaptación.....	45
8.10. Anexo X. Entrevista a mandos.....	46
8.11. Anexo XI. Encuesta.....	51

Lista de abreviaturas

AGM	Academia General Militar
BIPROT	Batallón de Infantería Protegido
BOD	Boletín Oficial de Defensa
BOE	Boletín Oficial del Estado
CEFOT	Centro de Formación de Tropa
CMT	Campo de Maniobras y Tiro
CUD	Centro Universitario de la Defensa
ESO	Educación Secundaria Obligatoria
ET	Ejército de Tierra
FAS	Fuerzas Armadas
FFE	Fase de Formación Específica
FFGM	Fase de Formación General Militar
FMI	Fondo Monetario Internacional
ISFAS	Instituto Social de las Fuerzas Armadas
I/A	Instrucción y Adiestramiento
INE	Instituto Nacional de Estadística
INVIED	Instituto de Vivienda, Infraestructura y Equipamiento de la Defensa.
IPA	Informe Personal del Alumno
IPEC	Informe Personal de Calificación
MADOC	Mando de Adiestramiento y Doctrina
NOP	Norma Operativa
PLMM	Plana Mayor de Mando
RI	Regimiento de Infantería
TFG	Trabajo de Fin de Grado
UADAP	Unidad de Adaptación

Lista de tablas

TABLA 1. COMPARATIVA DE LOS CICLOS. 22

TABLA 2. ANÁLISIS DAFO. ¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.

Lista de Gráficas.

GRÁFICA 1. NOTA MEDIA CUALIDADES UADAP 2016/UADAP 2017/UADAP 2018.....	24
GRÁFICA 2. NOTA MEDIA ASIGNATURAS UADAP 2016/UADAP 2017/ UADAP 2018.....	25

1. Introducción

Los avances tecnológicos y cambios geoestratégicos que se han producido en las últimas décadas han afectado a las organizaciones. Debido a estos cambios, las empresas se han visto en la necesidad de formar y contratar trabajadores más capacitados y especializados. Nace así la importancia de los recursos humanos y el capital intelectual. (Gonzales Miranda, 2009) Así, en un mundo en el que las diferencias tecnológicas son escasas y se igualan rápidamente, la capacitación y especialización de los trabajadores supone la ventaja competitiva que puede inclinar la balanza y suponer la diferencia entre el éxito y el fracaso. Por tanto, la retención de personal y la optimización en el proceso de formación de los trabajadores cobra especial relevancia. Cuando un trabajador abandona una organización, lo hace con la experiencia y el conocimiento que posee, además de concurrir en un coste para la organización debido a la inversión llevada a cabo en la formación de sus trabajadores (Portolese, 2011).

Los ejércitos de las principales potencias mundiales han seguido la misma línea, ya que no dejan de ser organizaciones con personal cada vez más cualificado (MINISDEF, 2017), cuya retención es una de sus prioridades. Son ejemplos Estados Unidos (Smith, Light & Youngman, 2002), Reino Unido (Dandeker et al., 2010) y Nueva Zelanda (Cavana, Boyd & Taylor, 2007). Todos estos países buscan la especialización del personal mediante la ampliación de cursos y destinos, y su retención reubicándolos en diferentes labores dependiendo de su formación, edad, años de servicio, etc. Además, en estos países, la mayoría del personal realiza un servicio temporal durante el cual reciben formación para su posterior incorporación al mundo laboral una vez se desvinculan del ejército.

Las Fuerzas Armadas (FAS) españolas no han permanecido ajenas a estos cambios. Una de las consecuencias más importantes del nuevo escenario estratégico ha sido la potenciación de las organizaciones colectivas de seguridad y defensa, aunque

sin olvidar las concepciones fundamentadas en las capacidades militares propias. Este nuevo escenario, en el que surgen nuevas misiones añadidas a las tradicionales de autodefensa y donde la convergencia de esfuerzos impone la necesidad de entenderse con los aliados, es indudablemente más exigente con el factor humano y obliga a buscar soluciones compaginando el número de efectivos con su calidad y preparación. Paralelamente, la revolución tecnológica ha introducido importantes cambios en la forma de resolver las situaciones de crisis, por lo que el tipo de operaciones que se plantean aumenta la importancia del recurso de personal en el sentido de disponer del número de hombres y mujeres necesario y, sobre todo, de que éstos cuenten con la especialización suficiente para manejar unos medios cada día más complejos técnicamente. Este contexto determina la necesidad de contar con unas Fuerzas Armadas con un elevado nivel de preparación y un alto grado de disponibilidad, lo que aconseja que la totalidad de sus componentes sean profesionales, sin olvidar la necesaria cohesión social que haga sentirse al militar íntimamente ligado al servicio de la sociedad a la que pertenece y a esta parte integrante del gran entramado que constituye la defensa nacional. (Ley 17/1999, de 17 de mayo, de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas, 1999).

Además, a pesar de las mejoras en materiales y medios, el factor humano sigue siendo su principal recurso. Sin embargo, la formación que reciben los ciclos de tropa para llegar a ser militares profesionales y la posterior integración y adaptación a las Unidades de destino muestran algunos problemas como carencias en la formación, bajas, no renovaciones del compromiso inicial, etc. (General de División Dávila Álvarez, 2017). Otro gran problema es la demografía. Cada año el nicho de reclutamiento disminuye de manera exponencial. La tasa de éxito de reclutamiento descende, lo que obliga a modificar los objetivos del Ministerio de Defensa y podría llegar a poner en peligro la capacidad de Defensa de España. Estos problemas que se mencionan tienen una gran importancia pues supone una pérdida de capital intelectual, una pérdida económica y unos puestos tácticos en las orgánicas de las Compañías que quedan desiertos. Esto crea un déficit de personal cualificado para conseguir el cumplimiento de la misión y un aumento en la carga de trabajo para el personal que se

encuentra trabajando en las Compañías. (Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Rickard Sandell, 2003)

1.1. Alcance y objetivos.

El objetivo del trabajo es analizar el plan de instrucción y el plan de adaptación de la Tropa en la Unidad de destino.

Este análisis comenzará con el estudio de la incorporación de soldados del ciclo de 2018 al RI “Soria” 9, así como el análisis de los dos ciclos anteriores. De esta forma, será posible analizar críticamente los planes de Instrucción y Adiestramiento del CEFOT y del plan de adaptación con el fin de detectar fortalezas y debilidades. Se propondrán mejoras para corregirlas en caso de ser necesario a fin de mejorar la formación de los aspirantes a soldados profesionales. Las propuestas ayudarían a aumentar y consolidar el conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas adquiridos a través del proceso de formación. Además, se llevará a cabo un seguimiento del personal incorporado hasta la finalización de su compromiso inicial, tanto por no darse la renovación como por pedir la rescisión del compromiso. También se analizarán las circunstancias en las que se están produciendo las bajas médicas (principalmente de índole psicológica) como principales causas de pérdidas de recursos humanos y capital intelectual del ET, según apuntan las principales asociaciones profesionales representativas de las FAS.

1.2. Ámbitos de aplicación.

Actualmente, todas las Unidades del Ejército de Tierra (ET) español reciben personal de reciente incorporación, una vez éste ha finalizado su periodo de formación en los CEFOT. Este Trabajo de Fin de Grado (TFG) se ha realizado en el RI “Soria” 9, sin embargo, sus resultados podrían ser de utilidad para el resto de las Unidades del ET.

Así, este TFG buscará facilitar la reprogramación de la instrucción para hacerla más efectiva, optimizar este proceso y aportar herramientas para su aplicación en el futuro con el fin de solventar y minimizar las carencias en instrucción y adiestramiento. Como consecuencia, se busca reducir el número de bajas médicas y no renovaciones, mejorando la normativa y condiciones actuales de estos procesos.

2. Estado del arte.

Todos los aspirantes a soldados profesionales deben poseer los estudios de Enseñanza Secundaria Obligatoria (ESO), tener la nacionalidad española, ser hispanoamericano o ecuatoguineano, tener entre 18 y 29 años y superar con éxito un concurso-oposición³. El concurso-oposición consta de una prueba psicotécnica, pruebas físicas y una puntuación ponderada por los diferentes estudios que se acrediten. La formación que reciben los soldados profesionales del ET es una formación dual. En primer lugar, reciben una formación en los CEFOT dividida en dos etapas. Una fase general y una fase específica dependiendo del arma⁴ que hayan elegido junto con el destino en el momento de ingreso en los CEFOT. Los aspirantes a soldados profesionales que consigan superar las pruebas de ingreso se ordenan mediante un escalafón y eligen el arma y el destino antes de presentarse en el CEFOT.

En segundo lugar, una vez incorporados a la Unidad de destino, los soldados reciben una formación destinada a la enseñanza, instrucción y adiestramiento en el material, armamento y equipo con el que trabaja dicha Unidad para la integración en sus respectivas Compañías (NOP 301/2016.).

³ Así como medir entre 1,55 y 2,03 m y cumplir la norma de tatuajes y perforaciones y demás aspectos sobre policía e imagen de las FAS (Real Decreto 35/2010, de 15 de enero, por el que se aprueba el Reglamento de ingreso y promoción y de ordenación de la enseñanza de formación de las FAS.)

⁴ Cada una de las especialidades fundamentales que componen el ET.

2.1. Instrucción y adiestramiento en el CEFOT.

El CEFOT es un Centro Docente Militar dependiente de la Dirección de Enseñanza, Instrucción, Adiestramiento y Evaluación⁵. Actualmente, para la Especialidad de Infantería⁶, existen en España dos CEFOT: CEFOT 1 en Cáceres y CEFOT 2 en Cádiz (ver Anexos I y II).

Una vez superadas las pruebas de acceso que se explican anteriormente, los aspirantes a soldados profesionales deben superar las dos fases diferenciadas dentro del periodo de formación en estos Centros. Las actividades que realizan y los criterios de evaluación de estas están recogidos en el MV4-004: Manual de evaluación. Evaluación de la instrucción. (ver Anexo III).

En primer lugar, la Fase de Formación General Militar (FFGM). (Instrucción 158/2000 (BOD 120), 2000) con una duración de 9 semanas, siendo la primera semana de acogida y adaptación a la vida militar. Durante estas semanas, se imparte el módulo de formación militar básica. Además, se incluyen dos semanas de Instrucción y Adiestramiento (I/A), en las que se incluyen diferentes actividades como ejercicios de tiro, marchas, instrucción diurna y nocturna y una semana de maniobras (ejercicio ALFA-1)⁷. Su finalidad es proporcionar los conocimientos básicos que cualquier

⁵ (Orden DEF/1269/2003, Boletín Oficial de Defensa (BOD) nº101/2003 (Designación Centros Docentes Militares)). (BOD 117/2010 (Adaptaciones orgánicas, cambio de denominación del Centro), 2010).

⁶ En el CEFOT 1 se obtienen las especialidades fundamentales de Infantería Ligera e Infantería Mecanizada/Acorazada mientras que en el CEFOT 2 se obtiene la especialidad de Infantería Ligera para los soldados destinados a las Unidades paracaidistas.

⁷ Ejercicio de I/A de una semana de duración en el que se comprenden actividades que abarcan, desde la instrucción individual del combatiente hasta la instrucción a nivel Compañía.

soldado debe adquirir por el hecho de vincularse profesionalmente al ET, así como las capacidades imprescindibles que le permitan prestar los servicios y guardias que garanticen el funcionamiento y la seguridad de las Unidades. Una vez realizado el requisito del Juramento a la Bandera⁸ y superado el plan de estudios se firma el compromiso inicial, acto administrativo por el que se adquiere la condición de militar de tropa, se obtiene el empleo de soldado y se produce la incorporación a la Escala de Tropa con una relación de servicios profesionales de carácter temporal⁹.

Los ámbitos que abarca la FFGM (ver Anexo IV) son los siguientes:

Materias prácticas.

Formación Física: Con una evaluación final (Ver Anexo V).

Instrucción técnica, táctica y de tiro.

Materias teóricas.

Informe Personal del Alumno (IPA): Se evalúa la disciplina, la actitud y el carácter.

Todas las materias se califican de 0 a 10 puntos. La calificación de la FFGM de los alumnos que reúnan las condiciones mínimas establecidas para ser declarado APTO se obtendrá mediante la fórmula:

$$N_FFGM = (3 * \text{concepto} + 2,5 * \text{materias prácticas} + 1,5 * \text{materias teóricas}) / 7$$

⁸ Artículo 7.1 de la Ley 39/2007, de la carrera militar.

⁹ En el apartado 2.4 se explican las diferentes formas de vinculación temporal.

En segundo lugar, la Fase de Formación Específica (FFE) (Plan de estudios recogido en la Instrucción 214/2001 (BOD 210)) cuya duración es de 7 semanas. En esta fase se persigue ampliar los conocimientos adquiridos en la FFGM, poseer una visión integrada y global de la especialidad y de las diferentes Unidades en las que puede desarrollar su actividad militar, así como utilizar correctamente el equipo, material y los sistemas de armas propios de su especialidad fundamental.

Durante la FFE se imparten los siguientes módulos de carácter teórico-prácticos (ver Anexo VI):

1. Módulo de Deontología y Psicopedagogía.
2. Módulo de la Especialidad Fundamental Infantería Ligera.
3. Módulo Común de Instrucción y Adiestramiento.

Todas las materias se califican de 0 a 10 puntos. La calificación de la FFE de los alumnos que reúnan las condiciones mínimas establecidas para ser declarado APTO y, hayan sido declarado aptos en cada uno de los módulos que componen esta fase, se obtendrá mediante la fórmula:

$$N_{FFE} = (4 \cdot IPA + 3 \cdot \text{Módulo Específico} + 2,5 \cdot \text{Módulo I/A} + 0,5 \cdot \text{Módulo Deontología.}) / 10$$

La no superación de la FFGM supondrá la pérdida de la condición de alumno y, por lo tanto, su baja como tal. Cuando un alumno no supere la FFE, podrá optar por repetir esta fase, por una sola vez, en otra especialidad o por resolver el compromiso.

Cuando opte por repetir la fase en otra especialidad, lo hará en aquella que se le oferte, o en su caso, eligiendo una especialidad entre varias ofertadas¹⁰.

El alumno que, por causa de lesión o enfermedad no incluida en el cuadro médico de exclusiones, pierda más de un tercio de las horas lectivas asignadas a la FFGM causará baja de la misma, reservándole el derecho de repetición de la citada fase, por una única vez, durante el tiempo máximo de un año a contar desde que sea efectiva la baja. El alumno militar profesional de tropa que por causa de lesión o enfermedad no incluida en el cuadro de exclusiones pierda más de un tercio de las horas lectivas asignadas a la FFE, podrá repetirla por una sola vez, permaneciendo hasta ese momento en el Centro Militar de Formación, en el que haya cursado dicha fase, en las condiciones que se determinen. (Orden Ministerial número 42/2000, de 28 de febrero)

2.2. Plan de adaptación a la Unidad.

El plan de adaptación es un periodo de tiempo de dos semanas con el objeto de que todo personal de tropa de nueva incorporación pueda adaptarse a la mayor brevedad posible a su Unidad de destino. Para ello se crea la Unidad de Adaptación al Regimiento (UADAP).

La UADAP está formada por un Oficial, dos Suboficiales o Cabo 1º y dos soldados, todos ellos pertenecientes al BIPROT “Fuerteventura” I/9. Este personal es responsable de todas las actividades de los soldados del Ciclo de nueva incorporación.

El plan es corto pero exigente. La intensidad es progresiva de forma que el Soldado sienta el incentivo y la satisfacción de superar día a día el nivel exigido, que es máximo al final de la fase.

¹⁰ Instrucción número 412/2001, de 3 de octubre, del Jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra sobre Planes de Estudio de las especialidades de los militares profesionales de tropa del Ejército de Tierra.

El temario y la programación (ver Anexos VII y VIII) se ajustarán según lo dispuesto en la normativa vigente. (NOP 301/2016.).

La evaluación que se realiza al finalizar el periodo de adaptación sigue un formato concreto y definido (ver Anexo VII).

