



Incremento del nivel en la titulación académica en  
los oficiales de la institución

**Luis Carlos Córdoba Avendaño**  
**José Alfredo Benitez Franco**

Trabajo de grado para optar al título profesional:  
**Curso de Estado Mayor (CEM)**

**Escuela Superior de Guerra "General Rafael Reyes Prieto"**  
Bogotá D.C., Colombia

2006

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



TRABAJO DE FUERZA

INCREMENTO DEL NIVEL EN LA TITULACIÓN ACADÉMICA EN LOS  
OFICIALES DE LA INSTITUCIÓN

Mayor. Luis Carlos Córdoba Avendaño

Mayor. José Alfredo Benítez Franco

Curso CEM-2006

Director

Coronel Eleuterio Sánchez Rivas

Bogotá DC.

28 de Julio de 2006

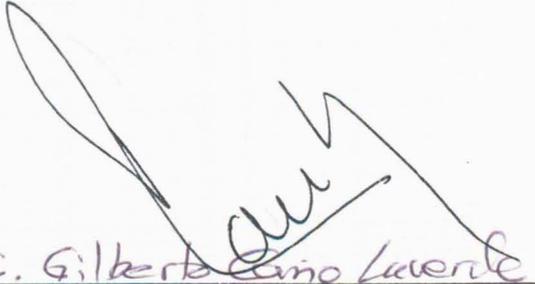
Nota de aceptación:

Este trabajo cumple con  
lo establecido por la Escuela  
Superior de Guerra.

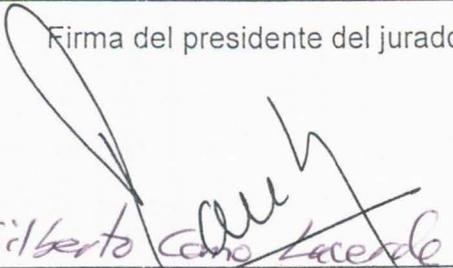
Se Sugiere su revision y  
propuesta de implementación

---

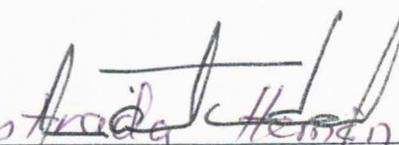
---

  
TC. Gilberto Cano Laverde

Firma del presidente del jurado

  
TC. Gilberto Cano Laverde

Firma del jurado

  
CE (r) Estrada Henan

Firma del jurado

Bogotá, 30 de agosto de 2006

Va dedicado a todas aquellas personas que reflejan esperanza,  
amor y fe, ayudando día a día a edificar nuestro proyecto de  
vida.

## AGRADECIMIENTOS

Especial agradecimiento a quienes aportaron con su conocimiento y experiencia, para que este proyecto se lleve a cabo en un corto plazo.

CR. ELEUTERIO SANCHEZ RIVAS. Alumno CAEM

DRA. LUZ IRIS ORJUELA. Jefe Depto. Psicología

DR. LUIS DARIO MUNERA POSADA. Profesor Universidad Externado de Colombia

## CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
1. PROBLEMA	8
1.1. Formulación del problema.	8
1.2. Planteamiento del problema.	8
1.3. Justificación.	9
2. OBJETIVOS.	12
2.1. Objetivo General	12
2.2. Objetivos Específicos.	12
3. MARCO TEÓRICO	13
3.1. Reseña histórica de la Escuela Superior de Guerra.	13
3.2. Programas actuales ofrecidos por la ESDEGUE.	15
3.3. Definiciones.	18
4. ANTECEDENTES	20
4.1. Misión de la ESDEGUE	20
4.2. Visión	20
4.3. Políticas	20
4.4. Principios y Valores	21
4.4.1. Autonomía académica	22
4.4.2. Desarrollo profesional	22
4.4.3. Trabajo en equipo	22
4.4.4. Conciencia y Responsabilidad	22
4.4.5. Flexibilidad	23
4.5. Valores	23
4.5.1. Respeto	23
4.5.2. Justicia	23
4.5.3. Servicio	23
4.5.4. Compromiso	24
4.5.5. Responsabilidad	24
4.5.6. Honestidad	24
4.5.7. Disciplina	24
4.5.8. Solidaridad	24
4.5.9. Valor	24
4.6. Diagnóstico Institucional (Análisis DOFA)	25
4.7. Estrategias y alternativas de desarrollo y mejoramiento.	27
4.8. Modelo del Plan Estratégico Institucional.	29

4.8.1. Sociedad nacional e internacional y misión de las FF.MM.	30
4.8.2. El Perfil del Profesional Militar:	30
4.8.3. Proceso Educativo del Militar:	31
4.8.4. Evaluación de resultados.	38
5. METODOLOGIA DE TRABAJO	39
5.1. Metodología.	39
5.1.1. Diseño de la Investigación.	39
5.1.2. Instrumentos y Técnicas.	40
5.1.3. Fases y Procedimientos.	40
5.1.4. Diseño y técnicas de recolección de información.	41
5.1.5. Técnicas de análisis.	51
5.1.6. Guía de trabajo de campo.	51
5.1.7. Estimación del personal necesario y costos.	51
5.1.8. Técnicas y procedimientos de análisis de la Información.	52
5.1.9. Evaluar los datos.	52
5.2. ESTÁNDARES EDUCATIVOS REQUERIDOS	54
5.3. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES	57
6. CONCLUSIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66
INDICES	
ANEXOS	

## LISTA DE FIGURAS

	Pág:
Figura 1	
Modelo Plan Estratégico Institucional	29
Figura No. 2	
Resultados encuesta alumnos CEM-2006	53

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A:  
MODELO DE ENCUESTA AL CAEM

Anexo B:  
MODELO DE ENCUESTA AL CEM.

Anexo C:  
ANALISIS ENCUESTA CAEM

Anexo D:  
ANALISIS ENCUESTA CEM

Anexo E:  
FORMATOS DE APLICACIÓN A LOS PROGRAMAS DE MAESTRIA Y  
POSGRADOS.

Anexo F:  
PROGRAMAS ACADÉMICOS CAEM Y CEM 2006

Anexo G:  
CUADRO COMPARATIVO PROGRAMA MAESTRIA Y CEM.

Anexo H:  
COSTOS DEL PROYECTO

Anexo I:  
DIAGRAMA DE GANTT

## RESUMEN

### **Título de la investigación:**

Incremento del Nivel en la Titulación Académica en los Oficiales de la Institución.

### **Investigadores:**

MY. Luis Carlos Córdoba Avendaño – MY. José Alfredo Benítez Franco

### **Problema Formulado:**

¿Cómo optimizar los programas académicos de la ESDEGUE, para que contribuyan a dar respuesta a los requerimientos de las FFMM, y que a su vez permitan otorgar nuevas titulaciones a sus miembros?

### **Objetivo general:**

Definir las ventajas que conlleva la reestructuración de los programas académicos de la ESDEGUE, con el fin de mejorar el desempeño de los oficiales en los campos administrativo y operativo, mediante programas educativos de alto nivel.

**Tipo de investigación:** Evaluativo.

### **Síntesis de los resultados encontrados:**

El personal de Oficiales de las FFMM que asiste a la Escuela Superior de Guerra cuenta con la infraestructura, recurso humano y disponibilidad de tiempo para adelantar los programas educativos en el nivel de maestría y doctorado, previa incorporación de cambios en la concepción de los actuales programas de la escuela. Se erige a la ESDEGUE como organismo líder y coordinador de la educación militar en el país.

### **Conclusiones relevantes:**

La ESDEGUE puede brindar las opciones para ofrecer maestrías a los alumnos del CEM y CAEM, buscando la excelencia académica.

### **Palabras Claves:**

Maestría, Doctorado, Par Académico, Investigación y Mejoramiento Continuo.

## INTRODUCCIÓN

La educación es el pilar fundamental para el desarrollo de la civilización y se constituye en el factor dominante que produce los cambios más significativos en el devenir histórico. Mucho se ha afirmado en los análisis de sociología, donde se pretende mostrar que los avances más importantes de la humanidad se deben a la interacción y al proceso evolutivo de la economía como principal motor del progreso social<sup>1</sup>. Sin embargo, es evidente que el conocimiento es capaz de generar las grandes transformaciones que moldean la historia. Se pueden citar casos como el de Nicolás Copérnico con la teoría Heliocéntrica, Cristóbal Colón y la hipótesis de la redondez de la Tierra, entre otros, que en su tiempo generaron gran controversia, pero que a la postre, impusieron sus ideas. Igualmente, no se pueden dejar de mencionar los grandes y profundos avances que se suscitaron en la política, la economía y la sociedad a raíz del fenómeno de la Ilustración que vivió Francia en los finales del siglo XVIII.

Algo evidente asimismo, es que la rivalidad y guerras humanas han hecho posible el desarrollo de nuevo conocimiento que se aplica a la creación de nuevos sistemas de armas, vehículos, procesos administrativos, etc., lo que ha proporcionado nuevas alternativas de uso en productos, tecnologías, etc., que más tarde son aprovechadas en diversas aplicaciones de primera y segunda mano al servicio de la sociedad.

Es aquí donde cobra especial y real importancia el ente militar en el desarrollo y progreso del mundo, ya que nunca ha sido ajeno a los grandes compromisos, más hoy en Colombia, cuando las condiciones del conflicto así lo demandan. Por esta razón, se hace sumamente importante mantener los

---

<sup>1</sup> HEATH, Joseph y POTTER, Andrew. *Rebelarse Vende*. Bogotá: Taurus, 2004, 35 p.

más altos estándares de profesionalismo en los hombres, y éstos se fundamentan en el aspecto educativo: la formación, capacitación y el entrenamiento.

En este orden de ideas, la institución castrense debe proveer los medios para que el conocimiento, base indiscutible de una organización, sea auto sostenible en el tiempo, generando permanentemente valor, y particularmente, liderazgo en el país. Dadas estas características, se debe propender, inicialmente, por revisar los objetivos del Plan de Desarrollo del gobierno y engranarlos con los de las FFMM, para así configurar los programas educativos que guíen el cumplimiento de sus compromisos con la sociedad. Igualmente, las FF.MM. necesitan homologar su estructura educativa con los requisitos impuestos por el Ministerio de Educación Nacional.

Desde este punto de vista, los programas académicos deben estar concebidos con una visión prospectiva, que puedan ser permeables a las demandas y transformaciones que se susciten en el entorno internacional, nacional, regional, local e institucional, con los cuales se utilicen las herramientas producto de las nuevas tecnologías, tendencias y enfoques de la educación.

De esta manera, un proyecto educativo de formación profesional debe poseer un alineamiento prospectivo que le permita encarar, reflexiva, creativa, crítica y eficazmente las transformaciones que pueden ocurrir en los diferentes espacios y tiempos de la sociedad. Prueba de ello, se puede corroborar con las continuas tareas de gestión del mejoramiento que el Ministerio de

Educación ha ejercido, por intermedio del Consejo Nacional de Acreditación<sup>2</sup>, el cual realizó la depuración de programas de pre-grado y postgrado a partir de su creación en 1995\*.

En otros términos, el entorno de la organización, el desarrollo y apropiación del conocimiento, así como los planes estratégicos de una institución son los más claros referentes para conformar o rediseñar un modelo educativo. Y esto lo definimos más claramente al ver el impacto e influencia en los objetivos, perfiles, competencias, procesos de selección, así mismo en los contenidos, estrategias pedagógicas, escenarios, simulaciones y sistemas de evaluación, a los que se enfrentarán alumnos y docentes.

Igualmente, la flexibilidad y versatilidad deben ser principios primordiales que abarquen las expectativas en los programas, los que a su vez deben tener contenidos que satisfagan los principios de pertinencia y contextualización, para cubrir los requerimientos de la organización y a nivel personal. De esta manera, el currículo debe comprender los aspectos fundamentales bajo una alineación ético-política donde se asuma un compromiso social con la profesión.

Bajos estas circunstancias, se espera asimismo, que los participantes del proceso de aprendizaje puedan crear, innovar y transferir mejoras tecnológicas a partir del conocimiento generado en el campo de su formación, para lo cual se resalta la importancia de comprender las estructuras dinámicas de los sectores sociales, políticos, económicos y

---

<sup>2</sup> COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. "Al tablero. El periódico de un país que educa y se educa" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.mineduccion.gov.co/1621/article-87355.html>. Acceso el 14 de febrero de 2006.

\* En este momento hay 75 programas acreditados en el país, de 67 instituciones que se sometieron al proceso de manera voluntaria. Lo interesante es que cuando se estableció la acreditación para los programas de educación, había 1700 en el país. De éstos sólo se presentaron 1.000 y fueron aprobados 700. Es decir, la sola implantación de la medida depuró la calidad de los programas.

culturales, articulados con el rol de su campo profesional, con responsabilidad y ética social.

↓ Pasando al plano de la evolución educativa presentada en las FFMM, se han dado varias coyunturas importantes entre las que merecen destacarse el conflicto interno prolongado, con los agentes generadores de violencia representados en los grupos subversivos (décadas de los 60's hasta comienzos de los 80's), posteriormente el fenómeno del narcotráfico y su accionar terrorista, que hasta hoy día continúa vigente con los grupos al margen de la ley representados en las ONT-FARC, ELN y Autodefensas Unidas Ilegales (AUI) en actual proceso de negociaciones.

Igualmente, dentro de esas circunstancias especiales se resalta un hecho político trascendente como fue la nueva Constitución Política en 1991<sup>3</sup>, que prácticamente cambió la estructura y operabilidad del Estado con una visión modernista y pro-activa, que permitió crear nuevos espacios de participación y oportunidades de índole político, social, cultural y económico a diversos y grandes sectores de la sociedad. Es aquí donde se aprecian las nuevas directrices que involucraron criterios como son la transparencia, eficiencia y control en la gestión pública, la agenda de conectividad, el Estatuto Anticorrupción, la Ley 80/93 de contratación del Estado, etc.

Con base en lo anterior, se suscitaron transformaciones al interior del Ejército, tales como el cambio de los soldados regulares por los soldados profesionales, el crecimiento en unidades tácticas y operativas, el fortalecimiento de la doctrina, la implementación de los visores nocturnos en las operaciones, la incorporación de los oficiales del cuerpo administrativo, la creación de la aviación, el manejo de los distritos militares y zonas de reclutamiento, el entrenamiento, organización y empleo de las Fuerzas

---

<sup>3</sup> COLOMBIA. "Portal del Estado Colombiano" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: [http://www.dafp.gov.co/leyes/CONS\\_P91.HTM](http://www.dafp.gov.co/leyes/CONS_P91.HTM). Acceso el 14 de febrero de 2006.

Especiales Rurales y Urbanas, así como una mejora sustancial en los sistemas de inteligencia técnica y comunicaciones.

Por su parte, la Armada se apoyó en la tecnología para incrementar la operatividad tanto en la parte Naval como en la Infantería de Marina, se establecieron alianzas con otras entidades del estado para definir el ordenamiento territorial y la protección del medio ambiente marino y costero. Igualmente hubo un crecimiento acelerado de la Infantería de Marina, adquiriendo más áreas de responsabilidad, por lo que aún hoy presenta algunas deficiencias logísticas. La aviación naval tuvo gran desarrollo, se adaptó la doctrina táctica de los elementos de combate fluvial de acuerdo a los requerimientos del conflicto, y se fortaleció la Dirección General Marítima, profesionalizándose, lo cual generó mayor investigación y desarrollo tecnológico. La inteligencia en las tres fuerzas se fortaleció gracias a un cambio en la estructura organizacional y su profesionalización, lo que le permite el día de hoy tener gran participación y alta credibilidad en los resultados operacionales.

De igual forma, la FAC no fue ajena a dichas transformaciones, y es por esa razón que se reestructuraron los sistemas de gestión y control a todo nivel. Aparecen los Planes Estratégicos que direccionan los objetivos con una nueva estructura organizacional, basada en áreas funcionales, que facilitan el proceso de planeación, ejecución, control y retroalimentación. Se involucran en este proceso los sistemas de gestión, control y evaluación entre los que merecen destacarse la implementación del programa Sinergia Logística (SILOG), el programa de gestión ISO 9001, las Tablas de Comando Balanceadas (BSC por sus siglas en inglés), el Sistema de Evaluación del Desempeño Administrativo (SISTEDA), los programas de carrera administrativa para el personal no uniformado (Ley 909 de 2004), etc.

Los adelantos mencionados han permitido nuevas formas de operar, seguras y eficientes, que ahorran tiempo y recursos, haciendo a la institución más competitiva y líder. Asimismo llama la atención que en los intercambios con las otras fuerzas armadas del país y extranjeras, se cumple un papel protagónico y se dan importantes aportes, al intercambiar las lecciones aprendidas, gracias a la vasta experiencia acumulada en las operaciones aéreas.

Dentro de los cambios importantes suscitados en la institución militar y que atrás se mencionaron, merece destacarse la revolución educativa experimentada al interior de las FFMM, con la acreditación de los programas de pre-grado en las escuelas de formación y capacitación. Vale la pena citar como ejemplo a la Fuerza Aérea, la cual tiene dentro de su plataforma estratégica, claras políticas en materia educativa<sup>4</sup>, algunos de los cuales fueron apoyados con el método e-learning (portal de Internet del Instituto Militar Aeronáutico)<sup>5</sup>.

Existen espacios académicos dedicados, en los que los oficiales acuden regularmente a los cursos de ascenso a actualizarse en temas militares y de administración. Tal es el caso de la Escuela Superior de Guerra, donde, como ya se dijo anteriormente, se realizan entre otros, los cursos de Estado Mayor y de Altos Estudios Militares requisito para el ascenso a los grados de Teniente Coronel y Brigadier General (o sus equivalentes en la Armada Nacional). Allí, durante un año, se estudian las áreas de estrategia, táctica, liderazgo, administración e investigación, complementado con el currículo de Seguridad y Defensa Nacional. Dadas estas condiciones y características de

---

<sup>4</sup> FUERZA AEREA COLOMBIANA. "Objetivos y líneas de acción estratégica" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.fac.mil.co/?idcategoria=17>. Acceso el 14 de febrero de 2006.

<sup>5</sup> FUERZA AEREA COLOMBIANA. "Instituto Militar Aeronáutico" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=4355>. Acceso el 14 de julio de 2006.

los programas es imperativo que la Escuela Superior de Guerra deba continuar aprovechando la ventaja de tener miembros de todas las fuerzas, e incluso miembros extranjeros, para consolidar la doctrina militar conjunta. Afortunadamente, todos los procesos son susceptibles de recibir mejoras, y es así como las encuestas y diagnósticos muestran resultados que deben ser tenidos en cuenta para optimizar y fortalecer esta área.

Partiendo de las apreciaciones expuestas, se concluye que el proceso de aprendizaje y educativo constituye la base para construir nuevas alternativas de proyectar la institución militar a los nuevos retos que impone el futuro. Se requiere igualmente, que el conocimiento acumulado sea administrado formalmente a través de programas que provean soluciones orientadas a optimizar los recursos, especialmente los humanos. Una de las formas de generar procesos administrativos a dichos conocimientos, es por medio de la creación de una cultura organizacional cuyo propósito sea lograr que el individuo interiorice y apropie los principios y valores éticos amalgamados con unas técnicas y destrezas en el manejo de los recursos a su cargo.