2.3. Bajas médicas temporales.

La Instrucción 1/2013, de la Subsecretaría de Defensa tiene por objeto establecer las normas y procedimientos para la resolución, previo dictamen o informe médico, de las bajas temporales para el servicio y establecer la autoridad competente para ello. Los Jefes de Unidad son los que tienen la competencia de resolver las bajas temporales, confirmarlas y dar las altas. Además, el informe preceptivo que emiten los facultativos tiene carácter vinculante. Con esto se pretende, por un lado, que sea el Jefe de Unidad el responsable de la autorización para ausentarse del destino por motivos médicos por lo que se tiene un control del personal. Así mismo, las bajas tendrán que actualizar su situación cada 15 días en las dependencias sanitarias de la Unidad. (BOD 11/2013 de 16 de enero, 2013).

Las bajas temporales tienen origen en:

- Contingencia común: es la situación que deriva de accidente o enfermedad común.
- Contingencia profesional: es la situación motivada por una insuficiencia derivada del servicio.

Las retribuciones que percibe el afectado son el 100% en el caso de que la baja temporal que se padezca con ocasión o como consecuencia de contingencia

profesional. En el caso de contingencia común, el sistema de retribuciones seguirá lo contemplado en el artículo 3 de la Orden Ministerial 2802/2012 de 28 de diciembre.

2.4. Compromiso de los militares profesionales de tropa.

Según la Ley 8/2006, de 24 de abril, de Tropa y Marinería, la relación de servicios profesionales con las Fuerzas Armadas se establece con las siguientes modalidades.

El compromiso inicial, renovable hasta completar un máximo de 6 años. El compromiso inicial será suscrito de forma inmediata y voluntaria por aquellos aspirantes a militar profesional de tropa y marinería que hayan superado la FFGM. En este compromiso inicial se especifica la duración y el destino, así como otras circunstancias relacionadas con la trayectoria profesional del soldado, que formarán parte de la información facilitada a los mismos antes de iniciarse como alumnos del CEFOT. La duración del compromiso inicial, que comienza desde el nombramiento como alumno del CEFOT será de 2 o 3 años. Podrá renovarse, por periodos de 2 o 3 años, hasta alcanzar un máximo de 6 años de servicio.

Para las renovaciones de compromiso será necesario haber sido evaluado previamente y declarado como idóneo. El interesado hace una petición para renovar, su jefe de Sección hace un Informe Personal de Calificación (IPEC) extraordinario y se hace un informe de idoneidad por parte del capitán (sanciones/comportamiento...). Estos informes son enviados al coronel jefe del Regimiento que, con ayuda de esta información y junto a una junta de evaluación, toman una decisión acerca de la renovación del compromiso. Para que se dé la situación de no renovación de un compromiso deben ser negativos el IPEC extraordinario, el informe de idoneidad y la decisión de la junta de evaluación.

El compromiso de larga duración, hasta los 45 años, al que se accederá desde el compromiso inicial. Lo podrán suscribir aquellos militares profesionales de tropa que, con más de 5 años de servicio, posean la nacionalidad española y hayan sido evaluados previamente y declarados idóneos. El procedimiento para acceder al

compromiso de larga duración es el siguiente: el interesado debe presentar una solicitud en su quinto año de servicio (del quinto al sexto), 6 meses antes de finalizar el compromiso. A partir de ahí, los trámites que se llevan a cabo son los mismos que en el caso anterior. Para denegar el acceso al compromiso de larga duración deben darse las mismas circunstancias que en el caso del compromiso inicial.

La condición de permanente, a la que se podrá acceder durante la vigencia del compromiso de larga duración. Los militares profesionales de tropa que tengan suscrito un compromiso de larga duración podrán acceder a la condición de permanente en las plazas que se determinen. Serán requisitos estar en posesión, como mínimo, la titulación de técnico del sistema educativo general o equivalente y tener cumplidos catorce años de servicio activo desde su ingreso en las Fuerzas Armadas. Además, es condición ostentar el empleo de Cabo, Cabo 1º o Cabo Mayor.

EL acceso a la condición de permanente se consigue mediante concurso-oposición, en el que se realiza un examen de conocimientos generales y específicos de las FAS y se tiene en cuenta la antigüedad de los aspirantes. En este caso concreto, no se puede hacer nada para denegar la condición de permanente.

Los militares profesionales de tropa que tengan la condición de permanente, a partir de los 45 años, desempeñarán, preferentemente, funciones logísticas y de apoyo a la Fuerza.

Según datos del Ministerio de Defensa, en el año 2017, de un total de 75.832 militares de tropa, un 15,41% se encontraban cumpliendo su compromiso inicial con una edad media de 25,3 años. En el caso del personal que se encuentra cumpliendo el compromiso de larga duración, la edad media es de 33,3 años y representa un 69,11%. Por último, el porcentaje de militares de tropa de carácter permanente es de un 15,48% con una edad media de 44 años.

3. Metodología y muestra.

El trabajo realizado se ha dividido en 4 fases diferenciadas. En primer lugar, se han llevado a cabo una serie de reuniones y entrevistas con expertos en materia de la formación de soldados pues son o han sido instructores en los CEFOT. Los entrevistados han sido dos Comandantes destinados en Jefatura de Estudios de los CEFOT 1 y 2 y 20 mandos (Teniente Coronel, Capitanes, Tenientes, Sargentos primeros, Sargentos y Cabos primeros) destinados en las Compañías del BIPROT “Fuerteventura” I/9 con experiencia en la incorporación de soldados profesionales. Estas entrevistas fueron el punto de partida para definir los principales factores a analizar, obteniendo de primera mano las impresiones de personal con experiencia tanto en las Unidades como instructores en los CEFOT 1 y 2. Así fue posible estudiar el plan de I/A del CEFOT y el plan de adaptación de la Unidad. La reunión con el teniente médico del Regimiento hizo posible estudiar la legislación vigente sobre las bajas médicas además de ayudar al análisis estadístico realizado en este aspecto.

En segundo lugar, se han realizado encuestas a personal de Tropa, un total de 132 encuestados, diferenciando la muestra en dos grupos: los soldados incorporados desde el año 2016, que han realizado el plan de adaptación vigente, y los incorporados anteriormente. Por tanto, se da la posibilidad de recoger la información y opiniones acerca del periodo de formación y posterior adaptación de los soldados, a través de los factores definidos con los expertos en las entrevistas.

En tercer lugar, como mando adjunto de la UADAP se ha instruido y evaluado a los 39 soldados de nueva incorporación (Ciclo 2018), durante las dos semanas que dura el Plan de Adaptación, de acuerdo con el modelo de evaluación vigente, en el que se evalúan una serie de valores, el estado físico y el conocimiento táctico y técnico de los nuevos soldados con el objetivo de detectar problemáticas asociadas a los planes de instrucción.

En cuarto lugar, se ha participado de un ejercicio de maniobras de 10 días de duración que ha permitido observar la evolución en la instrucción del personal que ha

superado el plan de adaptación. De esta manera, este ejercicio de maniobras ha servido para comprobar si los soldados, integrados en sus respectivas Compañías después realizar el plan de adaptación, han asentado los conocimientos adquiridos en los periodos de formación y desempeñan sus cometidos correctamente.

Por último, se ha llevado a cabo un análisis comparativo de las estadísticas de los ciclos de 2016, 2017 y 2018, con una composición de 40, 80 y 39 soldados respectivamente, que han cumplido o cumplen su compromiso inicial en menos de un año, con el fin de poder evaluar la evolución de los ciclos de Tropa con la perspectiva temporal adecuada.

Tras los análisis anteriores, se procede a ordenar toda la información recopilada a través de un análisis DAFO de la situación actual. Este análisis DAFO permitirá estructurar los principales resultados y enfocar las propuestas de mejora.

4. Desarrollo del proyecto.

4.1. Entrevistas a expertos.

Tras realizar las entrevistas con los mandos (ver Anexo X) del BIPROT “Fuerteventura” I/9 y con los comandantes responsables de las Jefaturas de Estudios de los CEFOT 1 y 2, los factores más representativos obtenidos que se van a utilizar como base del estudio son:

- 1) Motivaciones principales para entrar en la Escala de Tropa: entendiendo como éstas las principales causas que llevan al individuo a ingresar en las FAS, concretamente como soldado profesional y, dependiendo de éstas, podría darse la posibilidad de observar en los sujetos diferentes niveles de preparación al terminar sus periodos de formación.
- 2) Nivel de I/A de los diferentes periodos de formación: siendo fundamentales los planes de estudios en la formación tanto de los aspirantes a soldados profesionales, como una vez incorporados en los destinos. El estudio de esta

variable es primordial ya que, una variación en los planes de estudios vigentes en la actualidad conllevaría cambios en la formación de los soldados con sus oportunas consecuencias.

- 3) Duración de los periodos de I/A: siendo un factor muy importante la duración de los periodos de formación. Un cambio de esta variable podría suponer un cambio directo en el nivel de formación de los soldados.
- 4) Preparación de los soldados después de superar los periodos de I/A: ya que el objetivo de los planes de estudios en los diferentes periodos de formación es formar a los soldados de la mejor manera posible para que sean capaces de cumplir la misión encomendada.

Además de definir los factores más representativos que influyen en la formación de los soldados durante los periodos de tiempo destinados a este fin, los entrevistados han resaltado una serie de reflexiones que se exponen a continuación.

Sólo el 20% de los entrevistados opina que los soldados profesionales que se forman parte del ET ingresan por motivos vocacionales. Esto, señalan, es un problema a corto plazo pues el interés que muestran aquellos que ingresan en el ET siguiendo otras motivaciones disminuye, su rendimiento y su disponibilidad se ve afectada.

Un 80% de los entrevistados destaca como esenciales el interés de los soldados por su profesión y los objetivos profesionales de estos como aspectos más influyentes en el rendimiento.

Los entrevistados muestran su preocupación por el gran número de bajas médicas, especialmente de índole psicológica por inadaptaciones al lugar de residencia e incompatibilidades con el trabajo que alegan los soldados en sus primeros pasos en la vida militar. Se destaca el poco nivel de abnegación que presentan; así como la falta de madurez en las virtudes militares que debe poseer el soldado y que se evalúan en el plan de adaptación. Los entrevistados opinan que en multitud de casos los periodos de baja médica son utilizados por los soldados para formarse y prepararse el acceso a otras

ofertas de empleo, para no asistir a los ejercicios de maniobras o para ausentarse de su puesto de trabajo en los meses previos a cumplir el compromiso. Las principales consecuencias son la dificultad de trabajar con la Unidad al completo y las diferencias en I/A entre soldados. En este sentido, muestran la convicción de que, con facultativos pertenecientes a las FAS, con competencias para tratar las bajas psicológicas disminuiría considerablemente el número de bajas y facilitaría un control más exhaustivo de las mismas.

Además, hacen hincapié en que muchos soldados quieren abandonar las FAS a los pocos días de presentarse en la Unidad y hacen la petición de desvinculación. El 80% de los entrevistados señala que los soldados incorporados en los últimos años no son correctamente informados sobre la decisión que han tomado de formar parte de las FAS, desconociendo que su baja en la Unidad no es reemplazable¹¹. Por esto, los entrevistados afirman que mientras que en los CEFOT no hay apenas bajas¹², en las Unidades este hecho está creciendo año tras año, como señala el Ministerio de Defensa en su página web y se puede comprobar en las bases de datos de las Compañías. Este hecho, según los entrevistados, puede deberse a una disminución en la dureza y disciplina en los CEFOT, lo que conlleva un cambio drástico en el momento de la incorporación a sus Unidades.

Los entrevistados afirman además que el rendimiento de los soldados disminuye considerablemente cuando firman el compromiso de larga duración. En general, los soldados adquieren cierta estabilidad laboral y económica durante unos años hasta cumplir la edad de 45 años. Esto hace que, en muchos casos, el esfuerzo y

¹¹ En los CEFOT se reemplazan las plazas desiertas por los soldados que causen baja durante los 20 primeros días de formación.

¹² Según el Ministerio de Defensa, el porcentaje de bajas en los CEFOT desde 2011 no supera el 6%.

la disponibilidad para el servicio baje considerablemente tras la firma del compromiso de larga duración¹³ o al adquirir la condición de permanente¹⁴ ya que resulta muy difícil rescindir un compromiso de larga duración o permanencia sin el consentimiento del interesado (como opinan un 80% de los entrevistados).

En lo relativo a la formación de los soldados, el 90% de los mandos entrevistados opinan que la principal causa de las carencias en la formación de los soldados es la relación contenidos/duración de los periodos de formación.

4.2. Encuesta.

La recolección de datos se llevó a cabo mediante la herramienta informática Google Forms a través de internet con el objetivo de facilitar a los encuestados la realización del cuestionario.

Con la finalidad de analizar la influencia de los principales factores que afectan a la formación del personal, se agruparon las respuestas por los principales factores definidos en las entrevistas personales con los mandos y se realizó la suma de estas para poder compararlas y ordenarlas en función de su importancia. Se efectuó en primer lugar un estudio descriptivo del conjunto de la muestra, tratando de hallar un comportamiento general, y posteriormente, se clasificaron las respuestas en función de una serie de factores como la edad, los años de servicio y los objetivos profesionales que pudieran influir en el comportamiento de los encuestados, (Jaén Díaz, 2010). La encuesta se ha realizado a dos grupos diferenciados con el objetivo de encontrar diferencias significativas entre ellos. El primer grupo reúne al personal que se

¹³ Para la desvinculación de un soldado con compromiso de larga duración es necesario que tenga 6 IPEC,s negativos consecutivos y haya un procedimiento gubernativo en el cual un tribunal realice un informe de no idoneidad. (Ley 8/2006).

¹⁴ Para la desvinculación de un soldado que haya adquirido la condición de permanente, este debe cometer un delito penado con más de 3 años de prisión. (Ley 8/2006).

incorporó a la Unidad antes del año 2016 y el segundo grupo abarca al personal que se incorporó a la Unidad posteriormente. El motivo de esta diferenciación es la implantación de una normativa¹⁵ en el año 2016 para definir y llevar un seguimiento del plan de adaptación. Así se puede comprobar si la aplicación de esta norma ha supuesto algún tipo de mejora.

A continuación, se analizan los resultados en función de los factores señalados anteriormente. Los factores son: motivación para ingresar en el ET, duración y contenidos de los periodos de formación de los soldados y preparación de estos tras superar dichos periodos. Los factores se muestran ordenados según la importancia dada en las entrevistas.

La encuesta consta de 12 ítems con una respuesta en una escala Likert que se contestarán en función del nivel de acuerdo o desacuerdo que muestren los encuestados para cada factor, siendo MDA (muy de acuerdo), DA (de acuerdo), NAND (Ni de acuerdo ni en desacuerdo), ED (en desacuerdo) y MED (muy en desacuerdo). El Anexo XI que recoge tanto las preguntas como las respuestas de los encuestados representadas mediante gráficas.

De un total de 132 encuestados, 120 son hombres (90,91%) mientras que 12 son mujeres. Además, 78 de ellos afirman tener un conocimiento previo del ET por parte de familiares o amigos. Hay mucho más conocimiento previo del mundo militar en el personal de reciente incorporación. Como se puede observar, la mayoría (más del 65%) supera los 22 años, con una edad media de 27,3 años, muy por debajo de la media del ET que se sitúa, según datos del Ministerio de Defensa en 32,9 años.

¹⁵ NOP 301/2016

La muestra de soldados que ingresaron antes del año 2016 es 66, el mismo tamaño que la muestra de soldados que ingresaron a partir del año 2016.

Respecto a los años de servicio se han obtenido unos resultados extremos ya que el porcentaje de soldados cuyo tiempo de servicio es menor de 2 años es el 36,36% de los casos y mayor de 6 años en el 45,45% de los casos. Estos resultados muestran que la mayoría son soldados de larga duración y, según los datos recogidos en las Compañías, sólo un 18% de los soldados incorporados desde 2016 ha renovado su compromiso inicial.