Se plantea como posible solución, adaptar los programas de postgrado con que cuenta la Escuela Superior de Guerra, para dotar al oficial de herramientas para la recolección, análisis de datos y toma de decisiones, con un espíritu crítico y ceñido a un amplio conocimiento normativo. Por último, se colige que las FFMM se encuentran en una posición potencial e inmejorable para profesionalizar aún más a sus hombres.

## 1. PROBLEMA

### 1.1. Formulación del problema.

¿Cómo optimizar los programas académicos de la ESDEGUE, para que contribuyan a dar respuesta a los requerimientos de las FFMM, y que a su vez permitan otorgar nuevas titulaciones a sus miembros?

### 1.2. Planteamiento del problema.

La Constitución Política de Colombia establece unas directrices a todos los entes del estado para que cumplan una misión fundamental, la cual debe regirse bajo principios de eficiencia, transparencia, etc. Las Fuerzas Militares (FF.MM.) vienen cumpliendo la misión asignada y dan aplicación estricta a los lineamientos fijados por el estado<sup>6</sup>; sin embargo, requieren mejorar sus procesos en forma continua, mediante la identificación y análisis de las debilidades a su interior.

Por este motivo, se establece como estrategia de mejoramiento, incorporar en los programas educativos, específicamente en la Escuela Superior de Guerra (ESDEGUE), los temas afines a la administración y las operaciones que deben ser revisados y fortalecidos en los niveles del mando medio y superior. Se obliga de esta manera a que se incorpore la investigación como herramienta indispensable de cambio y que contribuye a que se genere valor agregado en la institución militar.

Un aspecto fundamental a considerar como fortaleza y que vale la pena sea explotada, es que durante los cursos de ascenso para teniente coronel (Curso de Estado Mayor) y brigadier general (Curso de Altos Estudios Militares) los oficiales

---

<sup>6</sup> COLOMBIA, Presidencia de la República. Plan de Seguridad y Defensa Nacional. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia, 2002. p. 22.

se encuentran con una completa disponibilidad de tiempo para adelantar sus estudios e investigaciones. Se presenta por esta razón una oportunidad valiosa para que los recursos educativos (infraestructura, docentes, convenios existentes, viajes geoestratégicos, etc.) se configuren de tal manera que permitan a estos alumnos a alcanzar la acreditación de maestrías y doctorados en la administración de los recursos de la seguridad y defensa nacional.

Esto de por sí obligaría a incorporar algunos cambios en los contenidos curriculares actuales y dejaría entrever la necesidad de adaptar algunas tecnologías para facilitar dicho proceso. Como herramienta de diagnóstico se emplearía la encuesta aplicada a altos directivos de la institución (coroneles alumnos del Curso de Altos Estudios Militares del año 2006) y alumnos del CEM, con el propósito de identificar las falencias que presentan los oficiales a su cargo, con el fin de que los programas académicos se adapten y den respuesta a las exigencias de la administración moderna.

Como último aspecto a tener en cuenta, la prospectiva que estos cambios generarían, están enmarcados en lograr el liderazgo institucional y educativo que permita paralelamente establecer alianzas estratégicas con otros entes educativos y de investigación a nivel público y privado, en el contexto nacional e internacional.

### **1.3. Justificación.**

En la modernización del estado las FFMM han cumplido un papel protagónico, dado que han tenido que enfrentar un conflicto prolongado por casi 40 años e ir evolucionando con las exigencias legales impuestas, tanto por la Seguridad y Defensa del país en el entorno nacional e internacional, como de la administración propia de los recursos. De esta manera, se hace necesario que el recurso humano representado en sus dirigentes, esté provisto de la mayor y mejor cantidad de

herramientas para asumir una adecuada conducción de su trabajo, máxime cuando se vislumbran mayores retos y consecuencias militares y políticas de las decisiones que se asumen en el desarrollo laboral. Es así como actualmente se cuenta con una infraestructura de formación de los futuros generales de la nación y de los tenientes coroneles futuros comandantes de las unidades tácticas menores distribuidas a lo largo y ancho del país, quienes tienen bajo su responsabilidad asegurar el orden público en su jurisdicción, así como las tareas administrativas propias de su cargo.

Por esta razón se justifica el presente trabajo, posibilitando que oficiales asistentes a los cursos CAEM y CEM puedan adquirir más y mejores conocimientos (por medio del aprendizaje teórico, práctico y el intercambio de experiencias) así como el desarrollo de habilidades de mando y de dirección. Teniendo en cuenta que existen las condiciones de infraestructura y disponibilidad mediante estos cursos, se pretende optimizar los programas con una nueva estructura académica que a la par de incrementar los conocimientos aplique a su vez a obtener una mejor titulación.

Por medio del presente trabajo investigativo, se pretende en términos generales, que el oficial dé aplicación acertada a sus tareas de mejoramiento continuo de los procesos de gestión. Asimismo que cubra los requerimientos profesionales de la organización y a nivel personal. Otro aspecto a considerar es crear, innovar y transferir mejoras tecnológicas a partir del conocimiento, aprovechando los espacios académicos dedicados en los que los oficiales acuden regularmente a los cursos de ascenso para actualizarse en temas militares y de administración. Por último, se requiere mantener altos estándares de profesionalismo en nuestros hombres, y éstos se fundamentan en el aspecto educativo (la formación y capacitación).

A manera de síntesis, podemos resumir los alcances planteados en el presente trabajo:

- Incremento del nivel académico e investigativo de los oficiales de las FFMM.
- Dar al personal de las FFMM las herramientas necesarias con el fin de optimizar los recursos y medios del estado.
- Se daría mayor eficiencia a los resultados operacionales los cuales contribuyen al fortalecimiento de las instituciones armadas y en general del estado incrementando los niveles de seguridad.
- Fortalecer y destacar en el oficial la importancia de la acción integral ya que esta genera sinergia en el conjunto de las acciones que se debe asumir en su cargo.

## **2. OBJETIVOS.**

### **2.1. Objetivo General**

Definir la viabilidad y ventajas que conlleva la reestructuración de los programas académicos de la ESDEGUE, con el fin de mejorar el desempeño de los oficiales en los campos administrativo y operativo, mediante la articulación de programas curriculares de alto nivel.

### **2.2. Objetivos Específicos.**

- 2.2.1.** Incrementar los conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas que permitan un óptimo desempeño del oficial en su área funcional.
- 2.2.2.** Mostrar la viabilidad de acreditar los programas académicos de los cursos CEM como maestría y CAEM a nivel doctorado.
- 2.2.3.** Establecer con base en estas propuestas, alianzas estratégicas con los entes universitarios nacionales e internacionales, civiles y militares, con el fin de elevar el posicionamiento del ESDEGUE en el sector educativo.
- 2.2.4.** Generar liderazgo en materia de defensa y seguridad a nivel Latinoamericano.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1. Reseña histórica de la Escuela Superior de Guerra<sup>7</sup>.

La Escuela Superior de Guerra tuvo su génesis en el espíritu de la reforma militar, estructurada por el señor General y Presidente de Colombia Rafael Reyes, con el objeto de darle a la República un Ejército profesional y espiritualmente nacional, que fuera garantía real de los gobiernos legítimamente constituidos, lejos de toda controversia partidista y de todo sentimiento distinto a la grandeza y al servicio de los más altos intereses de la Patria.

El antecedente inmediato de la actual Escuela Superior de Guerra ocurre en 1905, cuando Rafael Uribe Uribe, Embajador de Colombia en Chile, luego de reunir información detallada sobre leyes, disposiciones y reglamentos de las Fuerzas Militares de la hermana República, recomienda al Gobierno Nacional, presidido por el General Rafael Reyes Prieto, la necesidad imperiosa para el país de organizar unas verdaderas Fuerzas Militares, con carácter nacional, profesional y apolítico. El Decreto 1535 de 1906 reorganizó el Cuartel General del Ejército y dispuso las Academias Militar y Naval bajo la enseñanza de oficiales chilenos.

El 1° de mayo de 1909, por medio del Decreto 453, el Gobierno Nacional organizó la Escuela Superior de Guerra, bajo la dirección del señor mayor del Ejército chileno don Pedro Charpin Rival, militar de sólida preparación profesional, con estudios de estado mayor en Alemania y destacado entre los oficiales de su país, como lo prueban su grado de general y los cargos de Jefe del Estado Mayor y Ministro de Guerra que más tarde alcanzó.

---

<sup>7</sup> FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA. "Escuela Superior de Guerra" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.esdegue.mil.co/apps/www/section-11.jsp>. Acceso el 14 de julio de 2006.

El mayor Charpin elaboró el primer reglamento para la Escuela Superior de Guerra y seleccionó a los oficiales colombianos como profesores: entre ellos, a los señores generales Francisco Javier Vergara y Velasco, Antonio Laverde R, y Adán de J. Vargas, quienes antes de la guerra de Los Mil Días habían colaborado con la Misión Francesa que trajo don Miguel Antonio Caro.

El mayor Charpin, distinguido posteriormente con el nombramiento de Coronel Honorario del Ejército, esboza la idea capital de la tendencia que debería darse en la Escuela de la siguiente manera:

“Creando una doctrina con pensamiento y alma común, buscando la solidaridad en el gran cuerpo de oficiales, para que, en el caso siempre posible de una guerra al hallarse separados por la contingencia de las campañas, tuviesen la coordinación de unos jefes con otros, como si todos estuviesen presentes y sus decisiones se armonizaran en un todo<sup>8n</sup>”.

En ella fundamentalmente buscó ser modelador de las más altas disciplinas del espíritu y formador de Oficiales de Estado Mayor y Comandantes, que habiendo unificado doctrinas y especulando en todas las ciencias del arte militar moderno, fortalecieran su grandeza moral, su perseverancia, subordinación, entusiasmo, fe, dinamismo y superación, para que bajo una sana disciplina adoptasen una conducta sintetizada con el más noble de los juramentos tácitos: “Aprender y aprender mucho y bien para crear, fortalecer, instruir y engrandecer ese nuevo Ejército”. También buscó la preparación intelectual, técnica y la capacitación del Oficial para la tarea de educador, instructor y moderador de hombres en la paz y conductor victorioso de soldados en la guerra.

El 8 de mayo de 1909, la Escuela Superior de Guerra inició formalmente labores en el edificio colonial situado en la calle de la Giralda, esquina occidental de la

---

<sup>8</sup> FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA. “Escuela Superior de Guerra” [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.esdegue.mil.co/apps/www/section-11.jsp>. Acceso el 14 de julio de 2006

carrera octava con séptima, donde estaba la Escuela Militar de Cadetes con una doble misión: Capacitar profesionalmente a los oficiales del Ejército y formar a oficiales de Estado Mayor. El primer curso de Estado Mayor estuvo integrado por 15 oficiales, entre ellos, dos Generales, cinco Coroneles, un Teniente Coronel, tres Mayores y cuatro Capitanes.

El primer director de origen colombiano fue el coronel Alejandro Posada, quien desempeñó sus funciones durante 1912 con la asesoría de la Segunda Misión Chilena que permaneció en el país hasta 1913; la primera misión fue la que participó en la fundación de la Escuela Militar.

A comienzos de mayo de 1917, la Escuela Superior de Guerra se trasladó a la antigua recoleta de San Diego contigua a la iglesia del mismo nombre donde laboró hasta mediados de 1943. En 1943, la Escuela se trasladó a la calle 80 con carrera 38, contigua a la Escuela Militar de Cadetes donde funcionó hasta 1992. Desde esta fecha, el Instituto se trasladó a sus actuales instalaciones en la carrera 11 con calle 102 en Bogotá, sitio que le asignó definitivamente el Ministerio de Defensa Nacional<sup>9</sup>.

### **3.2. Programas actuales ofrecidos por la ESDEGUE.**

Actualmente, la Escuela Superior de Guerra como institución de educación superior militar y centro de formación de líderes militares de alto nivel, desarrolla los siguientes programas:

A nivel de los cursos regulares de ascenso:

- Curso de Altos Estudios Militares "CAEM"
- Curso de Estado Mayor "CEM"

---

<sup>9</sup> ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Proyecto Estratégico Institucional", Documento interno. 5-7 p.

- Curso de Información Militar "CIM"
- Curso de Información Militar Profesionales de la Reserva "CIMPOR"

A nivel de cursos de educación no formal:

- Curso Integral de Defensa Nacional "CIDENAL"
- Curso de Orientación sobre Defensa Nacional "CODENAL"
- Curso Regional sobre Seguridad y Defensa Nacional
- Seminario de Agregados Militares "SAMI"
- Curso de Formación de Docentes "CFD"

A nivel de los programas de postgrado registrados en el Sistema Nacional de Información de la Educación Superior SNIES, están:

- Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales (290463510571100111100)
- Especialización en Seguridad y Defensa Nacionales (290453630101100111100)
- Especialización en Comando y Estado Mayor (290453876581100111100)

Con los anteriores programas, la Escuela busca formar líderes, comandantes y gerentes idóneos en el análisis de la situación nacional, con capacidad para planear estratégicamente, profundizar en seguridad y defensa nacionales, conducir operaciones militares e interactuar con la población civil para construir unas mejores condiciones de tranquilidad ciudadana interna, respetando la dignidad humana y coadyuvando a mejorar la calidad de vida de los colombianos.

Sin embargo, y pese a contarse con los programas antes mencionados, se identifica actualmente la necesidad de mejorar el sistema educativo implementado por la Escuela Superior de Guerra, en razón al papel que juega la educación en la

institución en enfrentar los desafíos impuestos por el conflicto y la modernización del estado ordenada por la nueva constitución.

De igual manera, se hace necesario asimilar los nuevos conceptos de la sociedad del conocimiento y sus implicaciones al interior de las organizaciones modernas. Es así como la Escuela Superior de Guerra, consciente de la transformación del mundo actual en todos los campos, y de los retos y desafíos que para el país y sus Fuerzas Militares ello implica, ha querido hacer dinámico el proceso educativo a fin de cumplir con excelencia la gran responsabilidad de formar a los futuros comandantes y líderes que, con sus hombres y recursos asignados, velarán por la seguridad y defensa nacionales, coadyuvando de esta manera a un desarrollo sostenible y a la paz de Colombia.

La Escuela Superior de Guerra se ha fijado la concepción de la educación militar dentro de una visión sistémica, es decir, como un proceso permanente e integrado, con unos objetivos claros en cada una de las etapas definidas, con una agregación progresiva de valor en conocimientos útiles para el futuro desempeño profesional de los cuadros de mando, en beneficio de una formación integral que corresponda a las exigencias que la Nación le demanda a las Fuerzas Militares en el momento actual y al papel del militar en el siglo XXI.

Para este propósito, ha fortalecido el compromiso y la profesionalización del cuerpo de docentes de la Escuela Superior de Guerra y ha convocado a la cooperación académica de los diversos entes del Estado, el sector académico, las universidades, el sector privado en general y otros estamentos castrenses nacionales y extranjeros, a fin de coadyuvar a la construcción de una educación superior militar, crítica, reflexiva, abierta, creativa, de análisis e investigación científica<sup>10</sup>.

---

<sup>10</sup> Ibid. 7-8 p.

### 3.3. Definiciones.

#### **Maestría**

Las maestrías están dirigidas a la profundización de conocimientos y a la apropiación de capacidades creativas de estudio y reflexión sistemática, mediante el dominio progresivo de conceptos, técnicas y métodos de estudio e investigación, cuyo resultado se concreta en un aporte al conocimiento disciplinario interdisciplinario o profesional.

Las maestrías tienen como objetivo ofrecer programas académicos de formación avanzada, en procesos de investigación o de profundización del conocimiento, orientados a la solución de problemas teóricos, disciplinarios, interdisciplinarios o profesionales y a dotar a la persona con capacidades investigativas en un área específica de las ciencias o de las tecnologías, así como en un campo de la filosofía, de las humanidades y de las artes.<sup>11</sup>

#### **Doctorado**

El doctorado es un programa académico de postgrado, que otorga el título de más alto grado educativo en Colombia que confieren las universidades como acreditación de la formación y competencia para la realización de una vida académica e investigativa activa y de elevado nivel de excelencia e idoneidad profesional y ciudadana.

Los programas de doctorado tienen como objetivo la formación de investigadores con capacidad de realizar y orientar en forma autónoma procesos académicos e investigativos en un núcleo de conocimiento profesional, disciplinario e interdisciplinario. Sus resultados serán una contribución original y significativa al conocimiento, es decir, un aporte al avance de la ciencia, la tecnología, las humanidades, las artes o la filosofía<sup>12</sup>.

---

<sup>11</sup> MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Decreto 916 de 22 Mayo 2001 "Por el cual se unifican los requisitos y procedimientos para los programas de Doctorado y Maestría". 1-2 p.

<sup>12</sup> Ibid. 2 p.

**Pares académicos.**

Los Pares Académicos son escogidos por su idoneidad en el manejo de temas relacionados con su área de estudio. En la mayoría de los casos son profesionales reconocidos en su comunidad académica y se espera que juzguen de forma objetiva los programas académicos. Para esto, cuentan con un listado de factores que deben evaluar y que corresponden a las condiciones mínimas de calidad.

## 4. ANTECEDENTES

Con el fin de hacer un diagnóstico de la situación actual de la Escuela Superior de Guerra para determinar qué aspectos son susceptibles de mejora o cambio, se debe observar cómo está concebida la organización y posteriormente se propondrán algunas recomendaciones.

### 4.1. Misión de la ESDEGUE<sup>13</sup>

Formar a los Oficiales Superiores de las FFMM como comandantes integrales, líderes y estrategas, expertos en el planeamiento y la conducción de operaciones conjuntas y asesores en defensa y seguridad nacionales; y contribuir a la creación de una cultura de defensa y seguridad nacionales en la ciudadanía.

### 4.2. Visión<sup>14</sup>

Ser el centro de educación líder y asesor del pensamiento estratégico en Seguridad y Defensa Nacionales.

### 4.3. Políticas<sup>15</sup>

La Escuela Superior de Guerra para el desarrollo de su proyecto educativo fomenta la aplicación de los siguientes criterios generales:

**4.3.1.** El objetivo educativo que se propone alcanzar la Escuela, es elevar la capacidad de análisis en el planeamiento estratégico y conducción de operaciones militares conjuntas, mediante el fortalecimiento de la actividad académica de los Oficiales Superiores de las FFMM.

---

<sup>13</sup> ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Proyecto Estratégico Institucional", Documento interno. 13 p.

<sup>14</sup> *Ibíd.* Pág. 13.

<sup>15</sup> *Ibíd.* Pág. 18.

- 4.3.2. Los lineamientos sobre el sistema de acreditación de los programas educativos de educación superior en Colombia dados por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA), servirán como guía para los procesos de acreditación de la Calidad Educativa en la Institución.
- 4.3.3. Así mismo, el aprendizaje requiere contextualización, es decir, que los alumnos deben trabajar con tareas que tengan significado dentro del contexto cultural militar, para aprender a resolver problemas propios con sentido crítico.
- 4.3.4. La guía de todos los procesos en la Escuela, será la ética, el conocimiento, el esfuerzo personal (valor agregado), el trabajo en equipo, el diálogo abierto y la interdisciplinariedad.
- 4.3.5. La acreditación es una nueva responsabilidad y un gran reto para la Escuela; todo el cuerpo académico debe participar activamente, para que tanto los entes nacionales responsables de la educación superior como los internacionales reconozcan la calidad de los programas que adelanta la Escuela Superior de Guerra, en la formación de quienes están comprometidos con la seguridad y defensa nacional de Colombia.