De esta estadística de años de servicio en el ET, junto con la legislación sobre los diferentes tipos de compromisos que se dan, observamos que hay dos grandes grupos en la muestra. Por una parte, 48 encuestados se encuentran cumpliendo su compromiso inicial (ciclos de 2016, 2017 y 2018) mientras que otros 60 encuestados son tropa permanente o de larga duración. Estos datos muestran la existencia de una gran diferencia en lo que a experiencia en la profesión se refiere. A este hecho se suma el gran número de bajas y no renovaciones que se han producido, más de un 50% según las bases de datos de las Compañías, y que es causa del poco personal que se encuentra entre 2 y 4 años de servicio. Este hecho conlleva un envejecimiento de la tropa, impidiendo un “relevo generacional” dentro de la Unidad. Además, comparado con otras Unidades, consultando los datos del Ministerio de Defensa y de las subdelegaciones de Defensa (Anuario estadístico militar, 2001-2018), los resultados son similares en todas las Unidades del ET, con una media de bajas del 40% personal incorporado desde 2016, por un 19% en años anteriores. El porcentaje de renovaciones desde 2016 es de 18,75% mientras que los años anteriores superaba el 65%.

En lo referente a la formación del personal en el momento de su ingreso en las FAS. Un total de 75 individuos, el 56,82% de los encuestados, tenía una formación mayor (Bachiller) que la exigida para el ingreso en la Escala de Tropa en el momento de su incorporación al ET (ESO). Esto puede ser un indicativo de que su motivación para formar parte del ET podría deberse a la baja oferta de empleo en el mundo civil. El ingreso en el ET supondría una estabilidad económica y laboral que, en otros

sectores no han podido encontrar. Los resultados muestran que el personal incorporado desde 2016 posee un mayor nivel de estudios. Estos datos unidos a que la principal motivación que llevó al personal encuestado, de incorporación posterior a 2016, al ingreso en el ET no fue vocacional, puede ser señal de que la motivación sea la búsqueda de puntuación en las oposiciones de ingreso a otros empleos públicos, estabilidad laboral o económica como muestran los datos de la encuesta. Por tanto, surge la situación de que la mayoría de los sujetos sometidos al presente estudio han ingresado en el ET buscando otros objetivos diferentes a ser soldados profesionales, siendo un factor clave que, en la mayoría de los casos afecta de manera directa al grado de interés de manera particular y unas carencias en su formación de forma general.

A continuación, se va a analizar los resultados de las preguntas sobre la formación en el CEFOT. Más del 63% de la muestra considera que es adecuado el nivel de I/A que reciben en el CEFOT (Pregunta 1), más por los contenidos de los planes de estudios que por la cantidad de I/A en la duración de este periodo de formación. No se detectan en los resultados diferencias significativas entre los dos grupos de encuestados.

Sólo el 22% de los encuestados ve adecuada la duración de este periodo de formación (Pregunta 2). Los resultados obtenidos en esta pregunta muestran un gran desacuerdo en lo referente a la duración de este periodo de formación. La mayoría de los encuestados señalan la mala relación que se da entre contenidos y duración del periodo, suponiendo una carga demasiado grande para la correcta asimilación de los conceptos explicados. El nivel de desacuerdo con la duración de este periodo de formación se acentúa en el grupo incorporado a partir del año 2016. El problema para un 62% de los encuestados radica, sobre todo, en la duración de este periodo. Como consecuencia hay un 84% que opina favorablemente sobre un hipotético aumento de la duración del periodo de formación en el CEFOT (Pregunta 3). Con el aumento de la duración podrían asentarse los conocimientos de una manera más fácil y en general los soldados están conformes con los contenidos.

Aun así, aparece una diferencia sobre la cuestión de sensación de preparación tras superar este periodo de formación. Un 32% de los soldados incorporados antes del año 2016 se consideran preparados mientras que el porcentaje para los soldados incorporados a partir del año 2016 es de un 12,9%. En el mejor de los casos, menos de un tercio de los soldados finaliza este periodo sin tener la percepción de estar suficientemente preparados para desempeñar sus cometidos en la Unidad de destino (Pregunta 5). El principal problema que se destaca es el exceso de carga en el programa con la duración actual de este periodo de formación.

Una inmensa mayoría (un 77%) considera necesario un periodo de formación en la Unidad (Pregunta 6). Esta necesidad surge principalmente para complementar la formación y asentar los conocimientos adquiridos en el CEFOT, independientemente del momento de su ingreso en el ET y supone la implantación del plan de adaptación en el BIPROT “Fuerteventura” I/9.

Los soldados consideran que el nivel de I/A del Plan de Adaptación es adecuado (Pregunta 7), pero vuelven a mostrar disconformidad en lo referente a la duración del periodo de formación (Pregunta 8). La principal razón argumentada ha sido que, dado que la I/A que reciben tiene como fin principal asentar su formación previa, se dedica menos tiempo del necesario al conocimiento del material específico del Batallón. Así, la duración de este periodo resulta insuficiente y se muestran favorables a aumentar la duración del plan de adaptación (Pregunta 9).

Por tanto, en líneas generales, el Plan de Adaptación se percibe como necesario, de corta duración, con un nivel de I/A adecuado y con unos contenidos que no dejan conformes a los encuestados (Pregunta 10), principalmente por el hecho de que no se incluyen en esas dos semanas la instrucción necesaria para adquirir un conocimiento y manejo apropiados del armamento y los vehículos que tienen las Compañías (Preguntas 11 y 12).

Los resultados muestran una leve disminución de personal que no se siente preparado para la incorporación a las Compañías desde el año 2016 lo que puede ser consecuencia de la creación de la normativa que define los objetivos de dicho plan y

las tareas a realizar para alcanzar dichos objetivos. Sin embargo, a pesar de esta disminución, las opiniones de los soldados muestran una gran preocupación por el hecho de que, tras finalizar el plan de adaptación, no conocen el material y armamento propio de la Compañía con el que trabajan diariamente desde su momento de incorporación.

4.3. Ejercicio de maniobras.

Se realizó un ejercicio de maniobras BETA¹⁶ en el CMT Pájara en el que el mando del BIPROT “Fuerteventura” I/9 evaluó a las Compañías en ejercicios de ofensiva y estabilización de zona.

Los primeros días de estas maniobras tuvieron que dedicarse principalmente a la I/A de los soldados, enfocándose sobre todo en los soldados con menos tiempo de servicio en las Compañías. Este hecho provocó una ralentización de las actividades programadas, provocando incluso la eliminación de diversas prácticas programadas. Como consecuencia de estos cambios en el programa, las Secciones y Compañías no pudieron instruirse en los aspectos que estaban marcados de antemano. Los mandos

¹⁶ Ejercicio de I/A de 10 días de duración en el que se comprenden actividades que abarcan, desde la instrucción individual del combatiente hasta la instrucción a nivel Batallón, con fases de I/A nivel Sección y Compañía.

tuvieron que enfocar la instrucción en los ejercicios tácticos que iba a contemplar la fase de I/A de Batallón con el fin de poder llevarla a cabo con ciertas garantías de éxito. Así pues, las maniobras que estaban planificadas para la instrucción de Sección, Compañía y finalmente Batallón, tuvieron que ser reprogramadas en las dos primeras fases y enfocarlas en la instrucción individual de los soldados. Como consecuencia, los Sargentos, Tenientes y Capitanes no pudieron instruirse en el mando de sus Unidades como correspondía ya que tuvieron que dedicarse a instruir a los soldados.

4.4. Análisis comparativo UADAP 2016/UADAP 2017/UADAP 2018.

Con los resultados de la evaluación realizada a los soldados del plan de adaptación del 2018, se ha procedido a la recopilación de los formatos de evaluación de los planes de adaptación de los años 2016 y 2017. Con los datos recopilados de los tres últimos Planes de Adaptación se ha realizado una comparativa entre los soldados incorporados en los últimos años para valorar la posible presencia de algún patrón de comportamiento. Los resultados de la comparativa realizada entre los tres ciclos son los siguientes:

En primer lugar, se ha realizado una comparativa sobre la edad media de ingreso, la cantidad de sujetos que poseen un nivel de estudios de bachillerato o similar y el porcentaje de individuos que afirman ingresar en el ET por motivos vocacionales con el fin de cumplir su compromiso como soldado o promocionando dentro de la institución.

Tabla 1. Comparativa de los Ciclos.

	N.º SOLDADOS	EDAD	ESTUDIOS	VOCACIÓN
2016	39	26	80%	38%
2017	80	24	65%	45%
2018	40	24	60%	55%

Fuente: Elaboración propia.

Se observa que la edad media ha bajado en 2 años. El porcentaje de soldados que posee estudios de bachillerato ha descendido y la cantidad de soldados que han ingresado por motivos vocacionales se ha incrementado en estos últimos años. Esto puede ser consecuencia de la recuperación económica en estos años, según datos del Fondo Monetario Internacional (FMI) y el descenso del paro en más de un 5%, según datos del Instituto Nacional de Estadística (INE). El empleo de soldado pierde prioridad en la búsqueda de estabilidad económica y laboral a medida que la situación del país mejora, como muestran los datos de reclutamiento del Ministerio de Defensa.

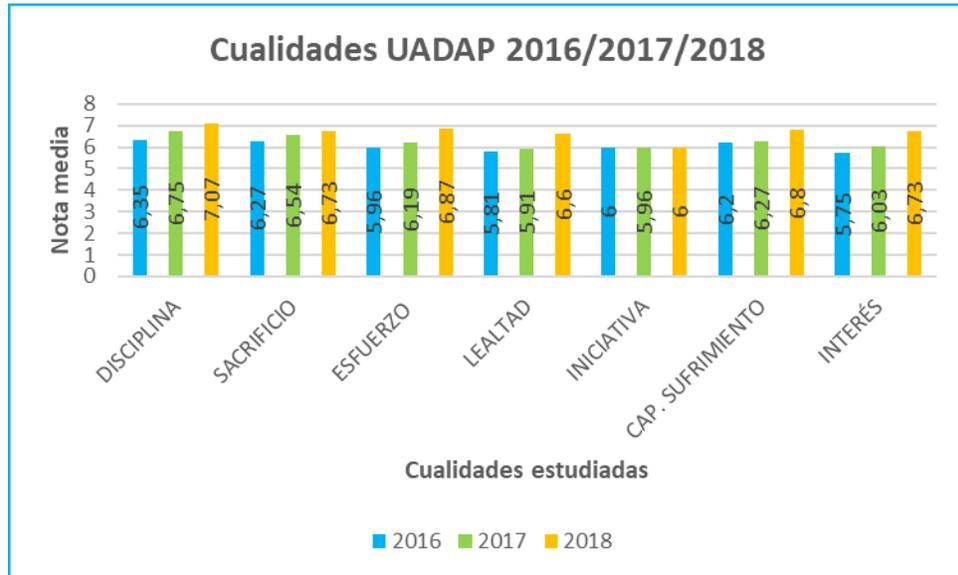
Los resultados muestran que, los ciclos de soldados presentan una media de edad menor que en 2016. La juventud coincide con un nivel de estudios menor, que puede deberse a la priorización de ser soldados profesionales con respecto a otras alternativas profesionales y económicas. Además, el porcentaje de personas que deciden ser soldados profesionales por pura vocación y/o con el fin de promocionar dentro del ET aumenta lo que queda reflejado en las calificaciones obtenidas en las evaluaciones, como se verá a continuación.

Se procede a comparar las evaluaciones tanto de las cualidades como de las asignaturas.

En la Gráfica 1, se puede observar como las calificaciones de las cualidades de los soldados incorporados en el año 2018 son superiores, salvo en la cualidad iniciativa, que obtienen una calificación similar con el ciclo de 2016. Una diferencia destacable se produce en las cualidades disciplina e interés. En sólo dos años, la diferencia de la nota media en cualidades evaluadas se acerca a un punto. Esto demuestra que, en general, se ha mejorado el nivel de los soldados en lo que a estas cualidades se refiere. Los resultados obtenidos vuelven a mostrar que la juventud, junto con la motivación vocacional de ingreso en el ET pueden ser los aspectos causantes de unos mejores

resultados en las evaluaciones de las cualidades que se esperan de un soldado profesional.

Gráfica 1. Nota media cualidades UADAP 2016/UADAP 2017/UADAP 2018

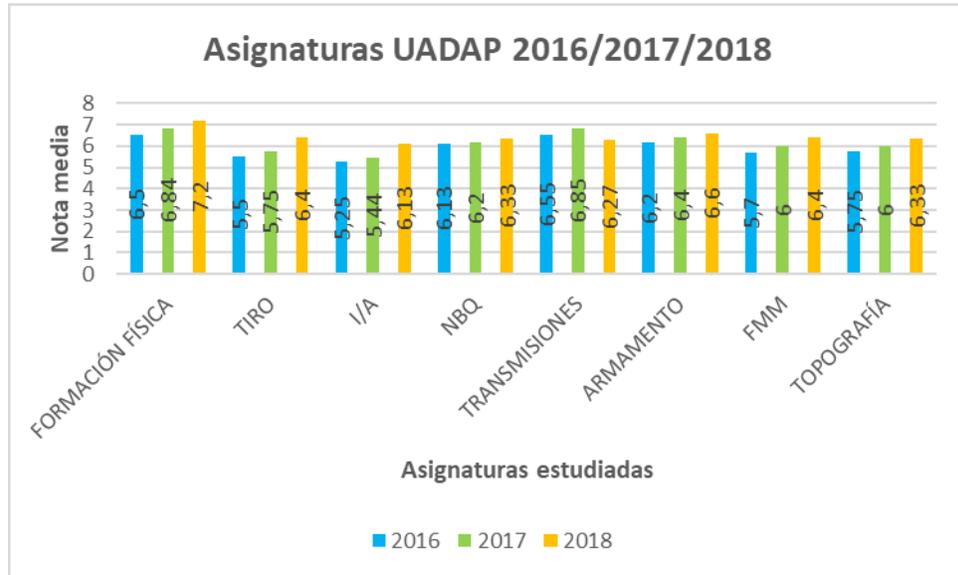


. Fuente: Elaboración propia.

En la Gráfica 2, se recoge la comparativa de las notas medias en las evaluaciones realizadas a los soldados incorporados en los años 2016, 2017 y 2018, en lo referente a las asignaturas impartidas. Como observamos en la gráfica, las calificaciones obtenidas por los soldados incorporados en el año 2018 son superiores en su mayoría, salvo en la asignatura Transmisiones en la que destaca el ciclo del año 2017.

Aunque existen diferencias en las calificaciones obtenidas en las evaluaciones de los diferentes ciclos, desde el CEFOT, tras realizar una revisión de las calificaciones obtenidas por parte de los soldados en los Planes de Adaptación correspondientes, afirman que las mejoras en las evaluaciones son mínimas si se tiene en cuenta que las evaluaciones realizadas en los dos periodos de formación son exactamente las mismas.

Gráfica 2. Nota media asignaturas UADAP 2016/UADAP 2017/ UADAP 2018.



Fuente: Elaboración propia.

4.5. Evaluación UADAP 2018.

En el caso del ciclo de 2018, las dos semanas de instrucción planificadas en el plan de adaptación ha sido claramente insuficiente para alcanzar los objetivos previstos. El periodo de formación del plan de adaptación es corto, además los soldados necesitan dos días para su gestión de documentación, siendo estos días importantes tanto para ellos como para la Unidad ya que deben de tener todos los datos necesarios de cada nuevo integrante del Regimiento. Por ello, con dos días de dedicación como estaban marcados son suficientes. Estos aspectos administrativos deberían estar a cargo de un componente de la PLMM, ya que la gran mayoría de los trámites son en Regimiento y en sus respectivas secciones y no estar a cargo de los mandos de la UADAP. Durante estos dos primeros días también se realiza una visita guiada por Puerto del Rosario enseñando las administraciones publicas tipo ISFAS, INVIED, Ayuntamiento, Policía, etc. Pues su conocimiento puede resultar importante para su futuro.

Así muchas tareas tácticas previstas no han podido llevarse a cabo. De hecho, no han llegado ni a ver un BMR, cosa que se debería plantear ya que se trata de una Unidad Ligero-Protegida. Además, habría sido aconsejable llegar a realizar algún tema táctico de nivel sección ya que todos serán integrados en secciones donde se llevarán a cabo ejercicios similares, aunque para ello se necesitaría más tiempo de instrucción. Al incrementar el periodo se podría incluso haber visto el CMT Pájara, para que no les sea nuevo al integrarse en sus Compañías.

Respecto al Orden Cerrado ha sido otra de sus peores facultades, con lo que se debería haber incidido más en ello, y se debería haber realizado un ensayo de la evaluación. Esto no fue posible por el apretado programa que se llevaba. Así como un ensayo del acto de entrega de boina.

4.6. Análisis DAFO.

Con esta herramienta se realiza un resumen estructurado de la situación a la que se ha llegado con los análisis desarrollados en este TFG.

Tabla 2. Análisis DAFO.

DAFO	
ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1. Programa de I/A definido.	1. Globalización tecnológica que facilita el reclutamiento.
2. Se dispone de profesionales experimentados en tareas de formación en los CEFOT y Unidades.	2. Previsiones oficiales de un aumento en el presupuesto de Defensa.
3. Se dispone de personal sanitario perteneciente a las FAS para tratar las bajas médicas.	3. Compromiso del ET en la capacitación del personal para apoyar su desarrollo profesional.
4. Facilidades para la promoción interna de los soldados.	4. Mejora de la imagen de las FAS.
DEBILIDADES	AMENAZAS
1. Mala aplicación del programa de I/A.	1. Problemas demográficos. Envejecimiento de la población. Baja el número de posibles aspirantes.
2. Creciente número de bajas y no renovaciones.	2. Periodos de crisis económica. Más aspirantes con menos vocación.
3. Carencias en la formación de los soldados.	3. Despido a los 45 años.
4. Pérdida del capital intelectual.	4. Mejores condiciones laborales en otros puestos de trabajo de la administración pública.

Los análisis realizados sobre los periodos de formación en los CEFOT y en el plan de adaptación han evidenciado que los programas recogen la formación necesaria para ser soldado profesional. Existe una planificación detallada de la instrucción. Los problemas relativos a estos periodos surgen de la escasez de tiempo, provocando que los soldados no asienten y asimilen los conocimientos adecuadamente. Además, según las impresiones de los mandos y soldados, la dureza del periodo de formación del CEFOT ha descendido con el objetivo de reducir el número de bajas, lo que implica el aumento de estas en la Unidad.

Por otra parte, las motivaciones que llevan a las personas a ingresar en el ET como soldados profesionales han cambiado por motivos externos a la institución. Esto hace que el interés, la abnegación y la capacidad de sacrificio hayan disminuido, lo que provoca una bajada en el nivel de aprendizaje durante los periodos de formación y en el rendimiento de los soldados en sus puestos de trabajo.

Además, los sistemas que están vigentes en la actualidad en aspectos de bajas y contratos, junto con la falta de claridad y compromiso de ofrecer un futuro más atractivo, favorecen a los soldados que ingresan en el ET con fines distintos a los del servicio a su país por motivos vocacionales y causan desmotivación en los soldados cuya motivación principal para ingresar en el ET es la vocación.

Los desajustes en los periodos de formación, los cambios que ha sufrido la sociedad relativos al descenso de la demografía y las crisis económicas sufridas durante los últimos años, y la falta de apoyo en el desarrollo profesional de los soldados son las principales causas de los problemas detectados.

5. Propuestas de mejora.

Con el fin de buscar una mejora de la situación actual se proponen las siguientes mejoras:

Para mejorar la aplicación del programa de I/A, se debe estrechar la coordinación entre los CEFOT y las Unidades. Esto puede ser posible comisionando un mando de cada Unidad para formar a los soldados destinados en la misma, en los aspectos específicos de su especialidad fundamental, durante la estancia de los soldados en los CEFOT. El plan de adaptación pasaría de ser un repaso de la formación ya recibida a ser un periodo de instrucción en el material y armamento específico de cada Unidad. Otra posibilidad de coordinación puede ser a través de la plataforma de intranet, cargando los contenidos y tareas diariamente que se vayan realizando en el CEFOT. Las Compañías accederían a la plataforma y tendrían actualizada la formación de los soldados y facilitaría la planificación de su instrucción cuando se incorporasen al destino.

Por otra parte, la nueva reestructuración del ET, en búsqueda de un nuevo modelo que se adapte al entorno operacional que se prevé en un futuro, ha motivado cambios en el material con el que trabajan las Unidades de Infantería. Así pues, casi el total de ellas ha incorporado vehículos a su dotación. Como consecuencia ha surgido la necesidad de instruir a personal en el manejo de estos vehículos. Por ello, es conveniente replantear el plan de formación de los soldados para incluir los aspectos necesarios que aporten la formación que exige este nuevo modelo de FAS, siendo más necesaria la coordinación entre los CEFOT y las Unidades.

Aumentar la duración de los periodos de formación de los soldados puede disminuir las carencias en I/A que demuestran los soldados. El nuevo modelo de formación seguiría la misma estructura dual que tiene en la actualidad, pero se aumentaría la duración de estas fases de formación dedicadas a la instrucción. Así, los soldados serán capaces de retener, asimilar y asentar los conocimientos adquiridos durante su formación y el progreso en cada fase no se vería ralentizado por la necesidad de repasar contenido anterior. Además, se podría implantar una formación online para aquellos contenidos teóricos y realizar las evaluaciones durante horario lectivo. Esta medida ahorraría tiempo que se podría destinar a aumentar, mejorar y potenciar los ejercicios prácticos y de I/A como por ejemplo ejercicios de tiro, topografía o maniobras.

Respecto al problema detectado sobre el aumento de bajas y pérdida de capital humano; se podría disminuir esta cantidad si el responsable de evaluar a los soldados fuese un profesional perteneciente a las FAS, que conociese el estilo de vida de los soldados, el funcionamiento de la Unidad y las principales necesidades que pueden tener los soldados, para desarrollar un plan de seguimiento/prevención de las bajas psicológicas. Además, si no se puede reducir el número de bajas, desde el punto de vista de la Unidad, deberían producirse durante el periodo de formación en el cual son reemplazables. Una posibilidad podría ser endureciendo la formación y aumentando la disciplina en este periodo. Por otra parte, incrementar el número de ciclos de soldados que ingresan en el ET cada año y revisar los periodos de remplazo reduciría al menos el tiempo de espera hasta que las Unidades reponen el personal que ha causado baja. Esta medida causaría un descenso del número de soldados en cada ciclo que supondría facilidades a la hora de su control y formación.

El aumento de no renovaciones puede reducirse, ofreciendo al personal ayudas en su formación y progresión dentro del ET que, al menos, iguale las principales ofertas de empleo de otros sectores. De este modo, se podría aumentar la permanencia de los soldados en el ET. Además, debería cambiarse la puntuación que se obtiene para el acceso a otros empleos de la administración pública. En la actualidad puntúa el tiempo de permanencia en el ET y deberían incluirse las evaluaciones a través de los IPEC,s que realizan anualmente sus superiores directos y los méritos conseguidos durante ese tiempo. Con estas medidas se conseguiría una motivación para aumentar la permanencia de los soldados en el ET, ya que recibirían una formación útil que les ayude a encontrar trabajo en el momento de su desvinculación, y un motivo por el cual incrementar su interés y dedicación ya que de ello dependería, mediante sus evaluaciones, su puntuación para su promoción y desarrollo profesional

6. Conclusiones.

Al comenzar este proyecto, se estableció como objetivo realizar un estudio de la incorporación de los últimos ciclos de soldados en el BIPROT “Fuerteventura” I/9 y analizar los planes de I/A de los periodos de formación, para detectar posibles problemas. Una vez concluido, se puede afirmar que efectivamente, se evidencian ciertos problemas en la formación de los soldados.

Además, se ha cumplido con los objetivos secundarios: realizar un seguimiento del personal incorporado hasta la finalización de su compromiso inicial, y analizar las circunstancias en las que se están produciendo las bajas médicas.

En cuanto a los planes de adaptación a la Unidad, el principal inconveniente es el tiempo que se dispone para impartir las sesiones teóricas que abarcan dicho periodo. Se trata de un temario muy denso en el que solo es posible remarcar lo más importante de cada sesión. Fruto de esa falta de tiempo y premura a la hora de realizar las sesiones, el tiempo de preparación de estas es insuficiente. Como consecuencia en muchos casos se tiene que improvisar a la hora de su ejecución. Dentro del marco de las teóricas, falta una coordinación entre el CEFOT y la Unidad, ya que se desconoce por completo el punto de partida desde donde comenzar la instrucción de los nuevos soldados. Se repiten en muchas ocasiones cosas que ellos ya saben, y otras se dan por sabidas y no es así.

En los próximos años, el ET deberá actuar en entornos impredecibles, dinámicos, inestables y de creciente complejidad. Esto, unido a los rápidos avances tecnológicos, obliga a una evolución en multitud de aspectos, uno de ellos la formación. Con la realización de este TFG se pretende aportar una serie de propuestas cuya aplicación podrá ser de ayuda para mejorar la formación de los soldados, consiguiendo la evolución que se busca para el futuro a corto medio plazo.

7. Bibliografía

- Ministerio de Defensa. (2001-2018). *Anuario estadístico militar. (2001-2018)*. Madrid: Servicio Militar de Estadística.
- Cantu Reyes, L. G. (Octubre de 2006). Factores que se Aplican Para la Atracción y Retención de Personal en Organizaciones Grandes de Manufactura del Estado de Nuevo León. *Proyecto Final de Campo de la Universidad Autónoma de Nuevo León*. Monterrey, Nuevo León, México.
- Cavana, R. Y., Boyd, D. M., & Taylor, R. J. (2007). A systems thinking study of retention and recruitment issues for the New Zealand army electronic technician trade group. *Systems Research and Behavioral Science*, 201-216.
- Dandeker, C., Eversden-French, C., Greenberg, N., Hatch, S., Riley, P., Staden, L. v., & Wesseley, S. (2010). Laying Down Their Rifles: The Changing Influences on the Retention of Volunteer British Army Reservists Returning from Iraq, 2003–2006. *Armed Forces & Society*, 264-289.
- Dibble, S. (2001). *Conserve a sus empleados. Estrategias para conservar el recurso más importante de su organización*. Ciudad de México: Oxford University.
- Ejército de Tierra. . Mando de Adiestramiento y Doctrina. Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales. (2002). *MI7-010: Tareas Individuales Comunes Nivel I*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa.
- Ejército de Tierra. Mando de Adiestramiento y Doctrina. Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales. (2005). *MI7-011 Tomo I: Tareas Individuales Comunes. Nivel II*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa.

Ejército de Tierra. . Mando de Adiestramiento y Doctrina. Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales. (2008) *MI7-011 Tomo II: Tareas Individuales Comunes. Nivel III*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa.

Ejército de Tierra. Mando de Adiestramiento y Doctrina. Dirección de Doctrina, Orgánica y Materiales. (2006). *MI6-001: Manual de Instrucción. Tiro con fusil de asalto HK-G36 E*. Madrid: Centro de Publicaciones del Ministerio de Defensa.

General de División Dávila Álvarez, R. (3 de junio de 2017). *www.generaldavila.com*. Obtenido de *www.generaldavila.com*.

Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal. Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *REVISTA Universidad EAFIT*, 45-72.

Hackman, R., & Oldham, G. (1980). Job Diagnostic Survey.

Hausknecht, J., Rodda, J. M., & Howard, M. J. (2009). Targeted Employee Retention: Performance-Based and Job-Related Differences in Reported Reasons for Staying. *Human Resources Management* , 269-288.

Jaén Díaz, M. (2010). *Predicción del rendimiento laboral a partir de indicadores de motivación, personalidad y percepción de factores psicosociales*. Universidad Complutense de Madrid.

Ley 17/1999, de 17 de mayo, *de Régimen del Personal de las Fuerzas Armadas*. (1999).

Mando de Personal del Ejército de Tierra. (2017). *El Militar de Tropa en el Ejército de Tierra*. Madrid: Ejército de Tierra.

Ministerio de Defensa (2001). *Plan de estudios recogido en la Instrucción 214/2001 (BOD 210)*.

Ministerio de Defensa. (2000). *Orden Ministerial número 42/2000, de 28 de febrero*.

Ministerio de Defensa. (2001). *Plan de estudios recogido en la Instrucción 214/2001 (BOD 210)*.

Ministerio de Defensa. (2003). *Orden DEF/1269/2003, Boletín Oficial de Defensa (BOD) n°101/2003 (Designación Centros Docentes Militares)*.

Ministerio de Defensa. (2017). *La profesión militar*.

Ministerio de Defensa. (2013). *BOD 11/2013 de 16 de enero. Normas sobre la determinación y control de las bajas temporales para el servicio del Personal Militar*.

Ministerio de Defensa. (2010). *BOD 117/2010. Adaptaciones orgánicas, cambio de denominación del Centro*.

Ministerio de Defensa. (2000). *Instrucción 158/2000 (BOD 120): del jefe del Estado Mayor del Ejército de Tierra sobre programa del módulo de formación militar básica para militares profesionales de Tropa del Ejército de Tierra*

Mobley, W. H., Griffeth, R., Hand, H. H., & Meglino, B. M. (1979). A Review and Conceptual Analysis of the Employee Turnover Process. *Psychological Bulletin*, 493-522.

Monitor Empresarial de Reputación Corporativa (MERCO). (2016). *Cuestionario para Trabajadores*.

Osca Segovia, A., & De la Fe Rodríguez, M. (2004). Motivación y Satisfacción Laboral. En O. Segovia, & Amparo, *Psicología de las Organizaciones* (págs. 263-300). Madrid: Sanz y Torres.

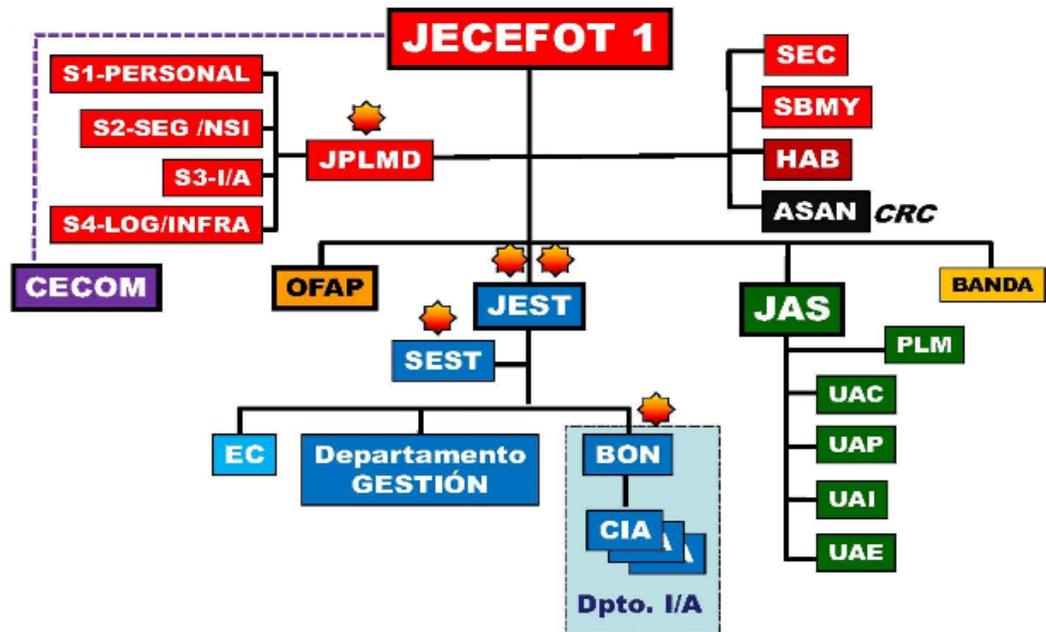
Pinder, C. C. (1984). *Work Motivation*. Glenview: Scott, Foresman and Company.

Portolese, L. (2011). *Beginning Management of Human Resources*. Washington: FlatWorld Knowledge.

- Quirós Expósito, P., & Cabestrero Alonso, R. (2008). *Funciones Activadoras: Principios Básicos de la Motivación y la Emoción*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- Ramlall, S. (2004). A Review of Employee Motivation Theories and their Implications for Employee Retention within Organizations. *The Journal of American Academy of Business, Cambridge*, 52-63.
- Real Instituto Elcano de Estudios Internacionales y Estratégicos, Rickard Sandell. (2003). *El reclutamiento militar en España en épocas de descenso de la población: El soldado ausente*.
- Regimiento de Infantería “Soria” 9. (2016). *NOP 301/2016: Fase Adaptación del personal de Tropa recién incorporado*.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. New Jersey: Prentice Hall.
- Rubio Pastor, M. (2018). Apuntes de la asignatura Recursos Humanos. Zaragoza, Aragón, España: Centro Universitario de la Defensa (CUD).
- Smith, Z., Light, T. R., & Youngman, C. K. (2002). Supporting Army Recruiting and Retention. *Engineer. The professional Bulletin of Army Engineers*, 19-21.
- Vocational Psychology Research Universidad de Minnesota. (1989). Cuestionario de Satisfacción de Minnesota.