#### 4.4. Principios y Valores<sup>16</sup>

Partiendo de los principios del Comando General de las Fuerzas Militares, los **principios** que promulga la Escuela Superior de Guerra para cumplir con su misión académica se mencionan a continuación:

---

<sup>16</sup> Ibid. Pág. 14.

#### **4.4.1. Autonomía académica**

La autonomía de la ciencia y del deber intelectual se funda en la naturaleza de la ciencia, la cual establece métodos, normas y alcances de su expansión y propósitos. Es de enfatizar, que la ciencia y el saber tienen misiones sociales que deben cumplir como realidades que forman parte del todo ético, social, político y jurídico. La autonomía académica, permite potenciar los objetivos básicos de investigar, educar y servir a la Instituciones Armadas legítimas y a la sociedad.

#### **4.4.2. Desarrollo profesional**

Disposición continúa hacia la superación personal y profesional mediante la inteligencia, responsabilidad, creatividad, la investigación y la búsqueda del conocimiento. Contar con un pensamiento crítico y con un juicio propio a fin de saber qué hacer en las diferentes circunstancias de su quehacer profesional militar.

#### **4.4.3. Trabajo en equipo**

Motivar la colaboración espontánea y decidida de todos los miembros integrantes de la Escuela Superior de Guerra, para la obtención de objetivos comunes, generando un verdadero sentido de pertenencia y espíritu de cuerpo alrededor de los intereses y objetivos nacionales.

#### **4.4.4. Conciencia y Responsabilidad**

En su papel de líder y conductor, el militar debe poseer una alta capacidad de discernimiento e interpretación de las realidades sociales, políticas, económicas, culturales, ecológicas y militares de la nación, e igualmente, tener habilidades comunicativas para interactuar, entender y dar a conocer a la sociedad el significado de sus acciones y propuestas,

para contribuir al bienestar general del pueblo y en la preservación de las aspiraciones nacionales.

#### **4.4.5. Flexibilidad**

La educación es la causa principal del progreso y desarrollo sostenible, por lo tanto, las estructuras y programas académicos diseñados deben contar con la flexibilidad necesaria para adaptarse con relativa facilidad a los cambios de la sociedad, a la problemática nacional en todos sus órdenes, a los cambios tecnológicos, a la evolución del mundo y en particular a las técnicas, metodologías y actividades académicas que benefician la calidad y excelencia de la educación militar en la Escuela Superior de Guerra.

### **4.5. Valores<sup>17</sup>**

Estos principios rectores, generan los **valores** que enmarcan todas las actividades académicas de la Escuela, que alineados con los del Comando General de las Fuerzas Militares, son los siguientes:

#### **4.5.1. Respeto**

Tratar a los demás con deferencia y consideración y reconocer su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos.

#### **4.5.2. Justicia**

Dar a cada quien lo que corresponde, por sus méritos y actos.

#### **4.5.3. Servicio**

Satisfacer las necesidades de la comunidad en los fines que la Constitución y la Ley nos han confiado. Guardar fidelidad a los principios y valores institucionales.

---

<sup>17</sup> Ibid. Pág. 15.

#### **4.5.4. Compromiso**

Conocer y cumplir con empeño, profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.

#### **4.5.5. Responsabilidad**

Asumir y aceptar las consecuencias de nuestros actos libres y conscientes.

#### **4.5.6. Honestidad**

Actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad.

#### **4.5.7. Disciplina**

Cumplir las normas establecidas y reconocer la autoridad.

#### **4.5.8. Solidaridad**

Responder con acciones humanitarias ante situaciones que pongan en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de los demás.

#### **4.5.9. Valor**

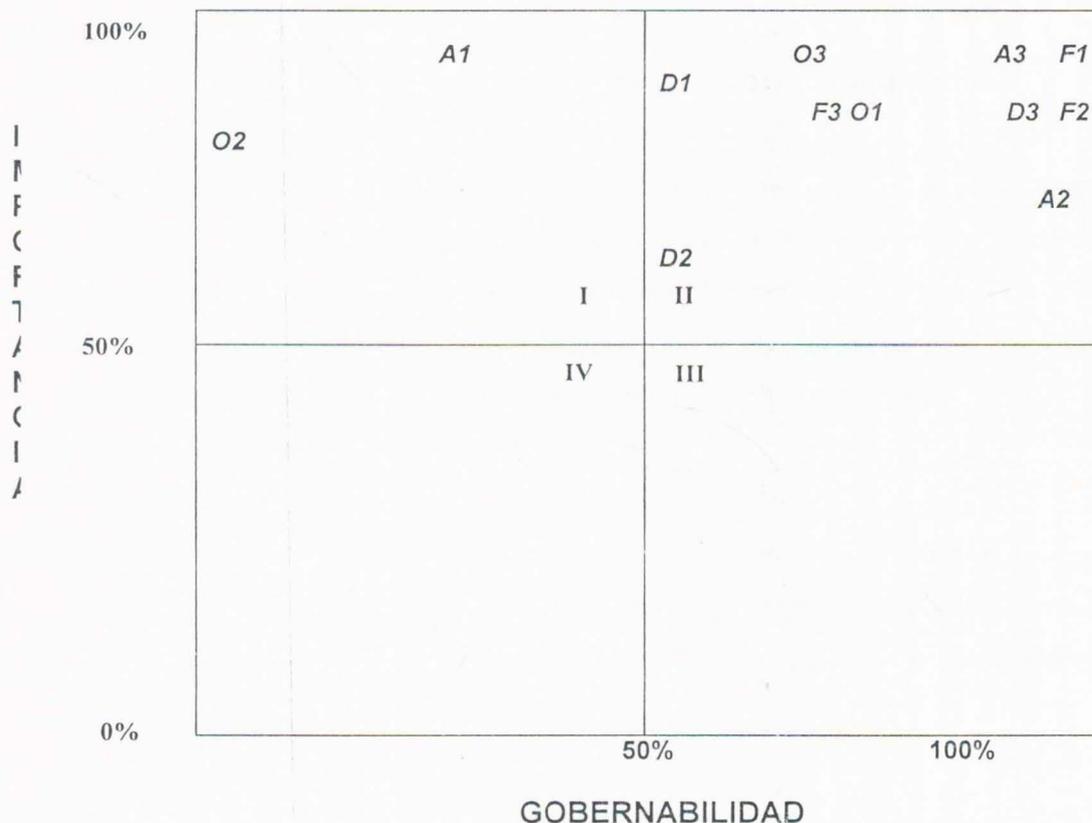
Conjugar el criterio con coraje, arrojo, intrepidez y prudencia en cada situación que sea necesaria para defender el bienestar de la Nación.

#### 4.6. Diagnóstico Institucional (Análisis DOFA)<sup>18</sup>

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>D1.</b> No existe control adecuado de los procesos de gestión institucional, porque no hay legalización de los documentos rectores por lo que se realizan modificaciones en los mismos sin una planeación previa.</li> <li>• <b>D2.</b> Se identifica desorganización e improvisación en el abordaje de los temas y en la ejecución de algunas actividades como por ejemplo, los detectados en los juegos de guerra (los cuales tienen ocurrencia frecuente en las operaciones reales).</li> <li>• <b>D3.</b> Débil proyección de la escuela debido al escaso intercambio académico con instituciones educativas nacionales y de otros países.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>F1.</b> Trayectoria académica y liderazgo de la ESDEGUE frente a otras instituciones de orden militar.</li> <li>• <b>F2.</b> Se resalta que los contenidos temáticos abordados son de actualidad, acordes a la realidad del país y que parte de la metodología empleada es pertinente.</li> <li>• <b>F3.</b> La estructura de la Escuela facilita la integración interinstitucional, integración de fuerzas e intercambio de doctrina con otros países.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>O1.</b> Vinculo con instituciones tales como universidades, embajadas, Policía Nacional y otros convenios con diversas entidades, además de la posibilidad de interactuar con personalidades de alto nivel.</li> <li>• <b>O2.</b> Considerar el pensamiento estratégico Nacional y Militar por medio de la maestría que actualmente se desarrolla.</li> <li>• <b>O3.</b> Asignación anticipada de recursos por parte del gobierno, consecución de presupuesto con fines de inversión y gestión de fondos ante diversos organismos (Plan Colombia) para fortalecer y mejorar la infraestructura y los procesos académicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>A1.</b> Poca interacción de la Escuela y las Unidades Militares (Comandos de División, Brigada, Bases Navales y Aéreas).</li> <li>• <b>A2.</b> Diferencias significativas del proyecto educativo con los estándares nacionales. Algunos de los procesos académicos no se ajustan a las expectativas de la educación superior, llevando a que los estudiantes se dirijan a otras instituciones para complementar su preparación.</li> <li>• <b>A3.</b> Fallas a nivel del cuerpo docente debido a la falta de un perfil definido para su selección, la poca preparación en algunos instructores, la deficiente unidad de criterios y la alta rotación de docentes.</li> </ul>

<sup>18</sup> ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Resultados Evaluación Institucional 2005", Documento interno. 2-9 p.

### CRUCE MATRICIAL DOFA<sup>19</sup>



De acuerdo al análisis del cruce matricial DOFA, se advierte la necesidad de atender las debilidades del cuadrante II con acciones correctivas a corto y mediano plazo, valiéndose de las oportunidades y fortalezas establecidas en el mismo cuadrante. Estas acciones se establecen mediante las estrategias que a continuación se relacionan.

Los asuntos atinentes al cuadrante I, al tener baja gobernabilidad por parte del ESDEGUE, deben ser atendidos poniendo a consideración del Comandante

<sup>19</sup> Información suministrada por el docente Luis Darío Múnera Posada, Universidad Externado de Colombia.

General de las Fuerzas Militares (CGFM) la inclusión de normas que integran la actividad académica de las escuelas de formación de las fuerzas con la ESDEGUE.

#### **4.7. Estrategias y alternativas de desarrollo y mejoramiento<sup>20</sup>.**

- 4.7.1.** Optimizar los recursos de la escuela como el portal, la biblioteca, el software de juegos de guerra, adecuar las aulas con la adquisición de equipos e implementación de nuevas tecnologías, dotar a la escuela de un aula máxima y generar cultura tecnológica en la comunidad educativa. Incrementar la cantidad de personal administrativo para que respondan a la totalidad de las necesidades de la escuela.
- 4.7.2.** Iniciar convenios interinstitucionales con otras universidades y con la Escuela superior de la Policía Nacional que permitan el intercambio de docentes para aprovechar dicho potencial académico e incrementar el acercamiento con la población civil.
- 4.7.3.** Integrar el CEESEDEN a los proyectos investigativos y trabajos de fuerza Reconocer la importancia de invitar personal nacional y extranjero de todos los partidos políticos y tendencias que aporten ideas diferentes y novedosas al proceso de aprendizaje.
- 4.7.4.** Establecer un perfil estandarizado para la selección de los docentes, plantear al comando de las FFMM la creación del escalafón que permita a los oficiales capacitarse en docencia, asignar docentes militares dedicados exclusivamente a la academia, seleccionar becas de capacitación docente con otras universidades en el exterior para conformar un capital humano de

---

<sup>20</sup> ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Resultados Evaluación Institucional 2005", Documento interno. 10-12 p.

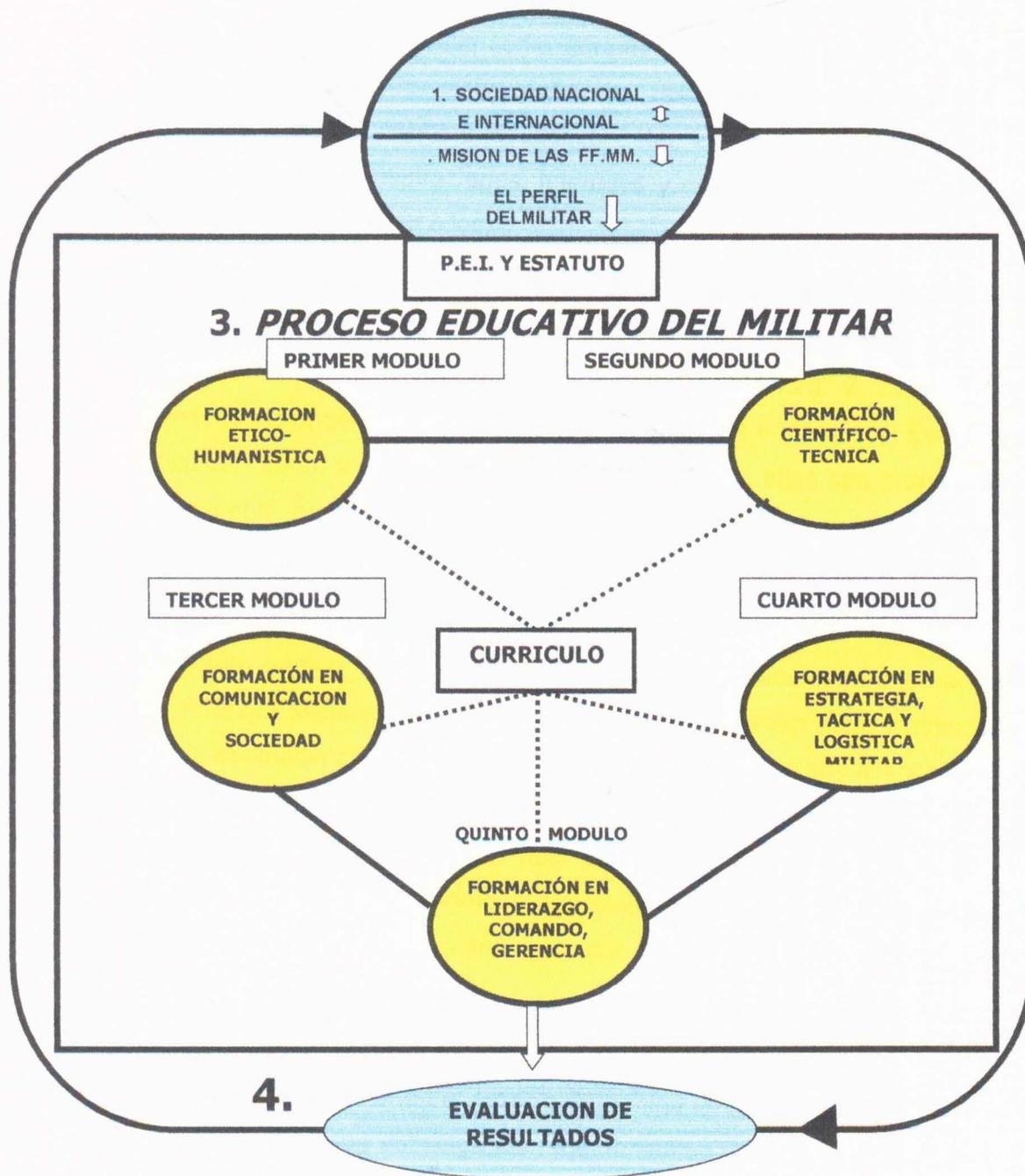
alto valor académico, unificar criterios entre los docentes y disminuir su rotación.

- 4.7.5. Establecer convenios con otras instituciones de educación superior del país con las escuelas de cada una de las fuerzas y con las agregadurías militares, con el fin de promover intercambios a nivel cultural, social y académico.
- 4.7.6. Definir políticas claras desde el Comando General respecto al manejo académico de las FFMM.
- 4.7.7. Verificar y corregir los manuales estudiados en la materia de estrategia militar con el propósito de clarificar conceptos de la fuerzas y facilitar el desarrollo integral de la materia.
- 4.7.8. Ampliar la infraestructura de la escuela, aumentando la capacidad de aulas, biblioteca, centro de cómputo actualizado, áreas de descanso, duchas, vestidores, gimnasio, aula máxima.
- 4.7.9. Fortalecer la cultura y hábitos de estudio de los estudiantes y su habilidad para trabajar en equipo.
- 4.7.10. Incrementar la cantidad y el tiempo asignado a los viajes geoestratégicos con el fin de conocer más ampliamente la situación política, militar y social de Colombia y demás países visitados.
- 4.7.11. Fortalecer la cultura investigativa a través de la gestión de recursos y el convenio con otras universidades.

Con base en las estrategias atrás planteadas, la ESDEGUE diseñó el Plan Estratégico Institucional (PEI) que se explica a continuación:

#### 4.8. Modelo del Plan Estratégico Institucional<sup>21</sup>.

(Figura No. 1)



<sup>21</sup> ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Proyecto Estratégico Institucional", Documento interno. 39-46 p.

#### **4.8.1. Sociedad nacional e internacional y misión de las Fuerzas Militares.**

El primer componente muestra cómo la sociedad define qué Fuerzas Militares requiere para ella como garantes de su seguridad y facilitadoras de su desarrollo. Por esta razón, es responsabilidad de las Fuerzas Militares y de su sistema educativo estar en continuo contacto con la sociedad, con las aspiraciones, intereses y objetivos nacionales y con los cambios que se dan en ellos.

Por ser un elemento tan importante de la sociedad, las Fuerzas Militares deben tener como misión explícita, además de la prescrita en la Carta Política, la de contribuir a la formación de cultura y sociedad. En consecuencia, se establece una relación recíproca en la que el Estado y la sociedad guían a las Fuerzas Militares y, a la vez, ellas son propiciadoras del cambio constructivo de la sociedad. Por eso la educación para las Fuerzas Militares se proyecta como agente integrador de cambio social y de unidad nacional.

Más aún, puesto que Colombia es miembro de la sociedad internacional, las Fuerzas Militares y su sistema de educación deben estar sintonizados con la evolución de la sociedad global, en particular con sus avances en las ciencias militares y técnicas y con los lineamientos de los tratados internacionales a los cuales el país adhiere. El sistema educativo de las Fuerzas Militares debe contribuir a la cultura internacional y a la sociedad de las naciones, de manera análoga como lo hace a nivel nacional.

#### **4.8.2. El Perfil del Profesional Militar:**

El segundo componente del modelo determina la necesidad de construir el perfil del militar, que satisfaga los requerimientos de la misión, expresados en el componente anterior. De esta manera, el militar debe ser:

Un ciudadano integral que se esfuerza por desarrollar permanente las diversas dimensiones individuales.

Un ciudadano conocedor y respetuoso de la Constitución, de las leyes de la República, de los derechos y deberes ciudadanos, del Estado y sus instituciones legítimas, como también de las diversas interrelaciones sociales.

Un profesional de las armas y, como tal, un profundo y eficaz conocedor del arte y la ciencia militar, así como de las responsabilidades que implica el uso legítimo de las armas a él entregadas para la seguridad y defensa nacional.

Un líder, comandante y gerente, capaz de motivar, influir, coordinar y dirigir al personal bajo su mando, para comprometerlo en la consecución de los objetivos tanto nacionales como institucionales. En igual forma, administrar con efectividad los diferentes recursos físicos, tecnológicos y financieros a él encomendados.

Un servidor público especial, garante de la seguridad y la defensa de la sociedad, la Nación y sus instituciones legítimas.

#### **4.8.3. Proceso Educativo del Militar:**

Para alcanzar y consolidar el perfil del militar anteriormente descrito (tercer componente), las políticas del Comando General de las Fuerzas Militares, el PEI, los estatutos y demás reglamentos y disposiciones de la educación militar, como instrumentos legales y de principios, determinan la especificidad y el cómo lograr el perfil. El PEI traza las grandes orientaciones del sistema educativo de la Escuela Superior de Guerra y el

estatuto docente indica el marco legal dentro del cual se ha planteado el sistema educativo.