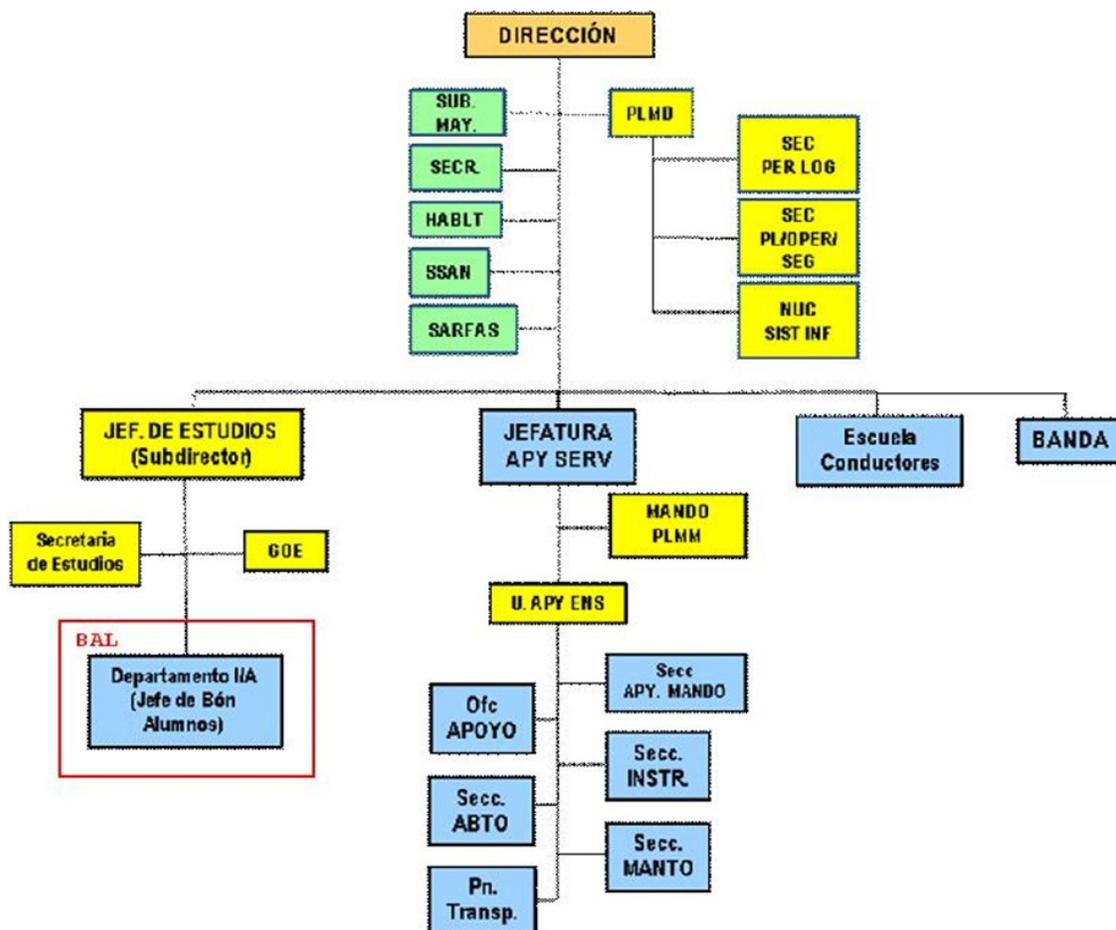
8. Anexos.

8.1. Anexo I. Organigrama CEFOT 1.



Anexo I. Organigrama CEFOT 1. Fuente: Ministerio de Defensa.

8.2. Anexo II. Organigrama CEFOT 2.



Anexo II. Organigrama CEFOT 2. Fuente: Ministerio de Defensa.

8.3. Anexo III. Plan de Estudios de formación de Tropa.

PLAN DE ESTUDIOS ENSEÑANZA DE FORMACIÓN DE TROPA						
FASE	MÓDULO	HORAS			I/A PRIORITARIO	
		TEORÍA	PRÁCTICA	TOTAL	SEMANAS	HORAS
FFGM	FORMACIÓN MILITAR BÁSICA	80	120	200	2	100
FFE	DEONTOLOGÍA Y PSICOPEDAGOGÍA	10	-	10	-	-
	ESPECIALIDAD FUNDAMENTAL	36	69	105		
	I/A	-	-	55	1	50
TOTAL		116	199	370	3	150
CARGA LECTIVA PLAN DE ESTUDIOS: 520 HORAS						

Anexo III. Plan de Estudios de formación de Tropa. Fuente: Jefatura de Estudios CEFOT

8.4. Anexo IV. Ámbitos que abarca la FFGM.

Materias prácticas:

Formación Física:

Se realizan sesiones de Formación Física todas las semanas durante el módulo, con el fin de dotar a los nuevos aspirantes de las condiciones físicas adecuadas para resultar aptos en la evaluación. (ver Anexo IV). La nota final será la nota media de las calificaciones obtenidas en cada una de las pruebas.

Instrucción técnica, táctica y de tiro:

Orientación y topografía básica, instrucción individual diurna y nocturna, primeros auxilios y orden cerrado.

Armamento, municiones, equipos y materiales de dotación individual reglamentarios.
Tiro con las armas y municiones de dotación individual reglamentarios.

Materias teóricas:

Formación general militar.

Formación cívica y humana.

Las guardias y los servicios.

Instrucción táctica, técnica y de tiro.

Informe Personal del Alumno (IPA):

Se evaluará el “CONCEPTO” que merece cada individuo sobre:

Disciplina.

Actitud (entusiasmo, voluntariedad, compañerismo).

Carácter (dotes de liderazgo, decisión).

Este “CONCEPTO” se calificará de 5 a 10.

8.5. Anexo V. Marcas pruebas físicas del CEFOT.

Velocidad (50m) en s y décimas		Resistencia muscular (1.000 m) en min y s		Potencia tren inferior (salto vertical) en cm		Potencia tren inferior (extensión de brazos) en número		Calificación
Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Hombre	Mujer	Nota
7.5''	7.8''	3'20''	3'30''	64	60	30	20	10
...	...	3'23''	3'33''	63	59	29	19	9,5
7.6''	7.9''	3'27''	3'37''	61	58	28	18	9
7.7''	8.0''	3'31''	3'41''	59	56	27	17	8,5
7.8''	8.1''	3'35''	3'45''	57	54	25	16	8
7.9''	8.2''	3'40''	3'50''	55	52	23	15	7,5
8.1''	8.4''	3'45''	3'55''	52	49	21	14	7
8.3''	8.6''	3'52''	4'02''	49	46	18	12	6,5
8.5''	8.8''	4'00''	4'10''	46	43	15	10	6
8.7''	9''	4'10''	4'20''	42	40	12	8	5,5
9''	9.3''	4'20''	4'30''	37	36	8	6	5

Anexo IV. Marcas pruebas físicas del CEFOT. Fuente: MV4-004

8.6. Anexo VI. Contenido de los módulos impartidos en la FFE.

Módulo de Deontología y Psicopedagogía: tiene asignadas 10 horas lectivas y es común para todas las especialidades fundamentales. Los objetivos que persigue son valorar el respeto al medio ambiente, aplicar técnicas para afrontar el estrés y consolidar su adaptación al medio militar.

Módulo de la Especialidad Fundamental Infantería Ligera. Tiene asignado una carga lectiva de 105 horas lectivas. Objetivos:

Poseer una visión global e integrada de la especialidad y de las diferentes Unidades donde puede desarrollar su actividad militar.

Desarrollar eficazmente su actividad operativa en ambiente NBQ.

Participar en la instalación de los obstáculos y obras de fortificación de una posición defensiva de Pelotón en los niveles de mínima defensa y organización ligera.

Operar correctamente los medios de transmisiones y aplicar procedimientos radiotelefónicos.

Utilizar correctamente armamento, material y equipo de las pequeñas Unidades de Infantería Ligera.

Realizar recorridos topográficos utilizando el plano y la brújula.

Aplicar técnicas y procedimientos de combate adecuados a la misión y situación táctica integrado en una escuadra, pelotón o equipo de Infantería Ligera.

Módulo Común de Instrucción y Adiestramiento: tiene asignadas 55 horas lectivas. Este módulo tiene asignada una semana de instrucción y adiestramiento que se emplea para realizar las maniobras de la FFE (ejercicio ALFA-2).

8.7. Anexo VII. Temario UADAP.

Instrucción/Adiestramiento Táctico

Avanzar hacia un enemigo que hace fuego con armas de puntería directa.

Franquear obstáculos.

El Binomio. Definición, Características y posibilidades.

La Escuadra, despliegues en aproximación.

La Escuadra de fusiles. Procedimiento de actuación.

La escuadra en la defensa de una posición: organización de la posición, consigna de tiro, pozos de tirador, enmascaramiento de la posición.

Confeccionar una tarjeta de tiro.

Ametralladora ligera: instrucción táctica. Características generales.

Ametralladora ligera: instrucción táctica. Posición de tiro.

Realizar punterías y ejercicios de manejo de la ametralladora MG-42 y MG-4.

Preparar y enmascarar un asentamiento para una ametralladora ligera.

El Pelotón de fusiles. Capacidades, organización despliegues.

El Pelotón en la ofensiva.

Modelo tema fuego real de binomio y escuadra de fusiles.

Instrucción NBQ

El Equipo NBQ (EPI).

La máscara.

Colocación del uniforme NBQ.

Instrucción nocturna

Generalidades.

Técnicas de movimiento.

Orientación nocturna.

Movimiento colectivo nocturno.

Observación y escucha.

Tiro nocturno.

Acogida a Punto de Reunión.

Armamento

HK G36 E

Características generales.

Armar y desarmar el fusil.

Solucionar interrupciones en el fusil.

Efectuar el mantenimiento del fusil.

Ametralladora Ligera

Características generales.

Armar y desarmar las ametralladoras.

Solucionar interrupciones en las ametralladoras.

Efectuar el mantenimiento en las ametralladoras.

Topografía

Identificar accidentes del terreno en un mapa.

Determinar las coordenadas de un punto en un mapa.

Orientar el mapa asociándolo al terreno circundante o usando la brújula.

Medir distancias en un mapa.

Apreciar distancias a la estima.

Determinar rumbos usando la brújula.

Localizar en el terreno un punto del mapa y viceversa.

Navegar a pie de un punto a otro del terreno.

Tiro

Posiciones de tiro.

Adaptación a la puntería y visor óptico.

Homogeneizar el HK G36 E.

Realizar los ejercicios de tiro 1, 2, 3 y 4 según el manual de instrucción de tiro con fusil HK G36 E.

Transmisiones

Operar con el radioteléfono ligero PNR-500.

Operar con el radioteléfono medio AN/PRC-77 y PR4G.

Formación moral y militar

Formación moral y militar

Organización Brigada de Canarias y RIL, régimen interno de la Unidad. Ideario de la Brigada. Compromiso.

Presentaciones y despedidas, normas de comportamiento.

Libro de normas de régimen interno.

Reales Ordenanzas del ET.

Régimen disciplinario de las Fuerzas Armadas, las faltas leves, las faltas graves y las muy graves.

Historial del Regimiento

Creación: antecedentes.

Hechos de armas más importantes.

Las laureadas.

8.8. Anexo VIII. Programación Plan de Adaptación.

SEMANA 1			
DÍA	HORARIO	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
L U N E S	A PARTIR DE LAS 0800	Bienvenida por el Jefe del Regimiento. Actividades según lo dispuesto en la NOP del Plan de Acogida	Acompañan Instructores de la Fase
M A R T E S	A PARTIR DE LAS 0800	Trámites externos al Acuartelamiento: ISFAS, Bancos, empadronamiento, etc.	Acompañan Instructores de la Fase
M I É R C O L E S	De 0730 a 1430	Formación Física. Instrucción táctica. Instrucción técnica. Formación moral y militar.	Acuartelamiento "Puerto del Rosario".
J U E V E S	De 0730 a 1430	Formación Física. Orden cerrado. Instrucción táctica. Instrucción técnica.	Acuartelamiento "Puerto del Rosario".
V I E R N E S	De 0730 a 1430	Formación Física. Instrucción Táctica. Instrucción Técnica	Acuartelamiento "Puerto del Rosario".

Anexo VI. Programación Plan de Adaptación (I)

SEMANA 2			
DÍA	HORARIO	ACTIVIDAD	OBSERVACIONES
L U N E S	De 0730 a 1430	Formación Física. Orden cerrado. Instrucción táctica. Instrucción técnica.	Acuartelamiento "Teniente Coronel Valenzuela".
M A R T E S	De 0730 a 1430	Formación Física. Orden cerrado. Instrucción táctica. Instrucción técnica.	Acuartelamiento "Teniente Coronel Valenzuela".
M I É R C O L E S	De 0730 a 2200	Formación Física. Instrucción táctica. Orden cerrado. Formación moral y militar. Comida. Instrucción técnica. Instrucción nocturna.	Acuartelamiento "Teniente Coronel Valenzuela".
J U E V E S	De 0730 a 1430	Evaluación táctica/técnica.	Acuartelamiento "Teniente Coronel Valenzuela".
V I E R N E S	De 0730 a 1430	Formación Física. Evaluación Orden cerrado. Formación moral y militar. Acto de entreda de boina y cordón rojo. Presentación en sus Unidades de Encuadramiento.	Acuartelamiento "Puerto del Rosario".

Anexo VI. Programación Plan de Adaptación (II).

8.9. Anexo IX. Modelo de evaluación del Plan de Adaptación.

DATOS PERSONALES

NOMBRE: _____ APELLIDOS: _____
FECHA NACIMIENTO/ EDAD: _____ TELEFONO: _____
DNI/TIM: _____
DOMICILIO: _____
NACIONALIDAD: _____
ESTUDIOS: _____
ESTADO CIVIL: _____ HIJOS: _____
OBJETIVOS PROFESIONALES (cursos, ascenso, promoción...): _____

AFICIONES: _____

CUALIDADES (NOTA 1-10)

1. DISCIPLINA:
2. SACRIFICIO:
3. ESFUERZO:
4. LEALTAD:
5. ESTADO FISICO:
6. CAPACIDAD DE SUFRIMIENTO:
7. INTERES EN SU PROFESION:
8. INICIATIVA:
9. TIRO:
10. INSTRUCCIÓN/ADIESTRAMIENTO:
11. NBQ:
12. TRANSMISIONES:
13. ARMAMENTO:
14. FORMACION MORAL Y MILITAR:
15. TOPOGRAFIA:

NOTA GLOBAL: _____

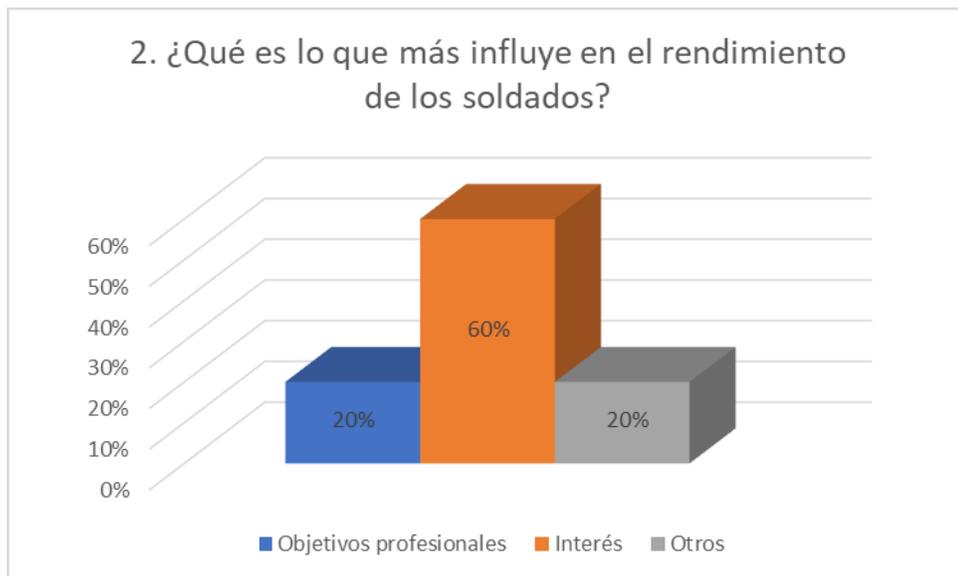
OBSERVACIONES (APRECIACION DEL MANDO DIRECTO)

8.10. Anexo X. Entrevista a mandos.

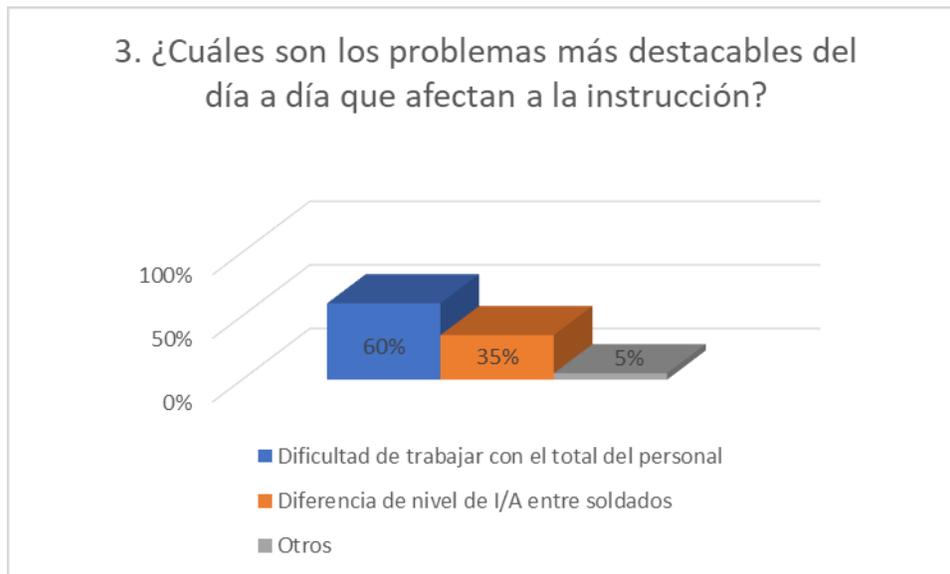
1. ¿Qué factores externos motivan a la sociedad para ingresar en las FAS?