El proceso educativo del militar busca alcanzar esa especificidad a través de cinco (5) módulos que toman forma concreta e integrada en el currículo, el cual produce en los alumnos los efectos buscados por el PEI y los estatutos militares. Los tres (3) primeros enfatizan las relaciones: *Hombre, ética, ciencia, comunicación y sociedad*, en concordancia con la educación superior en Colombia. El cuarto es específico de la educación superior militar, y el último, hace énfasis en la calidad de la educación militar y es parte del proceso y resultado de los demás. Estos módulos desarrollan en el profesional militar unas capacidades para actuar y comportarse en su vida profesional y cotidiana.

#### **Primer Módulo: Formación Ético – Humanística.**

La formación ética infunde y desarrolla un conjunto de valores, creencias y convicciones fundamentales en el profesional de las armas para el óptimo desempeño de sus acciones, deberes y obligaciones, dentro de la institución militar y en relación con la sociedad nacional e internacional, de las cuales forma parte.

La dimensión ética abarca las virtudes y deberes que configuran una axiología del profesional militar, para orientar la conducta de su existencia de acuerdo con un sentido humanístico y trascendente.

En el ejercicio de su misión, las Fuerzas Militares y la Escuela Superior de Guerra han resaltado algunos de esos valores:

*El honor, el carácter, la veracidad, la justicia, el patriotismo, la honestidad, el valor, la lealtad, el espíritu de cuerpo y la competencia profesional.*

La acción del individuo será humanística en cuanto incorpore los valores en su quehacer profesional militar cotidiano, que se realiza en tres dimensiones: La vida personal y familiar, la acción institucional y la proyección social.

Por ser las Fuerzas Militares una institución pública y legítima, es necesario potenciar una ética global del manejo de lo público, que tenga también como referente el respeto a la dignidad de la persona humana y a sus derechos fundamentales, individuales y colectivos.

#### **Segundo Módulo: Formación Científico – Técnica.**

La educación militar en la Escuela Superior de Guerra, impulsa una manera de pensar (relación individuo - conocimiento), una acción reflexiva permanente y una definición de la acción, a la hora de ejecutar su misión que lo conduzca a:

Entender la realidad natural y social, en particular los fenómenos que el militar enfrenta a diario, tanto para su supervivencia y desarrollo, como para la supervivencia y el desarrollo sostenible de la sociedad.

Aplicar sus conocimientos generales y particulares para diseñar y construir los instrumentos, equipos y maneras sociales para cambiar o apartar los fenómenos indeseados que rodean al profesional militar, según los objetivos sociales e institucionales que el individuo adopta como propios.

Verificar continuamente su capacidad de entendimiento y de fabricación de medios de transformación positiva de sus condiciones de supervivencia y

desarrollo, mediante el uso adecuado de información factual y de experimentación o de objetivación.

Crear un nuevo conocimiento, fortalecer un renovado pensamiento militar, como resultado inherente al carácter de la educación superior, en este caso, referida a la educación del profesional militar. En particular, si el individuo o la institución encuentran que sus acciones no están cambiando la realidad física y social, según las aspiraciones e intereses nacionales, se debe desarrollar en el oficial una mente abierta al cambio, a la reflexión y a reconocer la posibilidad de transformarse frente a nuevas exigencias en el marco de la defensa y seguridad de la Nación.

De acuerdo con estas precisiones, la educación para el conocimiento y la tecnología en las Fuerzas Militares y en la Escuela Superior de Guerra debe formar militares modernos, que puedan apropiarse de los avances científico-técnicos llevados a cabo en el resto del mundo, e insertarse creativamente en la modernización de las Fuerzas Institucionales y en la transformación de la realidad social. Teniendo en cuenta, la significación del conocimiento científico contemporáneo, este debe formar parte del proceso de enseñanza-aprendizaje de las Fuerzas Militares para facilitar el desarrollo actualizado de la estrategia, la táctica y la logística militar.

### **Tercer Módulo: Formación en Comunicación y Sociedad.**

La comunicación, como interacción permanente entre el militar, la institución y la sociedad, debe ser un componente básico de la formación profesional. Además de poseer valores y aptitudes en ciencia y tecnología, el profesional militar debe transmitir dichos valores y aptitudes a sus subalternos y a la sociedad, para que esta última, los asimile y apoye a las

Fuerzas Militares en su misión constitucional. Por ser Colombia un país caracterizado por la diversidad regional, el militar debe garantizar la competencia y la complementariedad, de tal manera, que genere autoestima y autoafirmación de valores y unidad nacional en el ámbito regional y nacional.

Su comunicación debe transmitir - mediante el argumento - las fortalezas y capacidades de las Fuerzas Militares. Es decir, el argumento proferido por el profesional de las armas, debe tener incidencia directa sobre las acciones de los sujetos, que al igual que este, están ubicados dentro de la sociedad y su entorno. Así pues, debe desarrollar una capacidad argumentativa constructiva frente a los intercambios que mantenga con la sociedad. La fuerza de la comunicación que infunda, disenso, acuerdo y consenso, debe convertirse en su gran aval y activo, para la integración con la sociedad y apoyo importante para el empleo del poder militar o de cualquier índole.

Por ser las Fuerzas Militares una institución en donde se encuentran los colombianos de todas las regiones del país, la comunicación institucional al interior y con la sociedad, debe fundarse en el consenso y la construcción de lo colectivo y lo público para contribuir al bien común y a la seguridad nacional.

#### **Cuarto Módulo: Formación en Estrategia, Táctica y Logística Militar.**

El profesional militar debe tener un profundo conocimiento de la naturaleza de los conflictos y de la guerra a lo largo de la evolución de la humanidad, por lo cual, la historia y la geografía constituyen herramientas básicas en su educación.

La Estrategia Nacional define el empleo de los instrumentos que permiten al Estado alcanzar sus objetivos nacionales, por medio de la correcta aplicación del poder nacional (político, económico, social, científico, técnico y militar) en procura y defensa de los intereses nacionales. La Estrategia Militar es componente esencial de la Estrategia Nacional y, por tanto, materia de permanente análisis y construcción en los niveles altos de la jerarquía militar.

Si la táctica es el arte de planear, disponer, conducir y maniobrar las fuerzas en el campo de batalla para obtener la victoria, preservando al máximo la integridad de las fuerzas propias, sus objetivos son limitados y obedecen a la concepción de la estrategia. Esto implica, igualmente, que la estrategia y la táctica deben, por tanto, llegar a ser una constante del pensamiento militar en cualquier misión, en apoyo del bienestar de los colombianos y en la búsqueda de mejores condiciones de tranquilidad y paz para la sociedad.

La logística militar, debe ser enseñada y aplicada como la ciencia que tiene por objeto planear, preparar, obtener, almacenar, distribuir y administrar los recursos de material y servicios que requieran las Fuerzas Militares para el cumplimiento de su función. Si a los recursos materiales se añade el ser humano que los emplea, se tiene la administración.

En este contexto, la estrategia debe entenderse como el camino que conduce al logro de los objetivos nacionales; la táctica, la forma más adecuada de conducir la acción y la logística, como la disposición oportuna de los medios adecuados, en forma tal, que sean viables y conducentes los esquemas de la estrategia y la táctica.

Para definir los aspectos concretos de sus acciones, las Fuerzas Militares tienen la autonomía que la misión constitucional les asigna y la sociedad les reconoce por disponer ellas del conocimiento profesional y la experiencia propias de la estrategia, la táctica y la logística militar. Esta autonomía, que se desprende de ese mandato constitucional, representa una gran responsabilidad para las Fuerzas Militares y su sistema educativo.

#### **Quinto Módulo: Formación en Liderazgo, Comando y Gerencia.**

El liderazgo proviene de los valores y del ejemplo que el profesional militar transmite a sus compañeros y a la sociedad; de la combinación de su autoridad intelectual y militar, que conduzca a sus hombres al incremento de sus capacidades y competencias personales, en aras a seguir fomentando y potenciando cada una de las dimensiones del ser humano (biológica, intelectual, emocional, social y trascendente), en el contexto de una educación integral. Por esto, el líder militar debe poseer actitud y capacidad discursiva que le permita fijar la visión, los valores, las directrices y los criterios, con el concurso de su personal. Para que el líder y sus colaboradores construyan y desarrollen sus propios planes y tomen el control de sus destinos.

De igual manera, el líder debe saber manejar el caos y la incertidumbre como características inherentes a los procesos de cambio o crisis. Por consiguiente, el liderazgo militar exige tanto una coherencia total entre lo que se piensa, se siente, se dice y se hace en función de los intereses nacionales, la misión y las competencias de sus hombres como la necesidad de trabajar y preparar decisiones en equipo, para que se aproveche y utilice al máximo el potencial humano en beneficio de la institución y del individuo. Así pues, el líder debe generar un espacio en el cual las personas estén orientadas hacia una visión compartida.

El comando (mando) viene dado por el cumplimiento de las funciones asignadas, por la coherencia al emitir instrucciones, por la toma de decisiones acertadas ante situaciones imprevistas, así como en el desarrollo normal de sus tareas.

Para el desarrollo de estas funciones, el pensamiento creativo y sistémico constituye un factor determinante. La necesidad de desarrollar una capacidad gerencial radica en el imperativo del militar como gestor de recursos limitados y ejecutor eficaz de los diferentes pasos en la permanencia de los medios en la organización militar al servicio de la misión institucional.

El proceso educativo debe incorporar conceptos de minimización de gastos y de costos (eficiencia técnica y eficiencia económica) para optimizar la función de lograr los objetivos de seguridad y defensa nacionales).

#### **4.8.4. Evaluación de resultados.**

Hace relación al cuarto componente. La calidad de la educación que la Escuela Superior de Guerra imparte al militar está medida por los resultados en términos de seguridad y defensa nacionales, dentro de los parámetros que fijen la estrategia nacional y la estrategia militar general para superar la agresión interna y las potenciales amenazas a nivel nacional.

Si el proceso educativo militar se desarrolla como ha sido descrito en el sistema anterior y de acuerdo con los cinco módulos referidos, la misión encomendada a las Fuerzas Militares dará como resultado unos comandantes y líderes *forjadores de victorias*. Ésta debe por consiguiente ser exitosa y merecer el pleno reconocimiento y respaldo de la sociedad nacional e internacional.

## 5. METODOLOGIA DE TRABAJO

### 5.1. Metodología.

#### 5.1.1. Diseño de la Investigación.

Se busca optimizar los programas académicos de la ESDEGUE, para que contribuyan a dar respuesta a los requerimientos de las FFMM, y que a su vez permitan otorgar nuevas titulaciones a sus miembros en maestrías y doctorados.

Definir las ventajas que conlleva la reestructuración de los programas académicos de la ESDEGUE, con el fin de mejorar el desempeño de los oficiales en los campos administrativo y operativo, mediante programas curriculares de alto nivel.

Incrementar los conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas que permitan un óptimo desempeño del oficial en su área funcional.

Proponer la acreditación de los programas académicos para los cursos del CAEM y CEM.

Establecer alianzas estratégicas con los entes universitarios nacionales e internacionales, tanto civiles como militares, con el fin de elevar el posicionamiento del ESDEGUE en el sector educativo.

Generar liderazgo en materia de defensa y seguridad a nivel nacional e internacional en especial en el área de Latinoamérica.

Efectuar mediante encuestas un diagnóstico aplicada a altos directivos de la institución (coroneles alumnos del Curso de Altos Estudios Militares del

año 2006 y alumnos del CEM) con el propósito de identificar las falencias que presentan los oficiales a su cargo, con el fin de que los programas académicos se adapten y den respuesta a las exigencias de la administración moderna.

Como último aspecto a tener en cuenta, la prospectiva que estos cambios generarían, están enmarcados en lograr el liderazgo institucional y educativo que permita paralelamente establecer alianzas estratégicas con otros entes educativos y de investigación a nivel público y privado, en el contexto nacional e internacional.

#### **5.1.2. Instrumentos y Técnicas.**

Mediante la investigación y recolección de información se pretende mostrar la viabilidad y ventajas que se adquirirían aumentando el nivel de capacitación al personal de directivos de las instituciones militares, como aporte a las nuevas exigencias de la modernización del Estado.

#### **5.1.3. Fases y Procedimientos.**

Una vez identificada la oportunidad de incrementar la titulación y capacitación a los oficiales de las FMM a los más altos niveles de la educación, redundarán en el mejoramiento en la profesionalización y por ende en la conducción de la institución militar que a su vez en el mejoramiento del país. Es importante la trayectoria de la ESDEGUE en la educación de los Oficiales de las Fuerzas Militares, reconocimiento que esta a nivel internacional; donde participan en el área docente Oficiales de Chile y Perú y como alumnos, Oficiales de Corea, Perú, Honduras y México.

También se consideran las normatividades establecidas por el Instituto Colombiano de Fomento para la Educación Superior.

Y lo que se considera de los puntos más importantes como es la experiencia de las FFMM, en relación a la Seguridad y Defensa del país.

Se empleara la encuesta como mecanismo de recolección de información donde se pretende visualizar los aspectos positivos y negativos en el área de personal y de los procesos en las diferentes áreas funcionales.

Para la cual se ha tomado como línea de Investigación Evaluativo donde se determina y analiza los indicadores de impacto y efecto de las acciones referentes a la seguridad y defensa nacionales y las confronta con lo previsto por la política, la estrategia y la logística.

#### **5.1.4. Diseño y técnicas de recolección de información.**

##### **MODELO DE ENCUESTA DIAGNÓSTICA SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LOS OFICIALES DE LAS FFMM. Ver anexo "A".**

##### **Objetivo:**

Entendiendo que toda organización busca lograr una mejora continua e incrementar sus estándares, se pretende con la presente encuesta conocer y evaluar la percepción que tienen los comandantes a todos los niveles, operativos y administrativos de la institución, acerca del desempeño de los oficiales a su cargo. Dadas estas apreciaciones, se busca configurar programas académicos tendientes a dar solución a estos requerimientos, con base en sus respuestas.

La encuesta esta dirigida a los señores Oficiales de grado Coroneles y Capitanes de Navío (un total de 17 alumnos), que actualmente integran el curso del Curso de Altos Estudios Militares de la Escuela Superior de Guerra, quienes por su experiencia y actual desempeño en el área de la

académica son de suma importancia y dan un alto grado de conocimiento e idoneidad.

FUERZA	DEPENDENCIA
CARGO	No. DE PERSONAS Y PRESUPUESTO A CARGO
NOMBRE	E-MAIL

NOTA:

Establezca el orden de prioridades de respuestas de 1 a 3, siendo 1 la más importante o que se presenta con mayor frecuencia, 2 la siguiente en importancia, etc. quedarán algunas opciones en blanco, excepto por las tres señaladas, encontrará una opción de respuesta al final que es abierta y debe considerarse dentro de la calificación antes mencionada.

**ÁREA ADMINISTRATIVA**

<b>1. DENTRO DE LAS DEBILIDADES QUE HA PODIDO IDENTIFICAR EN EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL A SU CARGO O DE SU ESTADO MAYOR, ENUMERE EN ORDEN LAS MÁS IMPORTANTES:</b>	
A.	NO EXISTEN DEBILIDADES
B.	LA TOMA DE DECISIONES
C.	FALTA DE PLANEACION
D.	ERRORES EN LA EJECUCIÓN
E.	FALTA DE CONTROL – ERRORES EN LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS
F.	FALTA DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS PROCESOS-APLICAR LA MEJORA CONTINUA
G.	OTROS: _____ CUALES? _____

La pregunta No. 1 busca a partir del esquema del ciclo de Deming (PHVA) identificar las posibles deficiencias en los aspectos básicos de la planeación.

<b>2. CALIFIQUE EL APOORTE EN CALIDAD Y SUFICIENCIA DE INFORMACIÓN QUE RECIBE DE SU PERSONAL PARA GUIARLE EN LA TOMA DE DECISIONES.</b>	
A.	NO HACEN APORTES. LAS DECISIONES SOLO LAS TOMA EL JEFE
B.	ESCASOS APORTES DE LOS ASESORES
C.	APORTES GENERALMENTE ACERTADOS
D.	LOS APORTES DE LOS ASESORES SIEMPRE SON EXCELENTES Y OPORTUNOS
E.	OTROS: _____ CUALES? _____

La pregunta No. 2 busca detectar problemas y se fortalezcan los aspectos positivos que involucran el trabajo en equipo. Se acudiría a un esquema de participación colaborativa que involucre al oficial en la toma de decisiones efectivos, concretos y de calidad.

<b>3. EVALUANDO LOS ASPECTOS QUE INVOLUCRAN LA TOMA DE DECISIONES, CUALES CONSIDERARÍA QUE SON LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES QUE SE PRESENTAN?</b>	
A.	NINGUNO
B.	FALTA DE INFORMACIÓN DE SUS ASESORES
C.	INFORMACIÓN DESACTUALIZADA POR PARTE DE ELLOS.
D.	NO PARTICIPAN EN LA DECISIÓN ÁREAS QUE PUEDEN SER AFECTADAS.
E.	CON FRECUENCIA SE PIERDE DE VISTA EL OBJETIVO PRINCIPAL QUE GENERA LA DECISIÓN?
F.	OTROS: _____ CUALES? _____

Los oficiales en este nivel son eminentemente directivos y asesores que facilitan o directamente llevan a cabo la toma de decisiones, lo cual se

realiza en forma permanente. Se pretende identificar cuales son las falencias que es necesario subsanar, para a partir de un modelo pedagógico que brinde herramientas y habilidades de dirección que faciliten esta tarea.

<b>4. ÁREA DE PERSONAL: QUÉ ASPECTOS DE ESTA ÁREA CONSIDERA NECESARIO FORTALECER?</b>	
A.	NINGUNO
B.	MEJORAR LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAL
C.	CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD.
D.	MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.
E.	FOMENTAR PROGRAMAS DE BIENESTAR.
F.	LIDERAZGO EN RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.
G.	OTROS: _____ CUALES? _____

La pregunta se encamina a determinar las debilidades en el área de personal, entendiendo que un buen programa de bienestar (servicios médicos, recreación, ambiente laboral, salud ocupacional, estímulos y sanciones, etc.), de capacitación y de evaluación, que sirvan como herramienta de proyección del talento humano en la institución. Además paralelamente se generaría una mejor identidad y sentido de pertenencia hacia la institución.

<b>5. ÁREA DE PLANEACIÓN: QUÉ ASPECTOS DE ESTA ÁREA CONSIDERA NECESARIO FORTALECER?</b>	
A.	NINGUNO.
B.	MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO
C.	LOS OBJETIVOS SE CUMPLEN TAL Y COMO SE PLANEAN?
D.	SE TRANSMITEN LAS ORDENES E INSTRUCCIONES AL PERSONAL INVOLUCRADO EN LAS TAREAS (TENIENDO EN CUENTA LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO EN LA ORGANIZACIÓN)?
E.	LOS PROCESOS EJECUTADOS SON ACERTADOS Y OPORTUNOS?
F.	SE HACE RETROALIMENTACIÓN DE TAREAS CUMPLIDAS A

	QUIENES INTERVINIERON EN ELLAS?	
G.	OTROS: _____	CUALES? _____

Al igual que en la pregunta No. 1, se busca en detalle encontrar aspectos que involucran el **CÓMO** se llevan a cabo las tareas para mejorar este proceso.