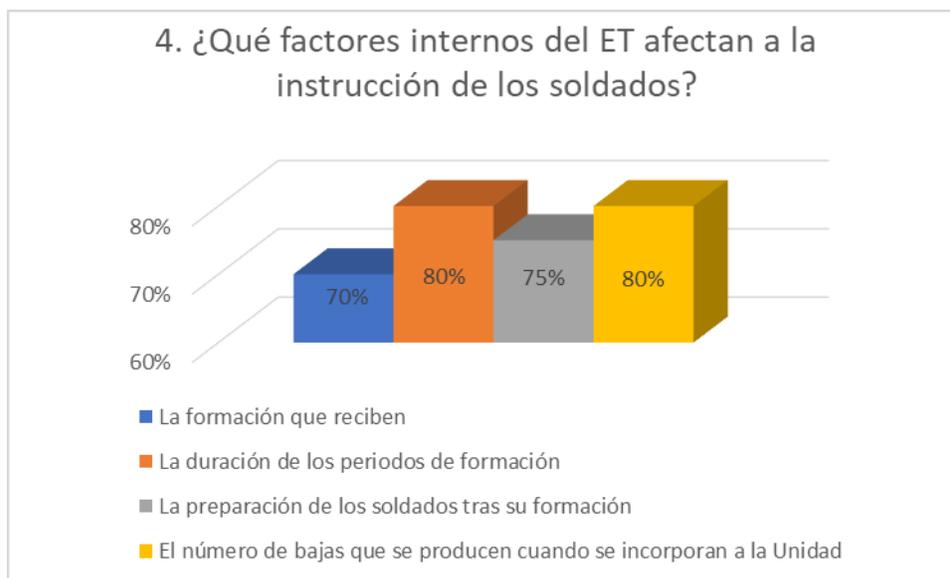
2. ¿Qué es lo que más influye en el rendimiento de los soldados?



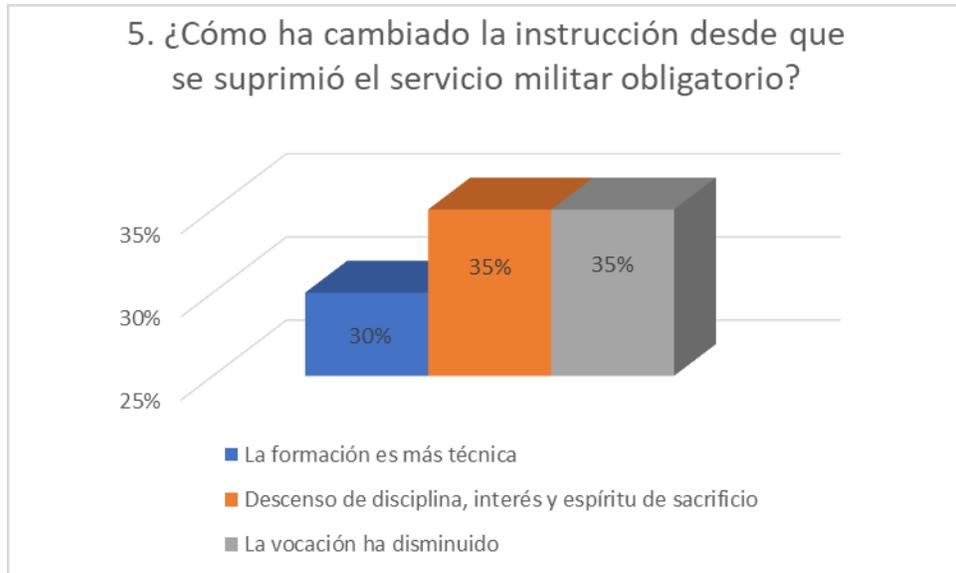
3. ¿Cuáles son los problemas más destacables del día a día que afectan a la instrucción?



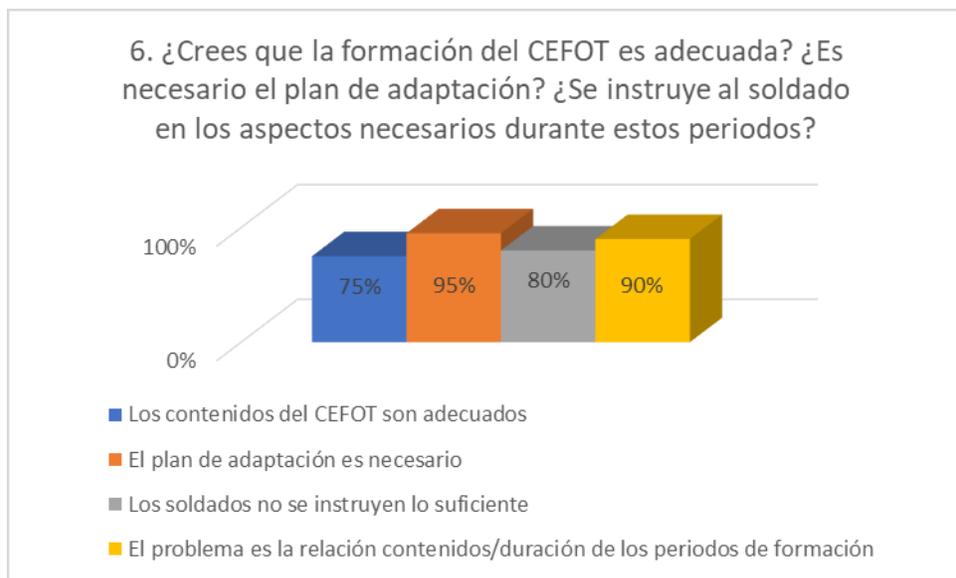
4. ¿Qué factores internos del ET afectan a la instrucción de los soldados?



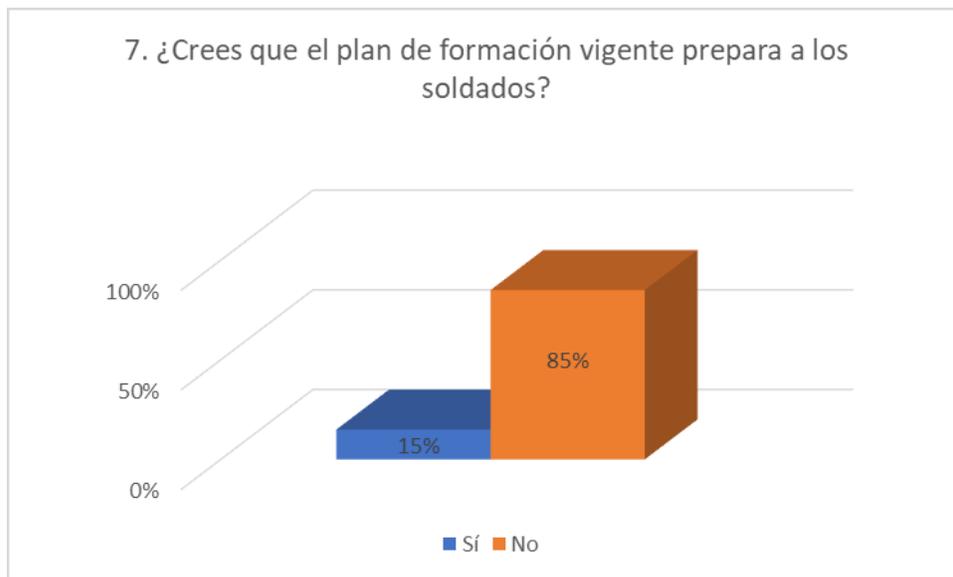
5. ¿Cómo ha cambiado la instrucción desde que se suprimió el servicio militar obligatorio?



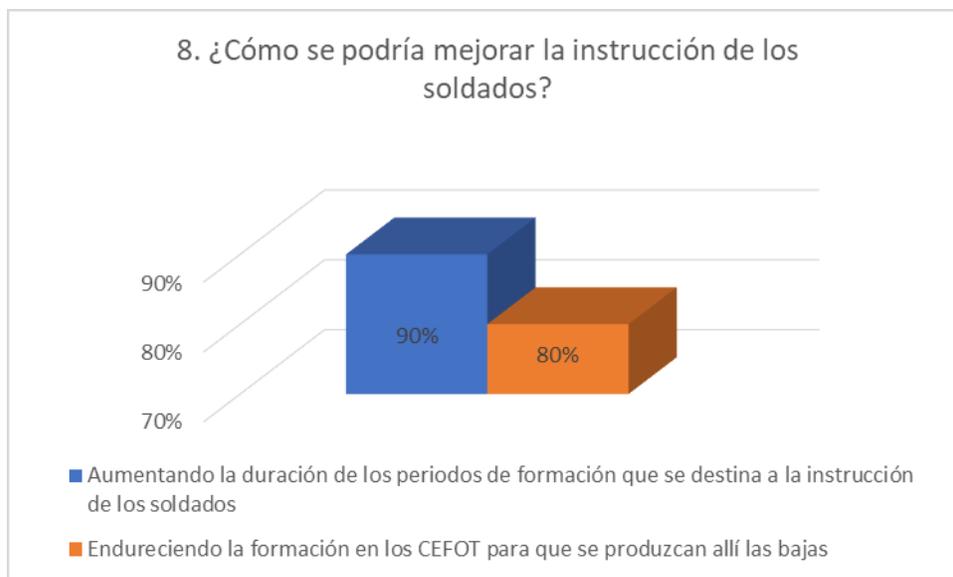
6. ¿Crees que la formación del CEFOT es adecuada? ¿Es necesario el plan de adaptación? ¿Se instruye al soldado en los aspectos necesarios durante estos periodos?



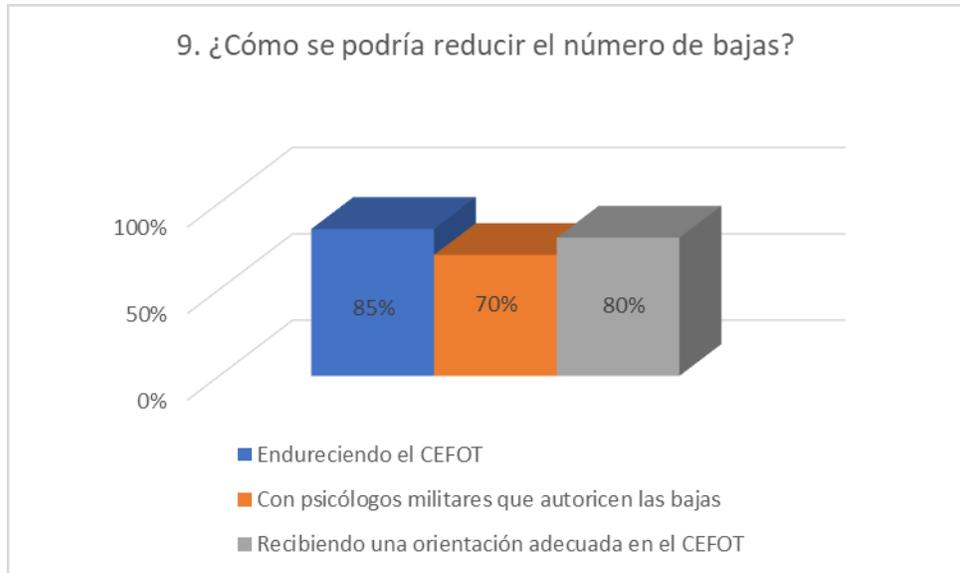
7. ¿Crees que el plan de formación vigente prepara a los soldados?



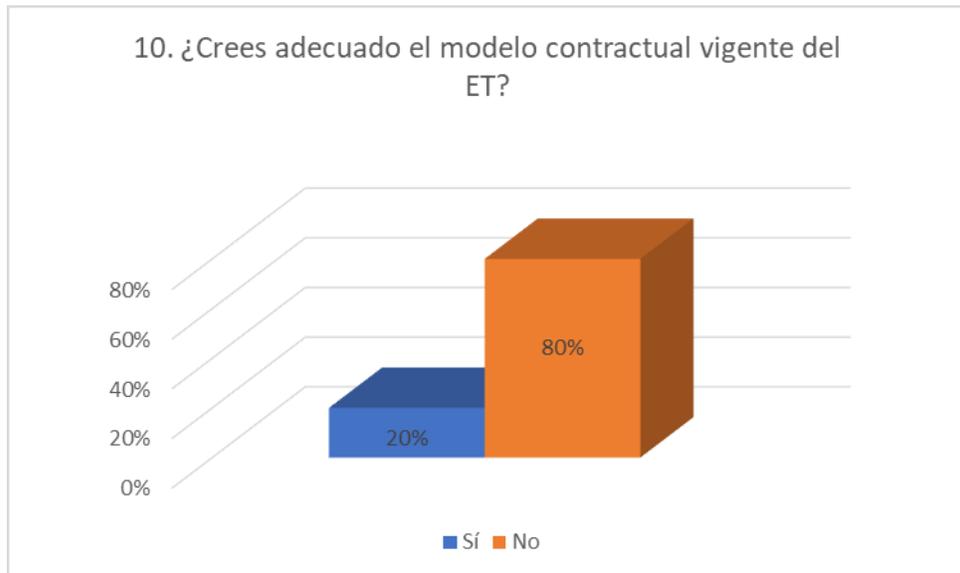
8. ¿Cómo se podría mejorar la instrucción de los soldados?



9. ¿Cómo se podría reducir el número de bajas?



10. ¿Crees adecuado el modelo contractual vigente del ET?