<b>6. LA INFORMACIÓN QUE DEBEN CONOCER LAS DEPENDENCIAS A SU CARGO PRESENTAN ALGUNOS DE LOS SIGUIENTES PROBLEMAS.</b>		
A.	NINGUNO	
B.	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS	
C.	QUIENES ESTÁN INVOLUCRADOS EN LAS TAREAS ORDENADAS NO CONOCEN LA INFORMACIÓN, O ESTA SE ENCUENTRA INCOMPLETA	
D.	LA DOCUMENTACIÓN TRAMITADA Y SUS ARCHIVOS NO SON FÁCILMENTE CONSULTABLES.	
E.	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN (OUTLOOK) NO SON ADECUADAMENTE EXPLOTADOS (POR DESCONOCIMIENTO, FALTA DE CONCIENCIA SOBRE SU USO, NO SE LE DA LA SERIEDAD QUE SE REQUIERE, ETC.)	
F.	OTROS: _____	CUALES? _____

Se busca encontrar que tan efectivos son los oficiales a la hora de usar los recursos disponibles de información, así como detectar los problemas al momento de acceder a los registros y la memoria institucional (que tan completa, que tan fácil y que tan confiable o segura es acceder a ella).

<b>7. CON EL FIN DE EVALUAR EL APOORTE EN INNOVACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO, ASOCIADO A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE SU DEPENDENCIA, CUAL SERÍA SU PERCEPCIÓN? MARQUE UNA OPCIÓN</b>		
A.	TOTALMENTE INSATISFECHO	
B.	POCO SATISFECHO	
C.	MEDIANAMENTE SATISFECHO	
D.	SATISFECHO	

E.	MUY SATISFECHO	
F.	EL NIVEL ES OPTIMO	
G.	OTROS:	CUALES?
	_____	_____

Dado que el crecimiento de una institución se da en forma directamente proporcional al nivel de investigación e innovación de sus procesos, recursos y de su conocimiento, se busca crear una cultura organizacional que tenga como pilar fundamental este aspecto. Es por esta razón que los programas de maestrías y doctorados persiguen estimular este tema en los oficiales directivos para que a su vez sirvan de multiplicadores a todo nivel.

<b>8. CUALES CONSIDERA QUE SON LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN A NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SU DEPENDENCIA?</b>		
A.	NO SE PERCIBEN PROBLEMAS.	
B.	FALTA DE MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO.	
C.	EL PERSONAL NO SE SIENTE RESPALDADO POR LOS DIVERSOS COMANDANTES EN LA ESCALA DEL MANDO.	
D.	HAY DIFICULTAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.	
E.	NO SE CUENTA CON LOS MEDIOS NECESARIOS PARA UN TRABAJO OPTIMO.	
F.	HAY DEFICIENCIA EN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO.	
G.	OTROS:	CUALES?
	_____	_____

Aquí se identificaría cómo se percibe el liderazgo en la institución, partiendo de la heterogeneidad en el recurso humano (oficiales, suboficiales, civiles, soldados, cada uno con niveles técnicos muy específicos), teniendo presente asimismo los niveles de compromiso y el grado de responsabilidad que cada uno de ellos posee.

## ÁREA OPERACIONAL

9. CUALES CONSIDERA SON LOS PROBLEMAS OBSERVADOS, QUE CON MÁS FRECUENCIA TIENEN SUS SUBALTERNOS, EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES MILITARES?	
A.	NO SE PERCIBE
B.	EN EL DISEÑO Y CONCEPCIÓN DE PLANES DE CAMPAÑA Y DE OPERACIONES.
C.	EN LA CONDUCCIÓN Y CONTROL OPERATIVO.
D.	EN EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE ESTRATEGIA Y NORMATIVIDAD?
E.	EN LA CAPACIDAD DE CONSEGUIR Y ANALIZAR INFORMACIÓN.
F.	ESTABLECER COMUNICACIÓN CON OTRAS UNIDADES MILITARES Y DE POLICÍA.
G.	OTROS: _____ CUALES? _____

El militar, como profesional de las armas, debe poseer un conocimiento profundo de la doctrina que lo lleve a desarrollar ciertas habilidades específicas que le faciliten la conducción operativa.

10. CUALES CONSIDERA SON LOS PROBLEMAS MAS FRECUENTES AL EJECUTAR LAS OPERACIONES MILITARES?	
A.	NO SE PERCIBEN
B.	LIMITACIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS.
C.	FALTA DE MANEJO Y CONOCIMIENTO DE LOS CONCEPTOS DOCTRINARIOS.
D.	INSUFICIENCIA DE PERSONAL.
E.	FALTA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL.
F.	FALTA DE GARANTÍAS LEGALES AL MOMENTO DE EJECUTAR LAS OPERACIONES MILITARES, O LOS PROCEDIMIENTOS QUE EXISTEN NO SON PRÁCTICOS O ACORDES.
G.	OTROS: _____ CUALES? _____

Con esta pregunta se identificarían los problemas operacionales más relevantes que posteriormente serán motivo o tema de investigación por

parte de los oficiales alumnos. A partir de dichas investigaciones se formularían alternativas de solución.

### ÁREA ESTRATÉGICA

<b>11. CUAL CONSIDERA QUE DEBERÍA SER EL ENFOQUE O CAMPO DE INVESTIGACIÓN QUE DEBE FORTALECER SU FUERZA, Y ESPECÍFICAMENTE SU DEPENDENCIA, EN UN FUTURO POST-CONFLICTO.</b>	
A.	NINGUNO
B.	FORTALECER LOS CONVENIOS DE COOPERACIÓN MILITAR CON OTROS PAÍSES.
C.	CREAR CONVENIOS DE COOPERACIÓN CON ENTIDADES PARTICULARES.
D.	APOYAR LOS PLANES DE DESARROLLO DEL GOBIERNO MEDIANTE LA ACCIÓN INTEGRAL.
E.	APROVECHAR DE LA TECNOLOGÍA EXISTENTE PARA GENERAR CONOCIMIENTO CIENTÍFICO.
F.	OTROS: _____ CUALES? _____

En esta pregunta se visualizan potenciales áreas de investigación tendientes a crear valor agregado en la institución ante un post-conflicto. Éste valor estaría fundamentado en el área científica y social que contribuyan al desarrollo del país.

<b>12. DE CONTINUAR EL CONFLICTO CON EL NARCOTERRORISMO, CUAL SERIA EL DIRECCIONAMIENTO QUE DEBE ASUMIR SU FUERZA Y DEPENDENCIA PARA COMBATIRLO EFICIENTEMENTE.</b>	
A.	NINGUNO
B.	FORTALECER LA ESTRATEGIA MILITAR.
C.	FORTALECER LA TÁCTICA MILITAR.
D.	FORTALECER LA DOCTRINA DE OPERACIONES CONJUNTAS.
E.	MEJORAR LA INTELIGENCIA.
F.	MEJORAR LA ACCIÓN INTEGRAL.
G.	OTROS: _____ CUALES? _____

Aquí se pretende encontrar alternativas de solución mediante el estudio de nuevas estrategias militares y de gobierno, tendientes a dar una respuesta efectiva y a corto plazo, que contribuyan a mejorar la seguridad, la economía y el problema social que padece el país.

Así mismo se encuestaron alumnos (el 45% de un total de 220) del curso de Estado Mayor 2006, para identificar el interés hacia los programas propuestos en el presente trabajo, la percepción de la calidad y satisfacción del presente curso y por último se pide a través de pregunta abierta cuales son las principales las fallas observadas (Anexo "B").

**FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA**

**MODELO DE ENCUESTA DIAGNÓSTICA SOBRE LAS COMPETENCIAS  
DE LOS OFICIALES DE LAS FFMM.**

**OBJETIVO: ES MUY IMPORTANTE QUE LEA ESTO PARA  
RESPONDER.**

Entendiendo que toda organización busca lograr una mejora continua e incrementar sus estándares, se pretende con la presente encuesta conocer la percepción que usted tiene sobre la necesidad de implementar el programa (opcional) de maestría para los cursos de Estado Mayor. Esto conllevaría una demanda de tiempo adicional y erogaciones a título personal para su realización. En contra prestación usted alcanzaría mayores competencias en el ámbito militar, personal y profesional.

FUERZA	ESPECIALIDAD O ARMA
NIVEL PROFESIONAL	OTRAS TITULACIONES QUE POSEE

1. Estaría interesado en adelantar una maestría en Seguridad y Defensa Nacional, mientras adelanta el curso CEM. SI \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_

2. Evalué de 1 a 10 su nivel de satisfacción respecto al contenido de los temas vistos en el presente curso. \_\_\_\_\_

3. De acuerdo a la anterior pregunta, si usted no se encuentra plenamente satisfecho, cual(es) considera el (los) motivos?

---



---



---



---

### **Población y muestra.**

Las encuestas están dirigidas en primer lugar a los señores Oficiales de grado Coroneles y Capitanes de Navío de la Fuerzas Militares de Colombia, que actualmente integran el Curso de Altos Estudios Militares en la Escuela Superior de Guerra para acceder al grado de Brigadier General y a su vez a la maestría en Seguridad y Defensa Nacional, quienes por su experiencia y

actual desempeño en el área académica son de suma importancia y dan un alto grado de conocimiento e idoneidad al tema en estudio.

En segundo lugar a los alumnos del curso de Estado Mayor 2006 que por su nivel de experiencia en la institución poseen expectativas y palpan las necesidades para lograr un mejor desempeño en sus nuevos cargos como comandantes de unidades menores en las FFMM.

#### **5.1.5 Técnicas de análisis.**

Matriz de datos comparativos a partir de las encuestas realizadas (Anexos "C" para el CAEM y "D" para el CEM).

#### **5.1.6 Guía de trabajo de campo.**

Hasta hace unos años los cursos de ley se limitaban a ser un requisito para ascensos del personal de las FFMM, sin embargo a través del tiempo se aprecia como ya se ha contemplado en la capacitación en los diferentes niveles de la carrera militar las titulaciones a nivel de postgrados (especializaciones y maestrías), se pretende que estos estudios sean alcanzados más temprano, con el fin de ser puestos en práctica con mayor duración y efectividad.

Se ha contemplado información estadística e histórica basado en la Guía de Evaluación de los Cursos, donde se visualizan las experiencias recolectadas por la ESDEGUE a través de las diferentes promociones, y se muestra las diferentes inquietudes en pro de aumentar la capacitación y el profesionalismo.

#### **5.1.7 Estimación del personal necesario y costos.**

Una vez definido los programas académicos donde se incluyan las materias, unidades temáticas e intensidad horaria, se hallara el número de docentes con un promedio de costo como se relaciona a continuación:

Maestría: \$ 50.000.000 por cada año.

Doctorado: \$ 50.000.000 por cada año.

#### **5.1.8 Técnicas y procedimientos de análisis de la Información.**

La técnica de recolección de la información como ya se manifestó anteriormente fue la encuesta. Se estima que la confiabilidad de estas fue del 90%; teniendo en cuenta la sencillez y claridad en las preguntas así como el número de estas. Se hace la salvedad que no se dispone del tiempo suficiente y disposición por parte de los alumnos para su correcto diligenciamiento.

#### **5.1.9 Evaluar los datos:**

Los datos obtenidos corresponden a oficiales con experiencia de alrededor de los 30 años de servicio en las diferentes especialidades, armas y campos de la vida militar, es importante resaltar el conocimiento que se tiene del país en el aspecto terrestre, marítimo y aéreo. De igual forma, actualmente se encuentran desarrollando investigaciones que involucran temas del alto nivel en la estrategia nacional e internacional.

Dentro la primera encuesta los datos obtenidos se relacionan en el anexo "D"

Así mismo la muestra obtenida al personal de alumnos del curso de Estado Mayor se evidenció los siguientes aspectos:

- El 92% manifiesto estar interesado en realizar la Maestría simultáneamente al curso de Estado Mayor, pese a las condiciones de tiempo y dinero que esto representa.

- El 84% poseen los requisitos académicos y el desempeño profesional para iniciar la Maestría al llegar a las Escuela Superior de Guerra, notándose que el 16% restante corresponde a los alumnos del Ejército.
- El nivel de calificación dado al presente curso hasta el momento en una escala de 1 a 10 es de 7.93 sin embargo discriminado por cada una de las fuerzas se advierte que los alumnos de la Armada Nacional son los más insatisfechos con una calificación de 7.50, seguidos por los alumnos de la Fuerza Aérea Colombiana con una calificación de 7.72 y observando que los más satisfechos son los alumnos del Ejército Nacional con una calificación de 8.14.
- En la tercera pregunta (de tipo abierta), acerca de las fallas, se obtuvieron los siguientes resultados (ver figura No. 2):

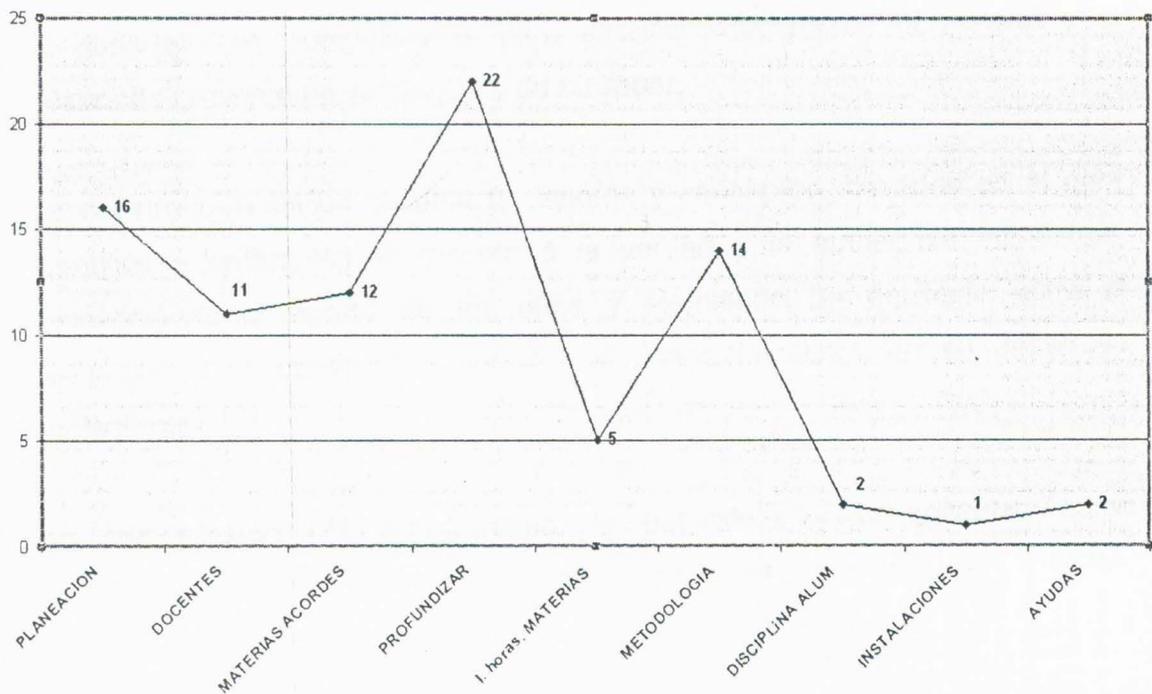


Figura No. 2 Resultados encuesta alumnos CEM-2006

## 5.2. ESTÁNDARES EDUCATIVOS REQUERIDOS.<sup>22</sup>

El Decreto 1001 de 03 abril de 2006 unifica los requisitos y procedimientos para los programas de Doctorado y Maestría y es el documento rector que establece las condiciones mínimas de calidad y demás requisitos para el ofrecimiento y desarrollo de dichos programas académicos, el cual contiene los requerimientos a nivel de las condiciones mínimas de calidad, los créditos académicos, el reconocimiento que hace el estado de los programas y de la inspección y vigilancia a éstos.

Con fundamento en los requisitos exigidos, los programas educativos a nivel de postgrados exigen los siguientes parámetros específicos:

1. El desarrollo de competencias para afrontar críticamente la historia y el desarrollo presente de su ciencia y de su saber;
2. La construcción de un sistema de valores y conceptos, basados en el rigor científico y crítico, en el respeto a la verdad y la autonomía intelectual, reconociendo el aporte de los otros y ejerciendo un equilibrio entre la responsabilidad individual y social y el riesgo implícitos en su desarrollo profesional;
3. La comprensión del ser humano, la naturaleza y la sociedad como destinatarios de sus esfuerzos, asumiendo las implicaciones sociales, institucionales, éticas, políticas y económicas de su investigación;

---

<sup>22</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. "Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003". [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.google.com/u/PEC2?q=DECRETO+2566+DE+2003>. Acceso el 14 de julio de 2006.

4. El desarrollo de las aptitudes para comunicarse y argumentar idóneamente en el área específica de conocimiento y para comunicar los desarrollos de la ciencia a la sociedad.

#### **PARA PROGRAMAS ACADÉMICOS DE MAESTRIAS.**

1. Las maestrías podrán ser de profundización o de investigación.
2. Las primeras tienen como propósito profundizar en un área del conocimiento y el desarrollo de competencias que permitan la solución de problemas o el análisis de situaciones particulares de carácter disciplinario, interdisciplinario o profesional, a través de la asimilación o apropiación de conocimientos, metodologías y desarrollos científicos, tecnológicos o artísticos. El trabajo de grado de estas maestrías podrá estar dirigido a la investigación aplicada, el estudio de casos, (a solución de un problema concreto o el análisis de una situación particular.
3. Las maestrías de investigación tienen como propósito el desarrollo de competencias que permitan la participación activa en procesos de investigación que generen nuevos conocimientos o procesos tecnológicos. El trabajo de grado de estas maestrías debe reflejar la adquisición de competencias científicas propias de un investigador académico, las cuales podrán ser profundizadas en un programa de doctorado.
4. Un mismo programa de maestría puede impartir formación de profundización o de investigación, siendo los elementos diferenciadores el tipo de investigación realizada, los créditos y las actividades académicas desarrolladas por el estudiante.

## PARA PROGRAMAS ACADÉMICOS DE DOCTORADO

1. El doctorado es el programa académico de postgrado que otorga el título de más alto grado educativo, el cual acredita la formación y la competencia para el ejercicio académico e investigativo de alta calidad.
2. Los programas de doctorado tienen como objetivo la formación de investigadores con capacidad de realizar y orientar en forma autónoma procesos académicos e investigativos en el área específica de un campo del conocimiento.
3. Sus resultados serán una contribución original y significativa al avance de la ciencia, la tecnología, las humanidades, las artes o la filosofía.

Los créditos académicos serán tenidos en cuenta de acuerdo a lo ordenado en el Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003, capítulo II<sup>23</sup>.

La aprobación de ambos programas se hará por 5 años, y se renovarán previa solicitud seis (06) meses antes del vencimiento del permiso de funcionamiento. Para el caso de los doctorados, el tiempo aprobado será de 7 años<sup>24</sup>.

Los formatos de solicitud de aprobación<sup>25</sup> se adelantarán de acuerdo a lo relacionado en el anexo "E".

---

<sup>23</sup> Ibid. 5-6 p.

<sup>24</sup> Ibid. 11-12 p.

<sup>25</sup> MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior -CONACES- Guía para presentar programas de maestría y doctorado. (NUEVOS, ACTUALIZACIONES Y EXTENSIONES). 8-29 p.

### 5.3. LIMITACIONES Y DELIMITACIONES

#### PERSONAL ACADÉMICO<sup>26</sup>

El Ministerio de Educación Nacional establece el requisito de los establecimientos educativos a nivel de su planta de docentes para los programas de postgrados, así:

- El número adecuado de profesores de planta de tiempo completo, dedicados al programa en correspondencia con los criterios de ingreso, permanencia, evaluación, capacitación y promoción, establecidos en sus reglamentos.
- Organización académico-administrativa que permita la interacción académica del profesorado del programa y su participación en grupos de investigación.
- Para los programas de maestrías y doctorados, experiencia de los docentes del programa en investigación, verificable por medio de publicaciones, obras de arte o patentes y en dirección de proyectos y de estudiantes de postgrado.
- Para los programas de maestrías contar con capacidad académica propia o a través de convenios formales, lo cual deberá reflejarse en grupos de investigación en funcionamiento, docentes investigadores de tiempo completo vinculados al programa, proyectos de investigación en ejecución y publicaciones en el área de la maestría propuesta.
- Para los programas de doctorado, la existencia de grupos consolidados de investigación, en los que participen profesores del programa, con dedicación de tiempo completo al mismo, con título de doctor o reconocida trayectoria

---

<sup>26</sup> MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL, Decreto Numero 1001 de 2006, 3 Abr 2006 "Por el cual se organiza la oferta de programas de postgrado y se dictan otras disposiciones.

académica e investigativa, y en número suficiente para atender el trabajo tutorial de los estudiantes.

Sin embargo, y dadas las exigencias anteriores, sumado al diagnóstico que arrojó la encuesta a los alumnos del CEM, se determina que una gran debilidad de la Escuela en la planta de docentes, debido a la cantidad y por encima de todo, la calidad y preparación de éstos.

### **PROGRAMA DE MAESTRIA PARA EL CURSO DE ESTADO MAYOR**

Tiene Viabilidad dada la aplicación en el campo profesional, y estar alineado con los programas educativos de la ESDEGUE.

Los oficiales que asisten al curso CEM son seleccionados por cada comandante de Fuerza, con base en criterios de idoneidad a nivel personal y profesional. Una vez estos oficiales se presentan en la Escuela Superior de Guerra, deben por ley aplicar a exámenes de admisión (sobre conocimientos de geografía, historia, geopolítica, inteligencia, estado mayor, sistemas, doctrina militar e inglés). De esta forma se pretende que el alumno tenga una nivelación de conocimientos generales para iniciar su curso.

La ESDEGUE para el año 2006 tiene configurado el programa de CEM con una intensidad horaria de 1.272 horas presenciales y 554 horas destinadas a la investigación fuera de horarios académicos. Esta intensidad horaria corresponde a 5 módulos dentro de las que se contemplan 9 materias, en las que a su vez se estudian 30 unidades temáticas (ver anexo "F")<sup>27</sup>.

Actualmente la institución tiene acreditado el programa de Maestría en Seguridad y Defensa Nacional para los antiguos alumnos del CAEM y CIDENAL, así como a

---

<sup>27</sup> ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Programa Académico CEM-2006", Documento interno. 5 p.

profesionales de diferentes áreas dedicados al tratamiento de los temas de la seguridad y defensa nacional. Este programa está dividido en módulos con un total de 30 créditos que equivalen a 540 horas de actividad académica con acompañamiento de docente y 1.080 horas de actividad académica independiente. El plan de estudios dura tres semestres académicos, y las clases se desarrollan de lunes a viernes de 7:00 a 8:30 a.m., incluyendo algunos fines de semanas para las visitas de campo.

Teniendo en cuenta lo anterior, se observa que muchas de las unidades temáticas y materias del CEM coinciden en cuanto a intensidad horaria, contenido y objetivos con las de la Maestría antes mencionada. Ver cuadro comparativo del anexo "G". De esta forma se contempla la posible homologación del 69% de las materias en la actualidad.

Como propuesta inicial para que los alumnos del CEM puedan realizar la Maestría en Seguridad y Defensa Nacional, se establecen las siguientes consideraciones:

- La Maestría se adelantaría paralela al curso del CEM.
- El no cumplir los requisitos exigidos para lograr la titulación en la Maestría no afectaría el requisito de ley (Curso de Estado Mayor) para ascender al grado de Teniente Coronel.
- Los alumnos serían seleccionados de acuerdo a diferentes requisitos (notas de la carrera de pre-grado, ICFES, trabajo escrito sobre temas específicos, entrevista personal, etc.) y el número de alumnos se ajustará a las políticas de la dirección dependiendo del número de docentes.

- Cada alumno deberá cancelar los gastos de estudio (queda por definir si las Fuerzas apoyan con un porcentaje) y destinar de su tiempo disponible para cumplir con el p nsum académico establecido.
- Para efectos de contabilizar los créditos académicos para los alumnos, se determina que éstos, al permanecer por un lapso de 47 semanas en clases, pueden destinar 2,3 horas diarias adicionales al curso CEM, dedic ndoselos a la maestría. Esto suma un total de 540 horas de actividad académica con acompañamiento de docente y 1.080 horas de actividad académica independiente.
- Aquí se deben considerar las materias homologadas de acuerdo al contenido del Curso de Estado Mayor. Esto disminuiría la intensidad de horas de actividad académica diaria con acompañamiento de docente.

#### **PROGRAMA DE DOCTORADO PARA EL CURSO DE ALTOS ESTUDIOS MILITARES.**

Dentro de la investigación que se tiene respecto a implementar el doctorado, se determinó que hay una restricción en la planta de docentes y la ausencia de programas para este nivel. Se encontraron planteles educativos que ofrecen estos programas, especialmente en España, donde el énfasis apunta a integrar la seguridad nacional con los planes de desarrollo y los nuevos desafíos globales.

De esta forma, se propone que la ESDEGUE establezca convenios con dichos centros educativos para formar oficiales (activos o en retiro) en este nivel de doctorado, de tal manera que en un mediano y largo plazo se configure el programa, adaptado a la realidad colombiana, hemisférica y global. Mientras tanto, se eleva la propuesta de que los alumnos del CAEM hagan la maestría en Seguridad y Defensa Nacional con un enfoque investigativo.

Como referencia de consulta, se relacionan a continuación los links de los sitios de Internet donde se ofrecen estos programas de doctorado:

1. INSTITUTO UNIVERSITARIO "GENERAL GUTIERREZ MELLADO" (Doctorado en Paz y Seguridad Internacional).  
<https://serviweb.uned.es/doctorado/mostrarprograma.asp?cod=9999001>
2. UNIVERSIDAD DE GRANADA (Doctorado en Sociedad y Seguridad. Una visión integradora).  
<http://www.ucm.es/info/cpuno/aecpa/asoc/avisos/30.htm>
3. UNIVERSIDAD DE MURCIA (Doctorado en Cooperación Defensa y Paz).  
[http://www.solooposiciones.net/oposiciones\\_doctorado\\_en\\_cooperacion\\_defensa\\_y\\_paz-sop31325214.htm](http://www.solooposiciones.net/oposiciones_doctorado_en_cooperacion_defensa_y_paz-sop31325214.htm)

Financiación: recursos del estado destinados a educación y el pago de los alumnos. Ver anexo "H".

- CALIDAD  
Cumplir con los requisitos y expectativas del país en materia de seguridad y defensa nacional.
- PRODUCTO  
Personal calificado e idóneo en seguridad y defensa con titulaciones en maestrías con las opciones y el panorama de continuar con doctorados.
- MARKETING Y VENTAS  
Comunicación a través de los canales internos al igual que con otros entes gubernamentales, educativos, a nivel nacional e internacional, con el fin de obtener una mejor acreditación educativa.

- **PRECIO**  
Determinado una vez se estructuren los programas y se cuente con el personal docente requerido.
- **PLAZA**  
A nivel nacional e internacional, mediante convenios.
- **OFERTA – COMPETENCIA**  
Mediante los llamamientos a cursos de ascenso (inicialmente).  
Competencia: No aplica
- **DEMANDA – CLIENTE**  
Los oficiales activos.
- **PROVEEDOR**  
La ESDEGUE, centros educativos nacionales e internacionales.
- **TAMAÑO:**  
Actualmente tiene capacidad para atender los cursos de CAEM y CEM, sin embargo dada su apertura a nuevos cursos (CIDENAL, Maestría en Seguridad y Defensa a personal no uniformado, etc.), se ve afectada la disponibilidad de aulas de sistemas y laboratorio de inglés. Además no cuenta con auditorio de conferencias propio. El tamaño de la infraestructura virtual no supe los requerimientos actuales, por lo que se requiere ampliarlo y actualizarlo para que soporte los módulos a distancia que requieran los programas.
- **LOCALIZACIÓN**  
La Escuela Superior de Guerra tiene instalaciones creadas en 1993 y ubicadas en la Carrera 11 No. 102 – 50 de la ciudad de Bogotá. Esta compuesta por un edificio administrativo destinado para oficinas, que posee cuatro pisos, altillo y

semisótano, con un total de área construida de 4548.84 M<sup>2</sup>. Además posee una plaza de armas que también se habilita para dos canchas de baloncesto y dos canchas de voleibol, guardia, circulación peatonal, circulación vehicular y 153 parqueaderos.

Un edificio de tipo institucional educativo para uso de aulas, de cuatro pisos, con un total de área construida de 1.781.41 M<sup>2</sup>. Posee 11 aulas, baños comunales y depósitos en todos los pisos, con pasillos y amplios halles de circulación.

Igualmente, posee amplias zonas verdes y comparte campos deportivos con el Colegio Patria. La biblioteca del Instituto, es un monumento nacional que se encuentra ubicado en la Escuela Militar de Cadetes del Ejército Nacional, en la Calle 80 con avenida Suba.

#### **DIAGRAMA DE GANTT**

Ver el anexo "I".

## 6. CONCLUSIONES

De los resultados obtenidos en la investigación del presente trabajo de fuerza, se establecieron las siguientes conclusiones:

- Actualmente no todos los oficiales convocados para este curso pueden realizar la maestría simultáneamente. Requieren una nivelación previa antes de llegar al nivel deseado.
- Es evidente la ventaja que se tiene por parte de los alumnos, ya que poseen el conocimiento y experiencia (entre 20 y 30 años de servicio) lo cual facilita el aprendizaje y es compatible con el tema.
- Las institución militar se beneficia teniendo personal con los más altos niveles educativos, con propuestas académicas que coadyuven a solucionar los problemas más sentidos, dada la trascendencia de los cargos, lo cual facilita la planeación, la conducción y la toma de decisiones.
- En el posconflicto se requiere de militares capacitados y calificados para el trabajo de integral con todos los campos del poder.
- Se fortalece el desarrollo en ciencia y tecnología de la industria militar y civil.
- Se genera liderazgo por parte de las FF.MM. dentro de las instituciones del estado.
- Mediante los ajustes a los programas del CEM y CAEM es posible brindar a los estudiantes de la ESDEGUE los programas de maestrías. Para el Curso de Estado Mayor, maestría en Seguridad y Defensa Nacional con énfasis en

profundización y al Curso de Altos Estudios Militares, la misma maestría, con énfasis en investigación.

- Actualmente el programa de Doctorado no es posible, ya que no se tienen los docentes. Éste es viable una vez se preparen los profesores en el exterior (mediante convenios educativos), y se articulen los programas en cooperación con otros centros educativos del país. En una fase inicial es posible que la homologación de materias de la maestría sirva para que algunos alumnos asistan a otras universidades en el exterior a complementar o finalizar el doctorado. De esta manera se hace indispensable el suscribir convenios con planteles educativos, afines a los programas, que existan en otros países.

## BIBLIOGRAFÍA

COLOMBIA. "Gobierno en línea" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: [http://www.dafp.gov.co/leyes/CONS\\_P91.HTM](http://www.dafp.gov.co/leyes/CONS_P91.HTM). Acceso el 14 de febrero de 2006.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. "Al tablero. El periódico de un país que educa y se educa" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.mineduacion.gov.co/1621/article-87355.html>. Acceso el 14 de febrero de 2006.

COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL. "Sistema Nacional de Información de la Educación Superior – SNIES" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: [http://snies.mineduacion.gov.co:8080/pls/iesprogramas/m\\_programas.programas\\_listado](http://snies.mineduacion.gov.co:8080/pls/iesprogramas/m_programas.programas_listado). Acceso el 14 de febrero de 2006.

COLOMBIA, Presidencia de la República. Plan de Seguridad y Defensa Nacional. Bogotá: Imprenta Nacional de Colombia, 2002. p. 22.

COLOMBIA. "Portal del Estado Colombiano" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: [http://www.dafp.gov.co/leyes/CONS\\_P91.HTM](http://www.dafp.gov.co/leyes/CONS_P91.HTM). Acceso el 14 de febrero de 2006.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Resultados Evaluación Institucional 2005", Documento interno. 2-46 p.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA, "Proyecto Estratégico Institucional", Documento interno. 5-8 p.

FUERZA AEREA COLOMBIANA. "Objetivos y líneas de acción estratégica" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.fac.mil.co/?idcategoria=17>. Acceso el 14 de febrero de 2006.

FUERZA AEREA COLOMBIANA. "Instituto Militar Aeronáutico" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.fac.mil.co/index.php?idcategoria=4355>. Acceso el 14 de julio de 2006.

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA. "Escuela Superior de Guerra" [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.esdegue.mil.co/apps/www/section-11.jsp>. Acceso el 14 de julio de 2006.

HEATH, Joseph y POTTER, Andrew. Rebelarse Vende. Bogotá: Taurus, 2004, p. 35.

MINISTERIO DE EDUCACION NACIONAL Decreto 916 de 22 Mayo 2001 Por el cual se unifican los requisitos y procedimientos para los programas de Doctorado y Maestría. 1-2 p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. "Decreto 2566 de Septiembre 10 de 2003". [sitio en Internet], Gobierno en línea, disponible en: <http://www.google.com/u/PEC2?q=DECRETO+2566+DE+2003>. Acceso el 14 de julio de 2006. 5-12 p.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN NACIONAL. Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior -CONACES- Guía para presentar programas de maestría y doctorado. (NUEVOS, ACTUALIZACIONES Y EXTENSIONES). 8-29 p.

ANEXO A:

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA



MODELO DE ENCUESTA DIAGNOSTICA SOBRE LAS COMPETENCIAS DE  
LOS OFICIALES DE LAS FFMM.

OBJETIVO:

Entendiendo que toda organización busca lograr una mejora continua e incrementar sus estándares, se pretende con la presente encuesta conocer y evaluar la percepción que tienen los comandantes a todos los niveles, operativos y administrativos de la institución, acerca del desempeño de los oficiales a su cargo. Dadas estas apreciaciones, se busca configurar programas académicos tendientes a dar solución a estos requerimientos, con base en sus respuestas.

FUERZA	DEPENDENCIA
CARGO	No. DE PERSONAS Y PRESUPUESTO A CARGO
NOMBRE	E-MAIL

NOTA:

ESTABLEZCA EL ORDEN DE PRIORIDADES DE RESPUESTAS DE 1 A 3, SIENDO 1 LA MÁS IMPORTANTE O QUE SE PRESENTA CON MAYOR FRECUENCIA, 2 LA SIGUIENTE EN IMPORTANCIA, ETC. QUEDARAN ALGUNAS OPCIONES EN BLANCO, EXCEPTO POR LAS TRES SEÑALADAS. ENCONTRARA UNA OPCIÓN DE RESPUESTA AL FINAL QUE ES ABIERTA Y DEBE CONSIDERARSE DENTRO DE LA CALIFICACIÓN ANTES MENCIONADA.

ÁREA ADMINISTRATIVA

<b>1. DENTRO DE LAS DEBILIDADES QUE HA PODIDO IDENTIFICAR EN EL DESEMPEÑO ADMINISTRATIVO DEL PERSONAL A SU CARGO O DE SU ESTADO MAYOR, ENUMERE EN ORDEN LAS MÁS IMPORTANTES:</b>	
A.	NO EXISTEN DEBILIDADES
B.	LA TOMA DE DECISIONES
C.	FALTA DE PLANEACION
D.	ERRORES EN LA EJECUCIÓN
E.	FALTA DE CONTROL - ERRORES EN LA MEDICIÓN DE LOS RESULTADOS

F.	FALTA DE RETROALIMENTACIÓN DE LOS PROCESOS-APLICAR LA MEJORA CONTINUA	
G.	OTROS: _____	CUALES? _____
<b>2. CALIFIQUE EL APORTE EN CALIDAD Y SUFICIENCIA DE INFORMACIÓN QUE RECIBE DE SU PERSONAL PARA GUIARLE EN LA TOMA DE DECISIONES.</b>		
A.	NO HACEN APORTES. LAS DECISIONES SOLO LAS TOMA EL JEFE	
B.	ESCASOS APORTES DE LOS ASESORES	
C.	APORTES GENERALMENTE ACERTADOS	
D.	LOS APORTES DE LOS ASESORES SIEMPRE SON EXCELENTES Y OPORTUNOS	
E.	OTROS: _____	CUALES? _____

<b>3. EVALUANDO LOS ASPECTOS QUE INVOLUCRAN LA TOMA DE DECISIONES, CUALES CONSIDERARÍA QUE SON LOS PROBLEMAS MÁS COMUNES QUE SE PRESENTAN?</b>		
A.	NINGUNO	
B.	FALTA DE INFORMACIÓN DE SUS ASESORES	
C.	INFORMACIÓN DESACTUALIZADA POR PARTE DE ELLOS.	
D.	NO PARTICIPAN EN LA DECISIÓN ÁREAS QUE PUEDEN SER AFECTADAS.	
E.	CON FRECUENCIA SE PIERDE DE VISTA EL OBJETIVO PRINCIPAL QUE GENERA LA DECISIÓN?	
F.	OTROS: _____	CUALES? _____

<b>4. ÁREA DE PERSONAL: QUÉ ASPECTOS DE ESTA ÁREA CONSIDERA NECESARIO FORTALECER?</b>		
A.	NINGUNO	
B.	MEJORAR LOS SISTEMAS DE ADMINISTRACIÓN DE INFORMACIÓN DE PERSONAL	
C.	CONOCIMIENTO DE LA NORMATIVIDAD.	
D.	MEJORAR LA CULTURA ORGANIZACIONAL.	
E.	FOMENTAR PROGRAMAS DE BIENESTAR.	
F.	LIDERAZGO EN RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS.	
G.	OTROS: _____	CUALES? _____

<b>5. ÁREA DE PLANEACIÓN: QUÉ ASPECTOS DE ESTA ÁREA CONSIDERA NECESARIO FORTALECER?</b>		
A.	NINGUNO	
B.	MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN DEL PRESUPUESTO	
C.	LOS OBJETIVOS SE CUMPLEN TAL Y COMO SE PLANEAN?	
D.	SE TRANSMITEN LAS ÓRDENES E INSTRUCCIONES AL PERSONAL INVOLUCRADO EN LAS TAREAS (TENIENDO EN CUENTA LOS DIFERENTES NIVELES DEL MANDO EN LA ORGANIZACIÓN)?	
E.	LOS PROCESOS EJECUTADOS SON ACERTADOS Y OPORTUNOS?	