8.11. Anexo XI. Encuesta.

Edad:

Sexo:

Años de servicio:

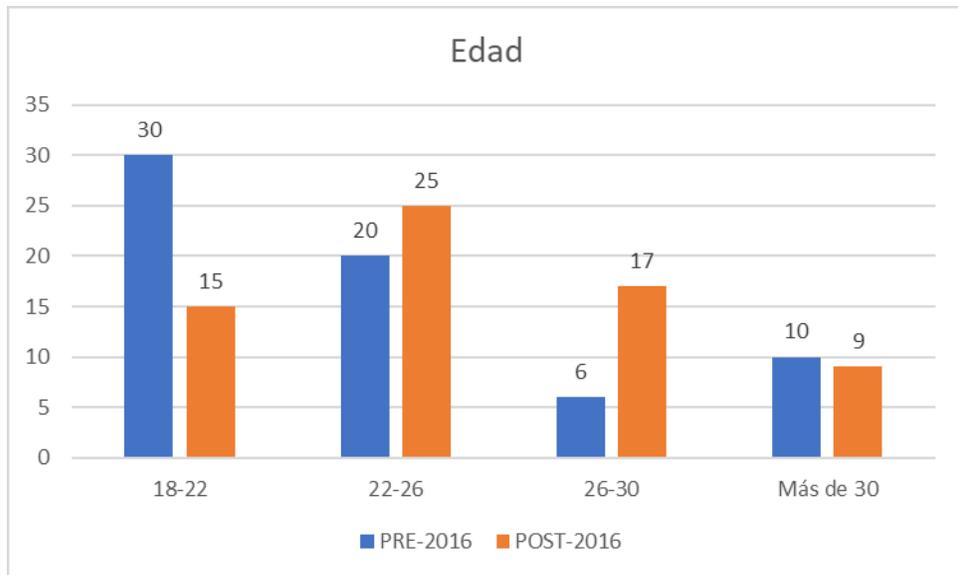
Conocimiento previo del mundo militar:

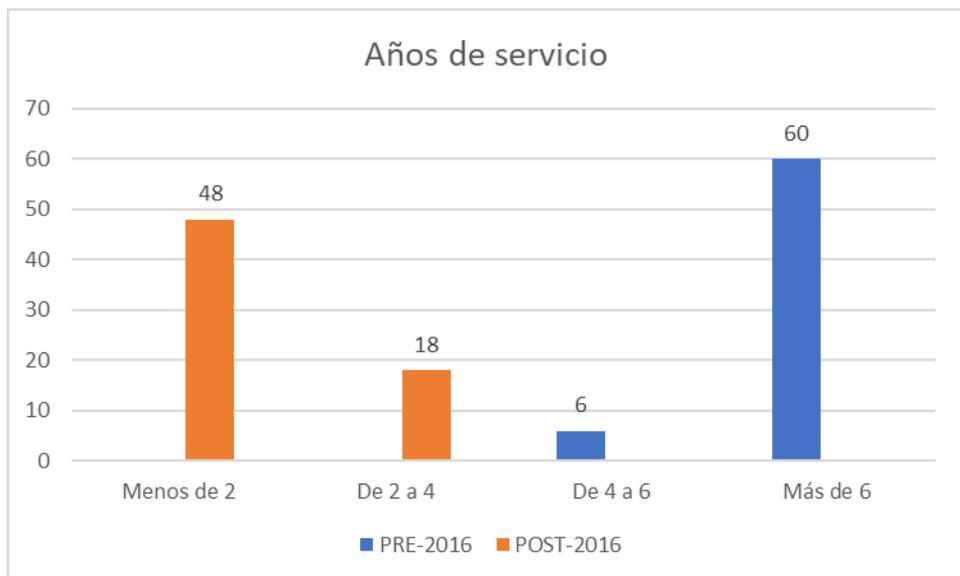
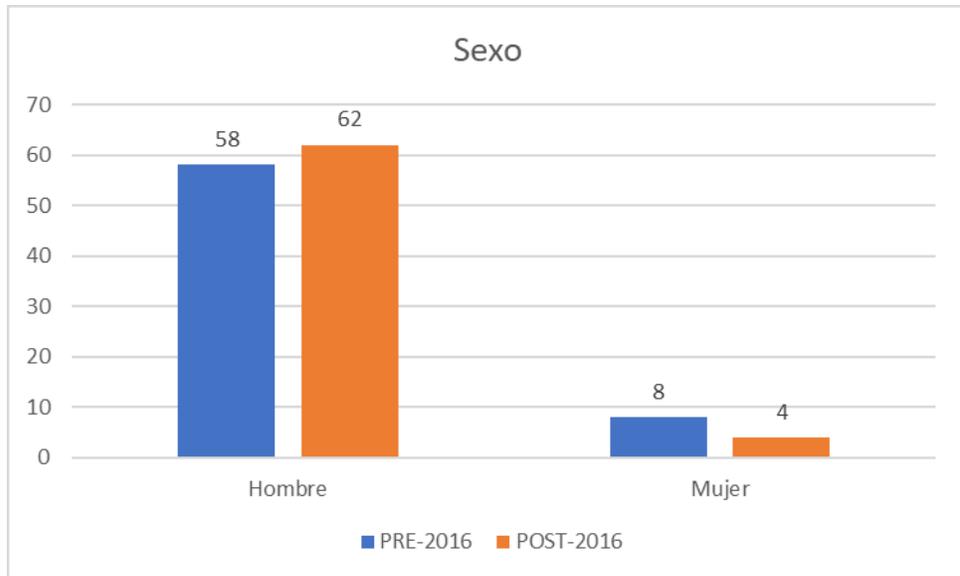
Estudios en el momento de la incorporación al ET (Sin estudios/ESO/Bachiller/Estudios superiores):

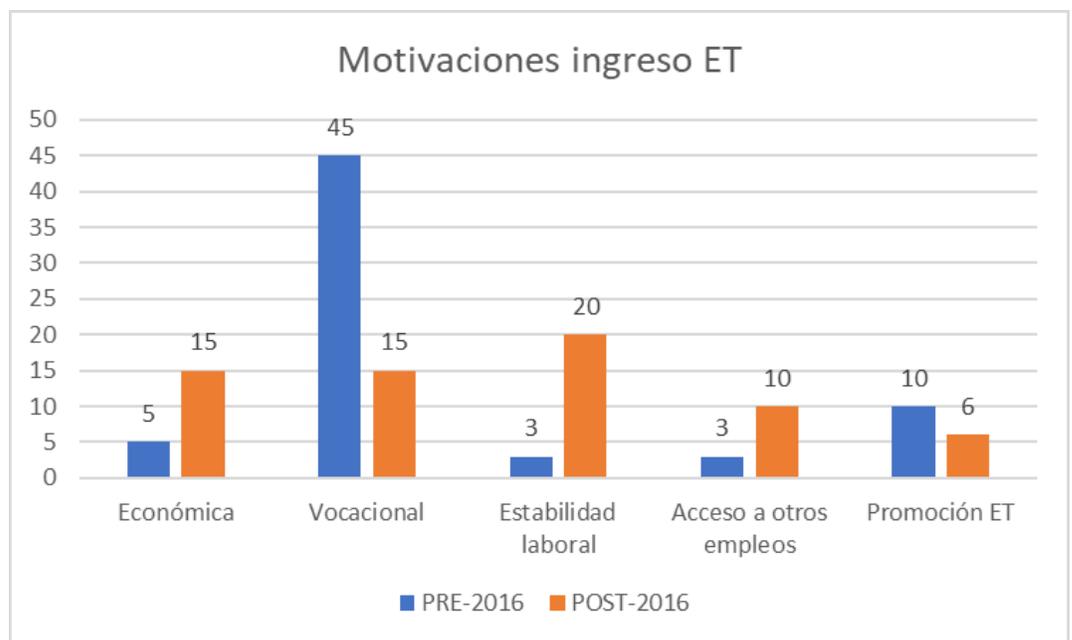
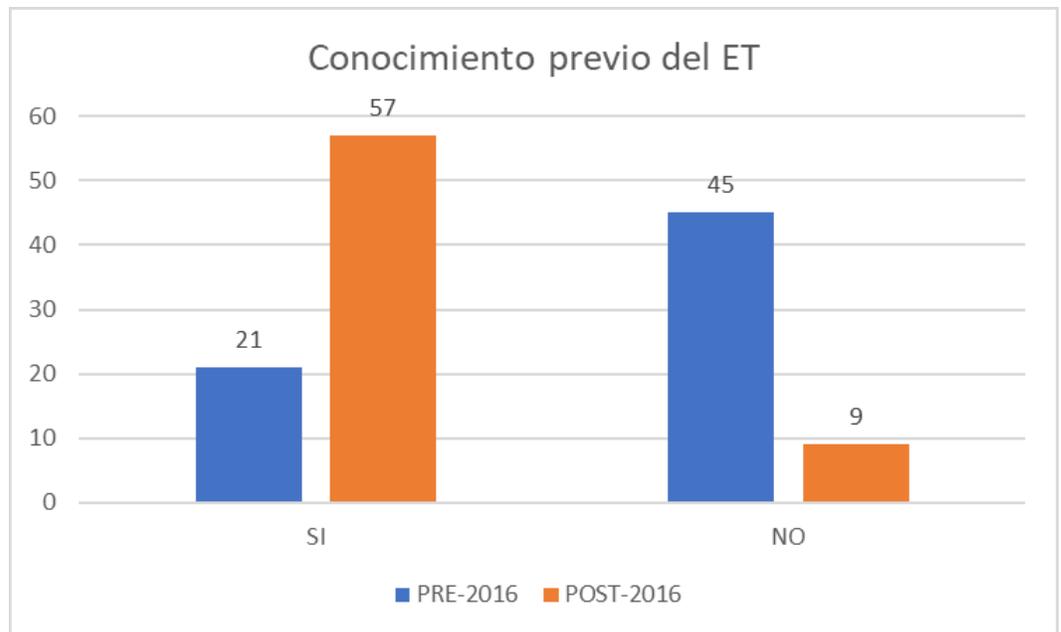
Motivaciones para ingresar en la Escala de Tropa (Económica/Vocacional/Estabilidad laboral/ Acceso a otras ofertas de empleo público/Promocionar en el ET:

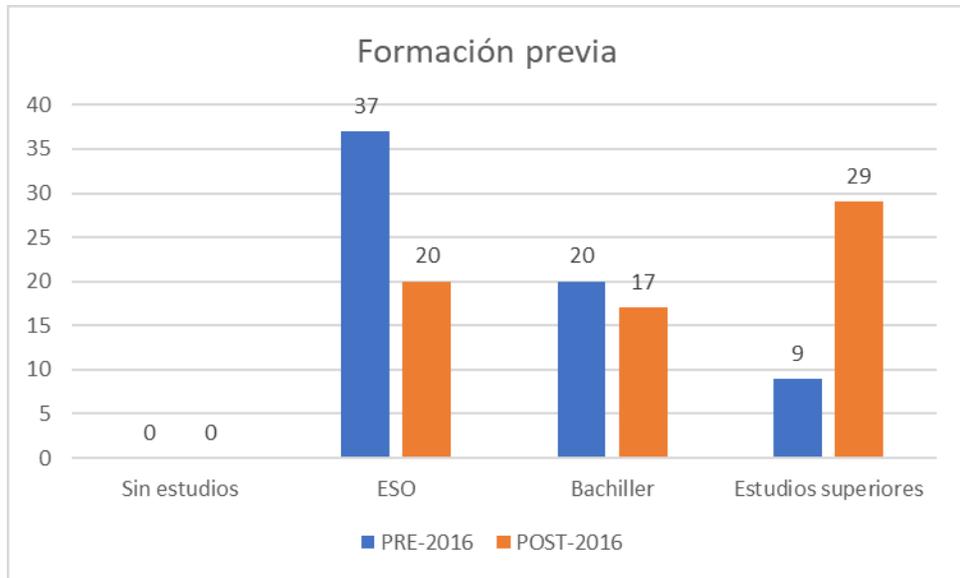
A continuación, se le va a realizar un cuestionario en el que se mide la importancia que tienen diferentes factores en el periodo de formación como soldado profesional. Para ello, se le pide que responda las siguientes preguntas, siendo 1 *Muy en desacuerdo* y 5 *Muy de acuerdo*. Dicho cuestionario es totalmente anónimo.

Muy en desacuerdo	En desacuerdo	No influye	De acuerdo	Muy de acuerdo
1	2	3	4	5

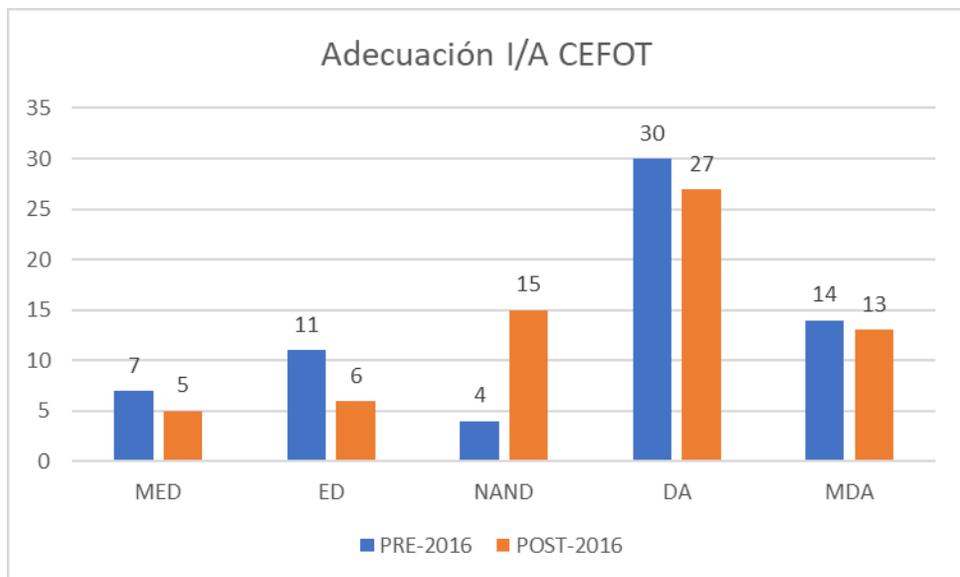




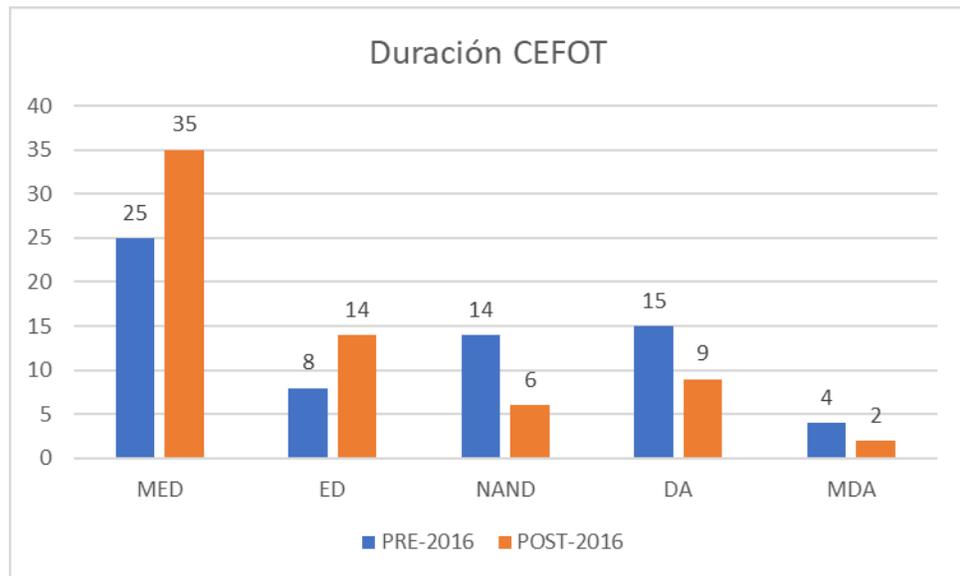




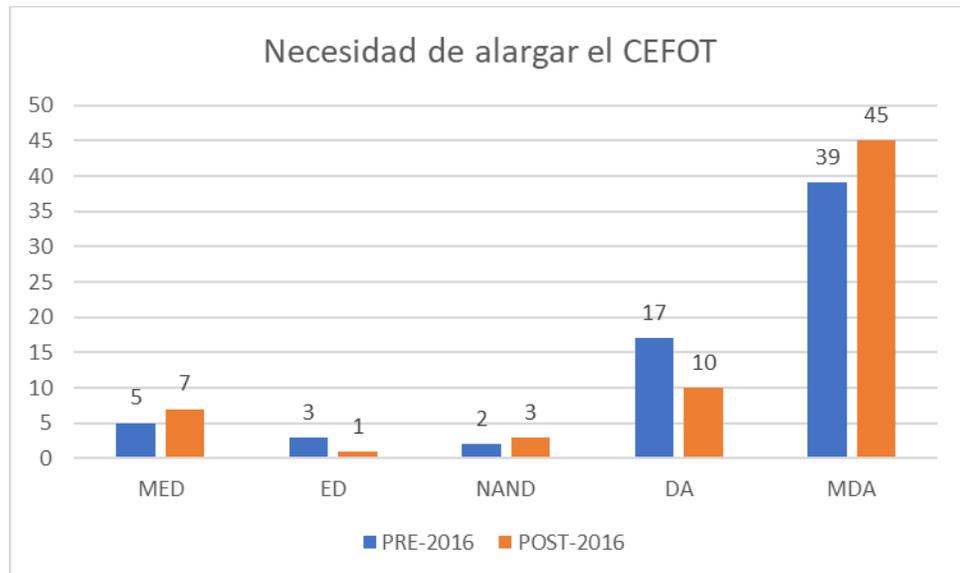
1) Considero adecuado el nivel de I/A del CEFOT



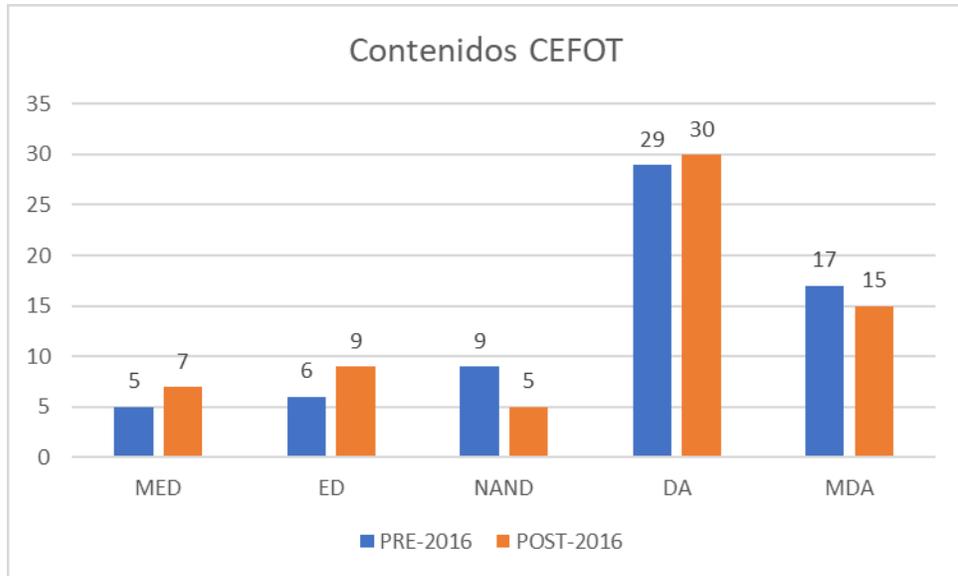
2) Considero adecuada la duración del periodo de formación en el CEFOT.



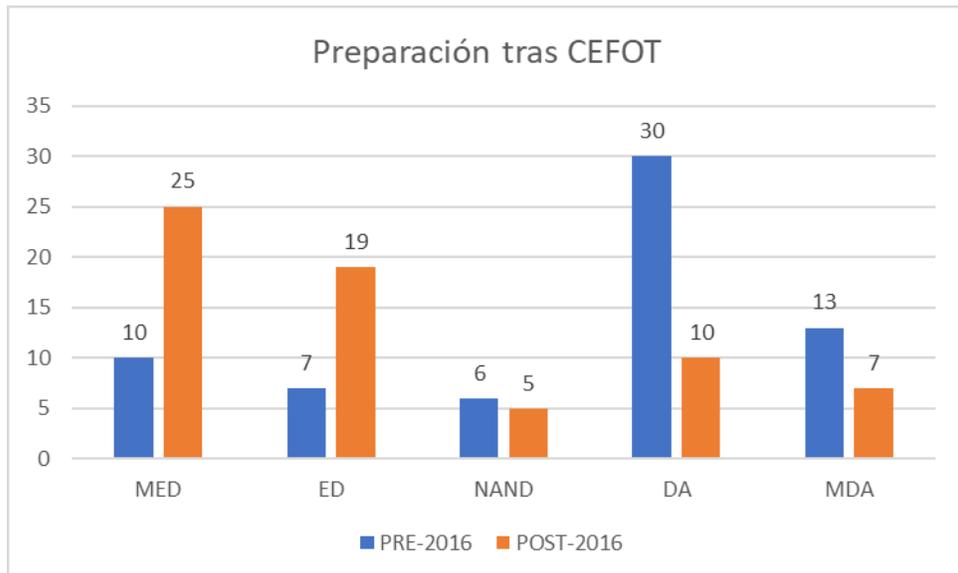
3) Considero necesario aumentar la duración del periodo de formación en el CEFOT.



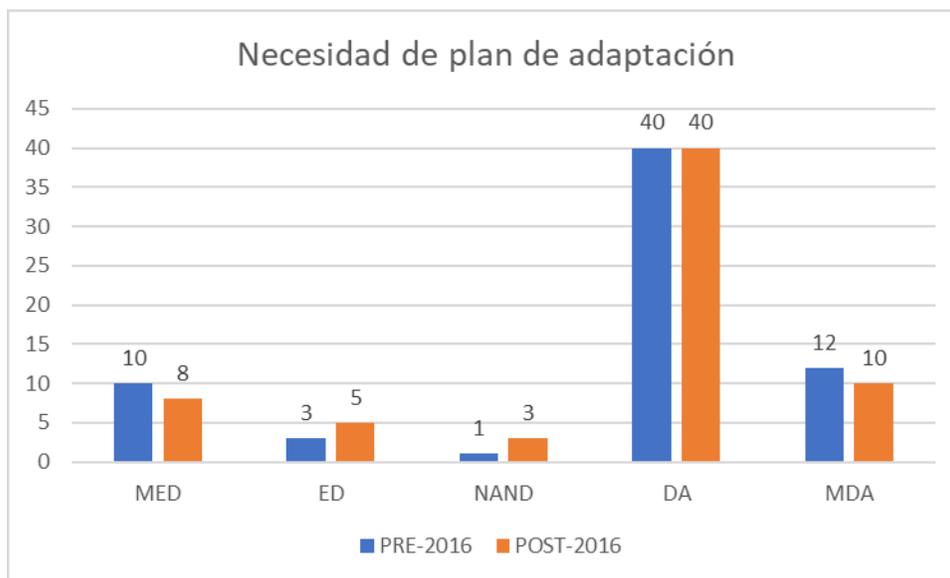
4) Considero adecuados los contenidos del Plan de Estudios de formación de Tropa del CEFOT.



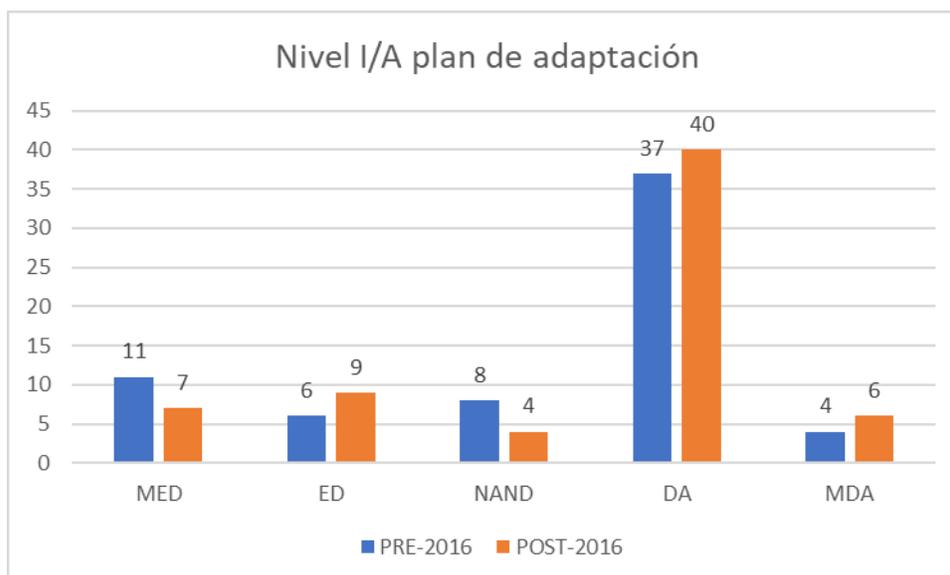
5) Me siento preparado para incorporarme a mi Unidad de destino una vez finalizado el periodo de formación del CEFOT.



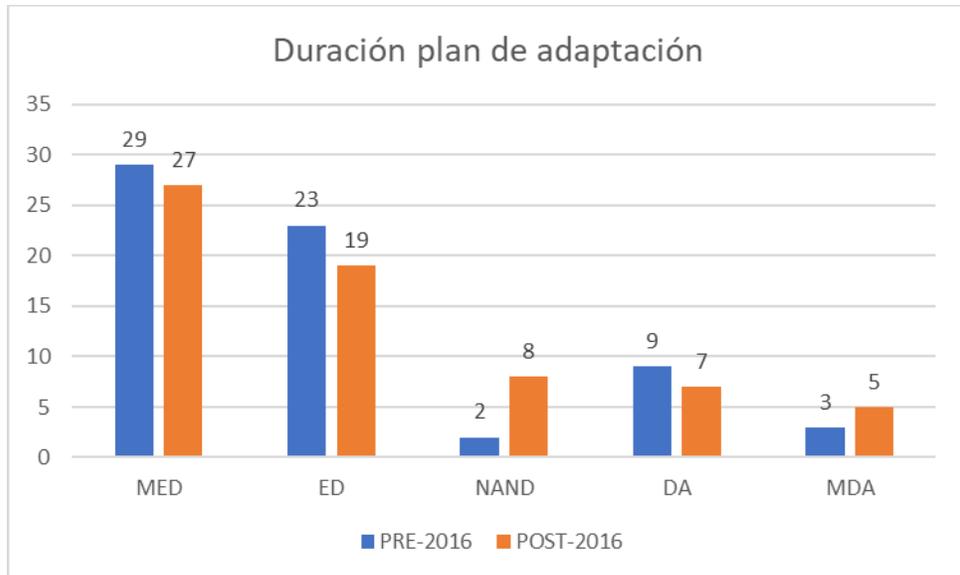
6) Considero necesario el plan de adaptación.



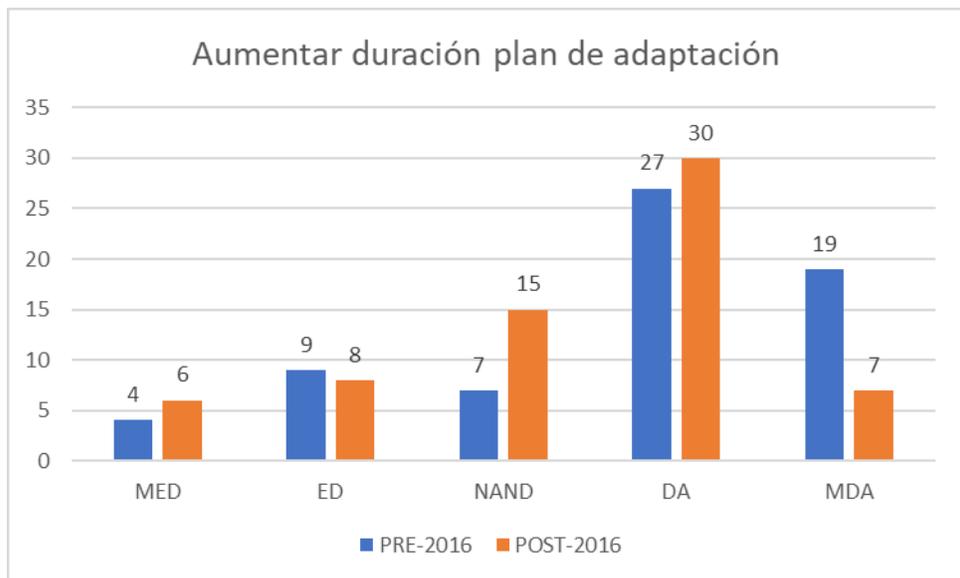
7) Considero adecuado el nivel de I/A del plan de adaptación.



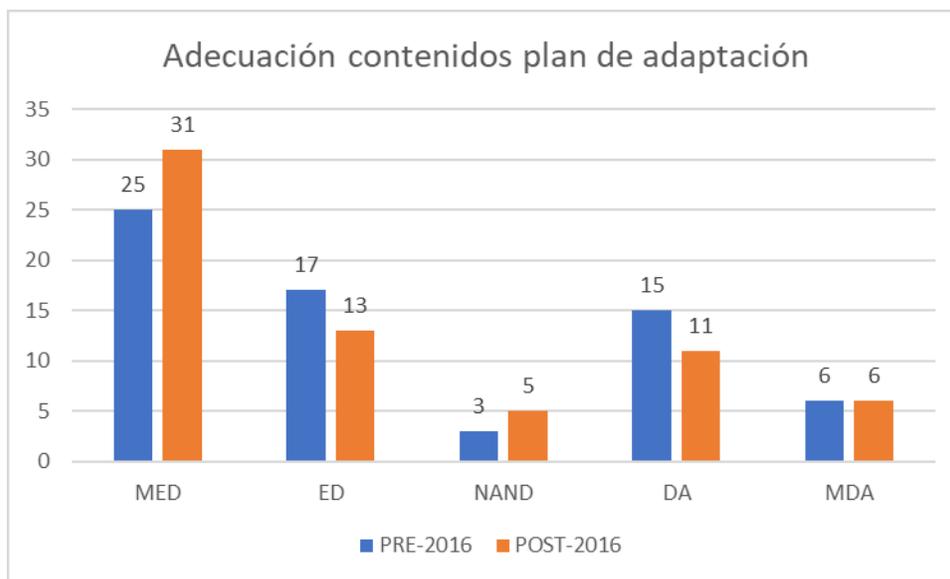
8) Considero adecuada la duración del plan de adaptación.



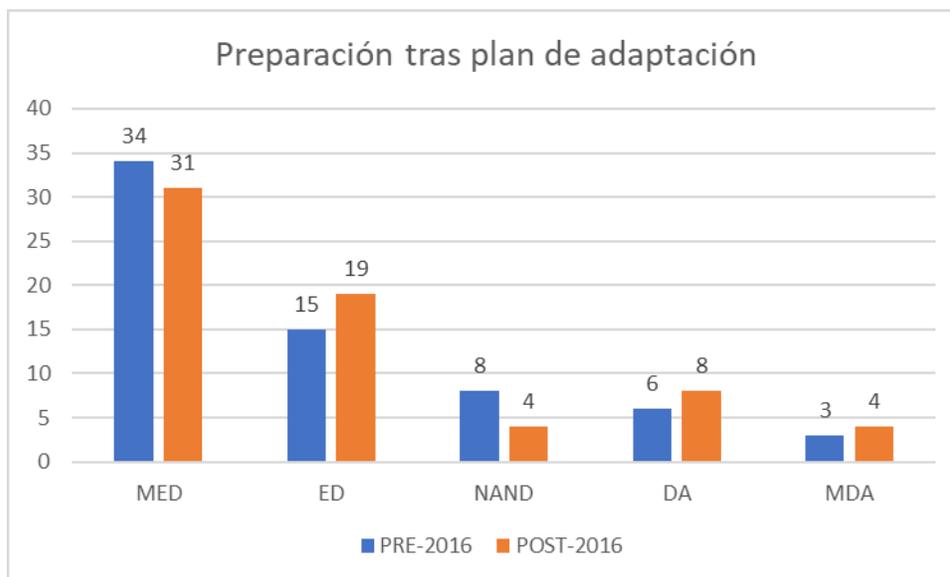
9) Considero necesario aumentar la duración del periodo de formación en el plan de adaptación.



10) Considero adecuados los contenidos del plan de adaptación.



11) Me siento preparado para incorporarme a mi Unidad de destino una vez finalizado el periodo de formación del plan de adaptación.



12) Cuando me incorporo a la Compañía tengo los conocimientos necesarios para trabajar con el armamento y material asignado.