F.	SE HACE RETROALIMENTACIÓN DE TAREAS CUMPLIDAS A QUIENES INTERVINIERON EN ELLAS?	
G.	OTROS: _____	CUALES? _____

<b>6. LA INFORMACIÓN QUE DEBEN CONOCER LAS DEPENDENCIAS A SU CARGO PRESENTAN ALGUNOS DE LOS SIGUIENTES PROBLEMAS.</b>		
A.	NINGUNO	
B.	FALTA DE CONOCIMIENTO DE LAS NORMAS	
C.	QUIENES ESTÁN INVOLUCRADOS EN LAS TAREAS ORDENADAS NO CONOCEN LA INFORMACIÓN, O ESTA SE ENCUENTRA INCOMPLETA	
D.	LA DOCUMENTACIÓN TRAMITADA Y SUS ARCHIVOS NO SON FÁCILMENTE CONSULTABLES.	
E.	LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN (OUTLOOK) NO SON ADECUADAMENTE EXPLOTADOS (POR DESCONOCIMIENTO, FALTA DE CONCIENCIA SOBRE SU USO, NO SE LE DA LA SERIEDAD QUE SE REQUIERE, ETC.)	
F.	OTROS: _____	CUALES? _____

<b>7. CON EL FIN DE EVALUAR EL APORTE EN INNOVACIÓN Y MEJORAMIENTO CONTINUO, ASOCIADO A LA INVESTIGACIÓN EN CIENCIA Y TECNOLOGÍA DE SU DEPENDENCIA, CUAL SERÍA SU PERCEPCIÓN? MARQUE UNA OPCIÓN</b>		
A.	TOTALMENTE INSATISFECHO	
B.	POCO SATISFECHO	
C.	MEDIANAMENTE SATISFECHO	
D.	SATISFECHO	
E.	MUY SATISFECHO	
F.	EL NIVEL ES OPTIMO	
G.	OTROS: _____	CUALES? _____

<b>8. CUALES CONSIDERA QUE SON LOS PROBLEMAS QUE SE PRESENTAN A NIVEL DEL CLIMA ORGANIZACIONAL EN SU DEPENDENCIA?</b>		
A.	NO SE PERCIBEN PROBLEMAS.	
B.	FALTA DE MOTIVACIÓN POR EL TRABAJO.	
C.	EL PERSONAL NO SE SIENTE RESPALDADO POR LOS DIVERSOS COMANDANTES EN LA ESCALA DEL MANDO.	
D.	HAY DIFICULTAD EN LAS RELACIONES INTERPERSONALES.	
E.	NO SE CUENTA CON LOS MEDIOS NECESARIOS PARA UN TRABAJO OPTIMO.	
F.	HAY DEFICIENCIA EN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO.	
G.	OTROS: _____	CUALES? _____

## ÁREA OPERACIONAL

<b>9. CUALES CONSIDERA SON LOS PROBLEMAS OBSERVADOS, QUE CON MÁS FRECUENCIA TIENEN SUS SUBALTERNOS, EN EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES MILITARES?</b>	
A.	NO SE PERCIBE
B.	EN EL DISEÑO Y CONCEPCIÓN DE PLANES DE CAMPAÑA Y DE OPERACIONES.
C.	EN LA CONDUCCIÓN Y CONTROL OPERATIVO.
D.	EN EL CONOCIMIENTO DE LOS MANUALES DE ESTRATEGIA Y NORMATIVIDAD?
E.	EN LA CAPACIDAD DE CONSEGUIR Y ANALIZAR INFORMACIÓN.
F.	ESTABLECER COMUNICACIÓN CON OTRAS UNIDADES MILITARES Y DE POLICÍA.
G.	COMO SE PERCIBE EL PROGRAMA DE ESTÍMULOS Y SANCIONES?
H.	OTROS: _____ CUALES? _____

<b>9. CUALES CONSIDERA SON LOS PROBLEMAS MAS FRECUENTES EN ESTA AL EJECUTAR LAS OPERACIONES MILITARES?</b>	
A.	NO SE PERCIBE
B.	LIMITACIÓN DE MEDIOS Y RECURSOS.
C.	FALTA DE MANEJO Y CONOCIMIENTO DE LOS CONCEPTOS DOCTRINARIOS.
D.	INSUFICIENCIA DE PERSONAL.
E.	FALTA CAPACITACIÓN EN EL PERSONAL.
F.	FALTA DE GARANTÍAS LEGALES AL MOMENTO DE EJECUTAR LAS OPERACIONES MILITARES, O LOS PROCEDIMIENTOS QUE EXISTEN NO SON PRÁCTICOS O ACORDES.
G.	COMO SE PERCIBE EL PROGRAMA DE ESTÍMULOS Y SANCIONES?
H.	OTROS: _____ CUALES? _____

## ÁREA ESTRATÉGICA

<b>10. CUAL CONSIDERA QUE DEBERÍA SER EL ENFOQUE O CAMPO DE INVESTIGACIÓN QUE DEBE FORTALECER SU FUERZA, Y ESPECÍFICAMENTE SU DEPENDENCIA, EN UN FUTURO POST-CONFLICTO.</b>	
A.	NINGUNO
B.	FORTALECER LOS CONVENIOS DE COOPERACIÓN MILITAR CON OTROS PAÍSES.
C.	CREAR CONVENIOS DE COOPERACIÓN CON ENTIDADES PARTICULARES.
D.	APOYAR LOS PLANES DE DESARROLLO DEL GOBIERNO MEDIANTE LA ACCIÓN INTEGRAL.
E.	APROVECHAR DE LA TECNOLOGÍA EXISTENTE PARA GENERAR CONOCIMIENTO CIENTÍFICO.
F.	OTROS: _____ CUALES? _____

**11. DE CONTINUAR EL CONFLICTO CON EL NARCOTERRORISMO, CUAL SERIA EL DIRECCIONAMIENTO QUE DEBE ASUMIR SU FUERZA Y DEPENDENCIA PARA COMBATIRLO EFICIENTEMENTE.**

A.	NINGUNO	
B.	FORTALECER LA ESTRATEGIA MILITAR.	
C.	FORTALECER LA TÁCTICA MILITAR.	
D.	FORTALECER LA DOCTRINA DE OPERACIONES CONJUNTAS.	
E.	MEJORAR LA INTELIGENCIA.	
F.	MEJORAR LA ACCIÓN INTEGRAL.	
G.	OTROS: _____	CUALES? _____

---

FIRMA DEL OFICIAL ENCUESTADO  
CÓDIGO MILITAR

Anexo "B"

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA  
ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

MODELO DE ENCUESTA DIAGNÓSTICA SOBRE LAS COMPETENCIAS DE LOS OFICIALES DE LAS FFMM.

OBJETIVO: ES MUY IMPORTANTE QUE LEA ESTO PARA RESPONDER.

Entendiendo que toda organización busca lograr una mejora continua e incrementar sus estándares, se pretende con la presente encuesta conocer la percepción que usted tiene sobre la necesidad de implementar el programa (opcional) de maestría para los cursos de Estado Mayor. Esto conllevaría una demanda de tiempo adicional y erogaciones a título personal para su realización. En contra prestación usted alcanzaría mayores competencias en el ámbito militar, personal y profesional.

FUERZA	ESPECIALIDAD O ARMA
NIVEL PROFESIONAL	OTRAS TITULACIONES QUE POSEE

1. Estaría interesado en adelantar una maestría en Seguridad y Defensa Nacional, mientras adelanta el curso CEM. Si \_\_\_\_\_  
NO \_\_\_\_\_
2. Evalué de 1 a 10 su nivel de satisfacción respecto al contenido de los temas vistos en el presente curso. \_\_\_\_\_.
3. De acuerdo a la anterior pregunta, si usted no se encuentra plenamente satisfecho, cual(es) considera el (los) motivos?

---

---

MUCHAS GRACIAS POR SU APORTE

ANEXO "C"

ANALISIS ENCUESTA A LOS ALUMNOS CAEM-2006

AREA		A	B	C	D	E	F	G
ADMINISTRATIVA	P 1		2	11	4	5	5	
	P 2	1	6	11	8			
	P 3		3	7	9	9		
	P 4		2	6	9	2	10	
	P 5		5	8	7	3	6	
	P 6		7	7	6	6		
	P 7	2	8	8	2			
	P 8		4	3	4	3	7	
OPERACIONES	P 9		6	4	6	6	5	1
	P 10		11	5	4	5	2	
ESTRATEGICA	P 11		2	5	12	8		
	P 12		4	1	11	6	9	

ANALISIS	P 1	EN EL AREA ADMINISTRATIVA SE OBSERVA QUE FALTA <b>PLANEACION</b> (11), SEGUIDO DE FALTA DE CONTROL Y ERRORES EN LA MEDICION DE RESULTADOS (5), ASI COMO FALTA DE RETROALIMENTACION DE LOS PROCESOS PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO (5).
	P 2	LOS APORTES EN <b>CALIDAD Y CANTIDAD</b> DE LA INFORMACION DE LOS ASESORES SON GENERALMENTE ACERTADOS (11), SEGUIDO POR LA EXCELENCIA Y OPORTUNIDAD EN LOS APORTES (8).
	P 3	SE DETERMINA QUE CON ALTA FRECUENCIA NO SE CONSULTA A LAS DEPENDENCIAS QUE TIENEN RESPONSABILIDADES EN TAREAS (9) Y SE PIERDE DE VISTA EL OBJETO DE LA REUNION QUE DEMANDA UNA DECISION (9). CON ALGUNA FRECUENCIA LOS ASESORES NO TIENEN INFORMACION ACTUALIZADA NI COMPLETA (6). <b>SE DIFICULTAN LAS DECISIONES.</b>
	P 4	A NIVEL DEL MANEJO DE PERSONAL, SE IDENTIFICA QUE ES NECESARIO FORTALECER EL <b>LIDERAZGO</b> EN LA SOLUCION DE PROBLEMAS (10), SEGUIDO DE MEJORAR LA <b>CULTURA ORGANIZACIONAL</b> (9). SE REQUIERE QUE SE CONOZCA MAS LA <b>NORMATIVIDAD</b> (6).
	P 5	ESPECIFICAMENTE HABLANDO DE LA PLANEACION, SE REQUIERE QUE LO QUE SE PLANEE SE CUMPLA (8), QUE LAS ORDENES LLEGUEN A LOS INTERESADOS (7) Y FALTA RETROALIMENTACION DE LAS TAREAS (6).

ANEXO "C"

## ANALISIS ENCUESTA A LOS ALUMNOS CAEM-2006

Hoja 2

ANALISIS	P 6	SE DENOTA UN DESCONOCIMIENTO Y DESACTUALIZACION DE LAS NORMAS VIGENTES, POCO APROVECHAMIENTO DE LOS RECURSOS TECNOLOGICOS PARA ADMINISTRAR LA INFORMACION Y DESORDEN EN SU MANEJO.
	P 7	SE IDENTIFICA QUE LOS APORTES E INNOVACION ASOCIADOS A LA INVESTIGACION EN CIENCIA Y TECNOLOGIA SON ESCASOS EN LA INSTITUCION, SE REQUIERE CREAR UNA CULTURA ALREDEDOR DE ESTE ASPECTO. ESTA ACCION DEBE SER INMEDIATA.
	P 8	SE DETERMINA QUE HAY DEFICIENCIA EN LAS CONDICIONES AMBIENTALES DE TRABAJO (7), ASOCIADOS A UN BAJO <b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b> COMO CONSECUENCIA DEL MAL MANEJO DE LAS RELACIONES INTERPERSONALES (4) Y Poca MOTIVACION POR EL TRABAJO (4). AQUI SE CONFIRMA LA NECESIDAD DE MEJORAR EL LIDERAZGO.
	P 9	SE OBSERVAN GRANDES VACIOS A TODO NIVEL (DISEÑO, ASESORIA, DESARROLLO, CONTROL Y EVALUACION) DE LAS OPERACIONES MILITARES.
	P 10	LOS ENCUESTADOS PERCIBEN QUE EL DESARROLLO DE LAS OPERACIONES MILITARES SE LIMITAN POR LOS MEDIOS Y RECURSOS DISPONIBLES (11) SEGUIDO POR LA FALTA DE CAPACITACION DEL PERSONAL EN DOCTRINA (5) E INSUFICIENCIA DEL MISMO (5).
	P 11	EN CASO DE LLEGARSE PROXIMAMENTE A UN POST CONFLICTO, SE COINCIDE EN LA NECESIDAD DE FORTALECER LA ACCION INTEGRAL (12) Y CREAR VALOR EN LA INSTITUCION CON EL EMPLEO DE LA INVESTIGACION CIENTIFICA (8). SE DEBE UTILIZAR LA ESTRATEGIA DE ESTABLECER CONVENIOS DE COOPERACION CON OTRAS ENTIDADES (5).
	P 12	EN CASO DE CONTINUARSE EL CONFLICTO ES NECESARIO FORTALECER LA DOCTRINA CONJUNTA (11), LA ACCION INTEGRAL (9) Y MEJORAR LA INTELIGENCIA (6).

TOTAL ENCUESTADOS: 5 OFICIALES

## ANEXO "D"

## TABULACION RESULTADOS ENCUESTA A ALUMNOS CEM-2006

	FUERZA	ARMA	SI	NO	PUNTOS	PUEDE	NO PUEDE
1	E	I	1		9	23	8
2	E	C	1		8		
3	E	C	1		8		
4	E	INF	1		8		
5	E	C	1		8		
6	E	C	1		7		
7	E	A	1		8		
8	E	L	1		9		
9	E	INF	1		6		
10	E	ING	1		9		
11	E	INF	1		9		
12	E	INF	1		8		
13	E	ART	1		9		
14	E	LOG	1		6		
15	E	XX	1		8		
16	E	LOG	1		9		
17	E	INF	1		8		
18	E	ING	1		9		
19	E	I		1	7		
20	E	INF	1		9		
21	E	ART	1		9		
22	E	I	1		8		
23	E	ING	1		8		
24	E	COM	1		9		
25	E	INF	1		8		
26	E	C	1		9		
27	E	ING	1		8		
28	E	INF	1		9		
29	E	C		1	7		
30	E	LOG	1		9		
31	E	INF	1		8		
			29	2	252,50	8,15	
1	ARC	SUP	1		8	11	0
2		SUP	1		9		
3		LOG	1		8		
4		SUB	1		7		
5		SUB	1		8		
6		AV	1		8		
7		SUP	1		4		
8		LOG	1		7		
9		INM	1		8		
10		SUP		1	8		
11		INM	1		8		
			10	1	82,50	7,50	
1	FAC	COM	1		5	9	0
2		SDB	1		9		
3		PIL	1		7		
4		NAV	1		7		
5		PIL	1		7		
6		NAV	1		8		
7		PIL		1	6		
8		NAV	1		7		
9		DA	1		7		
10		NAV	1		7		
			8	1	69,50	7,72	
<b>TOTAL</b>					<b>404,50</b>	<b>7,93</b>	

## ANEXO "E"

## FORMATO N° 1

## FICHA TÉCNICA

1. Nombre de la Institución		E-mail:		
Pág. Web:		Día / Mes / Año		
2. Domicilio:		Fecha de presentación: / /		
3. Nombre del Programa:		Tipo de Programa: Maestría <input type="checkbox"/>	Doctorado <input type="checkbox"/>	
4. Norma Interna de creación. Tipo de norma:		Día / Mes / Año		
N°	Fecha: / /	Órgano que la expide:		
5. Programa:	Nuevo <input type="checkbox"/>	Extensión <input type="checkbox"/>	Actualización <input type="checkbox"/>	
6. Título a expedir:				
7. Localidad donde funcionará:				
8. Duración:	N° Trimestres:	N° Semestres:	N° Años:	Otros:
9. Dedicación:*	Tiempo completo <input type="checkbox"/>		Tiempo parcial <input type="checkbox"/>	
10. Metodología:*	Presencial <input type="checkbox"/>		A Distancia <input type="checkbox"/>	
11. Periodicidad de la admisión:*	Anual <input type="checkbox"/>	Semestral <input type="checkbox"/>		
	Por cohortes <input type="checkbox"/>			
12. Número máximo de estudiantes para cada admisión:				
13. Valor de la matrícula para el primer período académico:				
14. Programas académicos de apoyo de la institución en la misma área:				
De pregrado (indicar los acreditados por el CNA y con registro calificado del MEN):				
De postgrado:				
15. Requisitos de Admisión:				
16. Requisitos de grado:				

17. En caso de ser extensión de un programa existente, suministre la siguiente información:

Norma interna que autoriza la extensión: \_\_\_\_\_

Tipo de norma \_\_\_\_\_ N° \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Día / Mes / Año  
Órgano que la expide \_\_\_\_\_

El programa se extenderá a través de:

Sede: \_\_\_\_\_ En la localidad de: \_\_\_\_\_

Seccional: \_\_\_\_\_ En la localidad de: \_\_\_\_\_

Norma que autoriza la seccional: \_\_\_\_\_

Convenio con entidad territorial: \_\_\_\_\_ -

Nombre de la entidad: \_\_\_\_\_

Convenio con institución de educación superior: \_\_\_\_\_

Localidad: \_\_\_\_\_

Nombre de la institución \_\_\_\_\_

Institución (es) que otorga (n) el título: \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

18. En caso de actualización, suministre la siguiente información:

Resolución Ministerial que crea el programa No. \_\_\_\_\_ Día / Mes / Año  
Fecha: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

o acuerdo ICFES que crea el programa: N°: \_\_\_\_\_ Fecha: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_

Fecha primera admisión: \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ Día / Mes / Año  
N° de admisiones a la fecha: \_\_\_\_\_

N° total de estudiantes admitidos: \_\_\_\_\_ N° total de estudiantes graduados: \_\_\_\_\_

NOTAS ACLARATORIAS (\*)

NÚMERO.	OBSERVACIÓN
---------	-------------

9	Por tiempo completo se entiende que el programa de maestría o doctorado constituye la actividad principal y prioritaria del estudiante y que, por consiguiente, el programa puede organizar actividades académicas en cualquier horario y exigir la presencia de todos los estudiantes. De lo contrario, el programa es de tiempo parcial.
10	Por presencial se entiende aquel programa en que todas y cada una de las actividades académicas requieren la presencia física del estudiante en un lugar especificado. Los demás programas son de modalidad semipresencial
11	La admisión por cohortes implica que sólo se abren nuevas admisiones una vez que haya terminado cursos el grupo o cohorte actual.

# FORMATO NÚMERO 2

## CONDICIONES MÍNIMAS

### 1. Denominación del Programa.

El programa debe demostrar que la denominación es coherente con la naturaleza del campo de conocimiento al cual pertenece el programa y con su respectivo nivel académico. En consecuencia, la información presentada deberá sustentar la denominación académica del programa y la correspondiente titulación, según lo establecido en la Ley 30 de 1992, de conformidad con su naturaleza, nivel académico y modalidad de formación.

#### *Información requerida:*

- *Acto de creación del programa;*
- *Número de registro para los programas en funcionamiento;*
- *Justificación de la denominación.*

### 2. Justificación del programa.

La justificación debe estar orientada a demostrar la pertinencia, necesidad, e impacto regional, nacional e internacional del programa que identifican y constituyen su particularidad; los aportes académicos realizados y el valor social agregado del programa.

#### *Información requerida:*

- *Estudios que justifiquen la creación o el funcionamiento del programa y su impacto.*

### 3. Aspectos curriculares básicos.

El programa deberá hacer explícitas la fundamentación teórica y metodológica (enfoque teórico y conceptualización, los objetivos, el perfil del egresado, los diferentes componentes del diseño curricular y el plan de estudios). Así mismo, hará explícitas las estrategias y medios de apoyo y seguimiento que permitan asegurar que tanto profesores como estudiantes puedan desarrollar los procesos de aprendizaje e investigación, propios de la metodología del programa. (3.1–3.5)

#### *Información requerida:*

- Documento de programa

#### 3.1. Enfoque teórico y conceptualización:

Defina con claridad, de manera breve y precisa, las orientaciones teóricas y metodológicas esenciales del programa.

(En el caso de acreditación previa de programas en el área de la educación, describir la presencia y articulación en el programa de los cuatro núcleos del saber pedagógico descritos en la Resolución Número 1036 de abril 2004: a) Educabilidad del ser humano, b) Enseñabilidad de los saberes, c) Historia y epistemología de la pedagogía, d) Tendencias educativas y sociales modernas)

3.2. Objetivos del programa:

3.3. Perfil del egresado:

3.4. Estrategias y medios de apoyo y seguimiento que permitan asegurar que tanto profesores como estudiantes puedan desarrollar los procesos de aprendizaje e investigación, propios de la metodología del programa. En el caso de programas con la metodología a distancia, describir las estrategias de apoyo y seguimiento.

3.5. Plan de estudios:

(Destacar el componente investigativo e indicar el horario de las actividades presenciales)

#### **4. Organización de las actividades de formación por créditos académicos.**

De conformidad con el principio de flexibilidad, según el enfoque y las estrategias pedagógicas, el programa incorporará formas de organización de las actividades académicas y prácticas que vinculan activa y participativamente a los estudiantes y garantizan la calidad de su formación. En este sentido, debe expresar en créditos académicos el trabajo de los estudiantes.

La maestría tendrá un número de créditos entre 36 y 48. El doctorado tendrá entre 60 y 90 créditos. Para la maestría se

exigirá un trabajo de grado y para el doctorado se exigirá una tesis.

**Información requerida:**

- Documento del programa.,
- Plan de estudios expresado en créditos.
- Descripción de los cursos y actividades académicas con la respectiva organización de las actividades que implican el tiempo presencial y el tiempo independiente del estudiante.

**5. Investigación.**

El programa deberá demostrar la forma como desarrolla la investigación y el pensamiento crítico y autónomo entre los profesores y los estudiantes. También considerará el tipo de organización, así como los medios que la institución y el programa incorporan para el desarrollo de la investigación. En consecuencia indicará la articulación de los trabajos de investigación de los estudiantes a los proyectos de los grupos de investigación y a las líneas y programas de investigación de los docentes. Así mismo indicará la organización administrativa institucional de la actividad investigativa y el listado de grupos de investigación que soportan la propuesta académica.

**Información requerida:**

- Documento del Programa,
- Toda aquella contenida en los Formatos 3, 4, 5, y 6.

5.1. Articulación de los trabajos de investigación de los estudiantes a los proyectos de los grupos de investigación y a las líneas de investigación de los profesores.

5.2. Organización administrativa institucional de la actividad investigativa.  
(Referente al organigrama de la institución)

5.3. Listado de los grupos de investigación que soportan la propuesta académica (Para la consideración de una propuesta no es indispensable que el grupo esté clasificado en COLCIENCIAS)

Nombre del grupo	Nº de Integrantes	Clasificación Colciencias


**6. Proyección social.** El programa deberá contemplar estrategias que contribuyan a la formación y desarrollo en el estudiante de un compromiso social. Para esto debe hacer explícitos los proyectos y mecanismos que favorezcan la interacción con su entorno.

**7. Selección y evaluación.**

El programa deberá establecer con claridad los criterios de selección, admisión y transferencia de los estudiantes y homologación de estudios; definir en forma precisa los criterios académicos que sustentan la permanencia, promoción y grado de los estudiantes; dar a conocer y aplicar el sistema de evaluación de los aprendizajes y el desarrollo de las competencias de los estudiantes, haciendo explícitos los propósitos, criterios, estrategias y técnicas. Las formas de evaluación deben ser coherentes con los propósitos de formación, las estrategias pedagógicas y con las competencias esperadas.

*Información requerida:*

- *Propósitos y estrategias de selección y evaluación.*
- *Criterios académicos que sustentan la selección, permanencia, promoción y grado de los estudiantes.*
- *Estrategias de seguimiento a los estudiantes.*
- *Estadísticas de la población estudiantil (promoción, deserción y graduación).*

**8. Personal académico.**

El programa deberá demostrar el número, dedicación y niveles de formación de los profesores, así como las formas de organización e interacción de los grupos de investigación con sus respectivas hojas de vida. Así mismo deberá señalar qué profesores prestan servicio al programa y qué profesores hacen parte del (los) grupo(s) de investigación.

*Información requerida:*

- *Políticas y mecanismos de selección, vinculación, promoción de los profesores (escalafón docente).*
- *Número, dedicación y niveles de formación pedagógica y profesional de los profesores.*
- *Listado de profesores investigadores y tiempo de dedicación al programa (Formato 3, Punto 5)*
- *Producción académica (últimos 3 años): artículos en revistas internacionales indexadas; ponencias en anales/memorias de eventos internacionales; artículos en revistas nacionales; ponencias en anales/memorias de eventos nacionales; libros; capítulos de libros; otros documentos; patentes; prototipos comercializables;*

*otros productos académicos (formato 3, Punto 6).*

## **9. Medios educativos.**

El programa deberá garantizar a los estudiantes y profesores condiciones que favorezcan un acceso permanente a la información, experimentación y práctica profesional necesarias para adelantar procesos de investigación y docencia, en correspondencia con la naturaleza, estructura y complejidad del programa, así como con el número de estudiantes.

Para tal fin, las instituciones de educación superior dispondrán al menos de:

- a. Biblioteca y hemeroteca que cuente con libros, revistas y medios informáticos y telemáticos suficientes, actualizados y especializados.
- b. Suficientes y adecuadas tecnologías de información y comunicación con acceso a los usuarios de los programas.
- c. Procesos de capacitación a los usuarios de los programas para la adecuada utilización de los recursos.
- d. Condiciones logísticas e institucionales suficientes para el desarrollo de las prácticas profesionales, en los casos en los que se requiera.
- e. Laboratorios, talleres y sitios de práctica, cuando se requieran.

### ***Información requerida:***

#### ***Biblioteca:***

- *Descripción de la Biblioteca y la Hemeroteca.*
- *Estadística sobre la existencia de material bibliográfico (libros, revistas, bases de datos, otros medios de información). Acceso de los estudiantes a estos medios.*
- *Recursos de información y telemáticos.*
- *Procesos de capacitación a usuarios del programa.*

#### ***Dotación de equipos de cómputo y software:***

- *Descripción de los equipos de cómputo y software.*
- *Estadística sobre la existencia de equipos de cómputo y software.*
- *Procesos de capacitación a usuarios del programa.*

#### ***Dotación de equipos de laboratorio:***

- *Descripción de los equipos de laboratorio.*
- *Estadísticas sobre el uso de equipos de laboratorio.*
- *Procesos de capacitación a usuarios del programa en relación con el uso y normas de seguridad de los laboratorios.*

#### ***Audiovisuales:***

- *Descripción de los equipos de audiovisuales.*
- *Estadísticas sobre la existencia de equipos de audiovisuales.*

## **10. Infraestructura.**

La institución deberá tener una planta física adecuada, teniendo en cuenta: el número de estudiantes, las metodologías, las modalidades de formación, las estrategias pedagógicas, las actividades docentes, investigativas y administrativas destinadas para el programa.

**Información requerida:**

- *Descripción de los componentes de la infraestructura relacionados con el programa.*

**11. Estructura académico-administrativa.**

El programa estará adscrito a una unidad académico-administrativa (Facultad, Escuela, Departamento, Centro, Instituto, División) que se ocupe de los campos de conocimiento y de formación disciplinaria y profesional, y que cuente al menos con:

1. Estructuras organizativas, sistemas confiables de información y mecanismos de gestión que permitan ejecutar procesos de planeación, administración, evaluación y seguimiento de los currículos, las experiencias investigativas y los diferentes servicios y recursos.
2. Apoyo de otras unidades académicas, investigativas, administrativas y de bienestar de la institución.

**Información requerida:**

- *Organigramas.*
- *Sistemas de información y difusión.*
- *Mecanismos de gestión de la información.*
- *Procesos de evaluación y seguimiento del programa.*

*Planta de personal directivo administrativo asignado al programa (indicar formación, título y dedicación).*

**12. Auto-evaluación.**

El programa deberá establecer las formas mediante las cuales realizará su autoevaluación permanente y revisión periódica de su currículo y de los demás aspectos que estime convenientes para su mejoramiento y actualización.

**Información requerida:**

- *Procesos de autoevaluación del programa.*
- *Documentos que muestren resultados.*
- *Planes de mejoramiento.*

**13. Políticas y estrategias de seguimiento a egresados.**

La institución deberá demostrar la existencia de políticas y estrategias de seguimiento a sus egresados que:

1. Permitan valorar el impacto social del programa y el desempeño laboral de sus egresados, para su revisión y reestructuración, cuando sea necesario.
2. Faciliten el aprovechamiento de los desarrollos académicos en el área del conocimiento por parte de los egresados.

3. Estimulen el intercambio de experiencias profesionales e investigativas.

**Información requerida:**

- *Documentos que demuestren las políticas, estrategias y acciones que la institución y el programa han definido para el seguimiento de los egresados.*

**14. Bienestar Universitario-** De conformidad con los Artículos 117, 118 y 119 de la Ley 30 de 1992 y el Acuerdo 03 de 1995 expedido por el Consejo Nacional de Educación Superior-CESU-, la institución debe contar con un reglamento y un plan general de bienestar que promueva y ejecute acciones tendientes a la creación de ambientes apropiados para el desarrollo del potencial individual y colectivo de estudiantes, profesores y personal administrativo del programa. Debe contar así mismo con la infraestructura y la dotación adecuada para el desarrollo de ese plan y divulgarlos adecuadamente.

**15. Recursos financieros específicos para apoyar el programa.**

La institución deberá demostrar la disponibilidad de recursos financieros que garanticen el adecuado funcionamiento del programa, durante la vigencia del registro calificado, y que claramente demuestren la viabilidad del cumplimiento de las condiciones mínimas de calidad.

**Información requerida:**

- *Presupuesto.*
- *Origen de los recursos financieros del programa.*

**16. Anexos generales**

1. Documento del programa (Ver instructivo general sobre programas académicos)
2. Una ficha técnica por cada grupo de investigación (Ver Formato Número 3)
3. Resumen de la hoja de vida de los investigadores (Ver Formato Número 4)
3. Una ficha de estudiantes para actualizaciones y extensiones (Ver Formato Número 5)
4. Información general sobre proyectos de investigación en marcha o terminados (Ver Formato Número 6)
5. Resultados de la auto-evaluación para actualizaciones y extensiones (Formato libre).
6. Listado de recursos (Formato libre)
  - 6.1. Físicos
  - 6.2. Bibliográficos
  - 6.3. De laboratorio
  - 6.4. Informáticos (software, hardware, bases de datos, etc.)

## FORMATO N° 3

### PARA REPORTAR DATOS DE GRUPOS DE INVESTIGACIÓN QUE SOPORTAN PROGRAMAS DE MAESTRÍA Y DOCTORADO

(Una ficha por cada grupo de investigación)

Universidad: \_\_\_\_\_  
 Programa: \_\_\_\_\_  
 Nombre del grupo de Investigación: \_\_\_\_\_  
 Coordinador: \_\_\_\_\_

**1. RESUMEN: Total numérico de cada aspecto.** (En este cuadro resumen solicitamos colocar únicamente los números totales en cada ítem)

Docentes Investigadores de tiempo completo <small>(Por docentes de tiempo completo se entiende docentes que tienen una vinculación de tiempo completo con la institución proponente y que dedicarán parte de ese tiempo al programa propuesto).</small>	Producción Académica: (últimos tres años)	Investigaciones (últimos tres años)
Número de docentes	Artículos internacionales	Terminadas con financiación externa
Número de doctores	Ponencias internacionales	Terminadas con financiación interna
Número de magísteres	Artículos Nacionales	En ejecución con financiación externa
Otros (con otras titulaciones)	Ponencias Nacionales	En ejecución con financiación interna
	Libros	
	Capítulos de libros	
<b>Personal de apoyo:</b>	Otros documentos	
Número de doctores	Patentes	
Número de magísteres	Prototipos comercializables	
	Software	
	Otros	

**1.1. RESUMEN: Total numérico de cada aspecto.** (En este cuadro resumen solicitamos colocar únicamente los números totales en cada ítem)

Docentes Investigadores de tiempo parcial	Producción Académica: (últimos tres años)	Investigaciones: (últimos tres años)
Número de doctores	Artículos internacionales	Terminadas con financiación externa
Número de magísteres	Ponencias internacionales	Terminadas con financiación interna
Otros	Artículos Nacionales	En ejecución con financiación externa
	Ponencias Nacionales	En ejecución con financiación interna
<b>Personal de apoyo:</b>	Libros	
Número de doctores	Capítulos de libros	
Número de magísteres	Otros documentos	
	Patentes	
	Prototipos comercializables	
	Software	





6.4 Artículos en revistas nacionales

Año	Título del artículo	Nombre de la revista, ISSN volumen, etc.	Autor(es)

6.5 Contribuciones publicadas en anales/memorias de eventos nacionales

Año	Título del texto	Nombre del evento, entidad, organizadora, etc.	Autor(es)

6.6 Libros

Año	Título del libro y número ISBN	Casa editorial y ciudad	Autor(es)

6.7 Capítulos de libro

Año	Título del capítulo	Título del libro y número ISBN	Casa editorial y ciudad	Autor(es)

6.8 Otros documentos

Año	Título del documento	Tipo de documento y forma de publicación	Autor(es)

6.9 Patentes

Año	Nombre de la patente y número	País	Autor(es)


6.10 Prototipos comercializables

Año	Nombre del producto	País	Autor(es)

6.11 Otros productos académicos

Año	Título del producto	Descripción	Autor(es)

**7. FORMACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

7.1 Dirección de tesis de doctorado (terminadas)

Año	Nombre del tesista, título de la tesis e institución que otorga el título	Director(es)

7.2. Dirección de trabajos de grado de maestría (Relacionar solamente las dirigidas en la institución oferente del programa y terminadas en los últimos tres años)

Año	Nombre del Autor y título del Trabajo	Director(es)

**8. INVESTIGACIONES**

PROYECTOS DE INVESTIGACION: Terminados (últimos tres -3- años)

Nombre de la investigación	Investigador Principal	Entidad (es) financiadora (s)	Fecha Día/Mes/Año


8.1. En ejecución

Nombre de la investigación	Investigador Principal	Entidad (es) financiera (s)	Fecha Día/Mes/Año

**9. CONVENIOS ACTIVOS: Convenios del departamento o de la facultad o de otra unidad académica.** (Por convenios activos entendemos aquéllos que, además de estar legalmente vigentes, estén funcionando por medio de actividades como intercambios de profesores y estudiantes, investigaciones en conjunto, publicaciones, etc. Solicitamos incluir sólo aquéllos que tengan alguna relación con el programa propuesto)

9.1. Con Instituciones nacionales


9.2 Con instituciones internacionales


**10. INTERCAMBIOS Y PASANTÍAS INTERNACIONALES**


**11. PREMIOS – DISTINCIONES – RECONOCIMIENTOS**


**12. ANEXOS (PARA CADA FICHA TÉCNICA DE GRUPO DE INVESTIGACIÓN)**

1. Resumen de hojas de vida de los investigadores de tiempo completo y tiempo parcial (ver Formato N° 4)
2. Protocolos (resúmenes ejecutivos) de los proyectos de investigación terminados, en ejecución y propuestos, incluyendo los aspectos financieros de los mismos. Elaborar un resumen por cada proyecto (ver formato N° 5)

Nota: Los siguientes documentos deben estar disponibles durante la visita de los pares:

- a) Hojas de vida completas de los investigadores de tiempo completo
- b) Copias de los proyectos de investigación completos
- c) Copias de los convenios nacionales e internacionales

d) Copias de las publicaciones nacionales e internacionales

## FORMATO N° 4

### RESUMEN HOJA DE VIDA DOCENTES INVESTIGADORES

(Puede presentarse en el formato CVLac de COLCIENCIAS)

Apellidos:	Fecha de nacimiento:
Nombre:	Nacionalidad:
Correo electrónico:	Cédula de ciudadanía:

<ul style="list-style-type: none"><li>• Títulos universitarios obtenidos (área, universidad, año, empiece por el más reciente):</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Últimos tres cargos desempeñados (posición, institución, fecha de vinculación):</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Publicaciones recientes (relacione las cinco publicaciones más importantes que haya realizado en los últimos cinco (5) años; datos bibliográficos completos):</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• RESUMEN<ol style="list-style-type: none"><li>1. N° de publicaciones en revistas internacionales indexadas:</li><li>2. N° de publicaciones en revistas nacionales:</li><li>3. N° de libros:</li><li>4. N° de capítulos en libros:</li><li>5. N° de publicaciones en anales de eventos internacionales:</li><li>6. N° de publicaciones en anales de eventos nacionales:</li><li>7. N° de tesis de Doctorado dirigidas:</li><li>8. N° de trabajos de grado de Maestría dirigidos:</li></ol></li></ul>







## ANEXO "F"

## CURSO DE ESTADO MAYOR CEM-2006

MÓDULO	MATERIA	UNIDAD TEMÁTICA	T. HORAS		
			U.T.	O.B.S.	MAT.
FORMACIÓN ÉTICA Y HUMANÍSTICA (60)	ÉTICA (IV) (24)	ETICA GENERAL Y MILITAR (24)	24		24
	DD. HH. Y DIH (IV) (36)	FUNDAMENTO TEÓRICO Y POLÍTICAS INSTITUCIONALES (24) SEMINARIO DD. HH. Y DIH (12)	24 12		36
FORMACION CIENTIFICO-TÉCNICA (24)	PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN (III) (24) (510)	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN (24) (10) TRABAJO DE FUERZA (500)	24 0	(10) (500)	24
FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN Y SOCIEDAD (82)	COMUNICACIÓN SOCIAL (III) - (IV) (82) (26)	TÉCNICAS Y ESTRATEGIAS DE LA COMUNICACIÓN (20) (20)	20	(20)	82
		ANÁLISIS INFORMACIÓN PÚBLICA Y HABILIDADES COMUNICATIVAS (44) INDUCCION (18) (6)	44 18	 (6)	
FORMACIÓN EN LIDERAZGO Y GERENCIA (224)	LIDERAZGO (III) - (IV) (224)	LIDERAZGO TÁCTICO Y OPERACIONAL (34)	34		224
		SEMINARIO DE LIDERAZGO (12)	12		
		PSICOLOGÍA MILITAR (24)	24		
		RÉGIMEN JURÍDICO ADMINISTRATIVO Y DISCIPLINARIO (46)	46		
		CÁTEDRA INSTITUCIONAL (28) TIEMPO DE LA DIRECCIÓN (80)	28 80		
FORMACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y LOGÍSTICA (882)	ESTRATEGIA (III) - (IV) (484)	GEOPOLÍTICA (52)	52		484
		EVOLUCIÓN DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO (34)	34		
		ESTRATEGIA Y OPERACIONES CONJUNTAS (134)	134		
		INTELIGENCIA ESTRATÉGICA (28)	28		
		ACCIÓN INTEGRAL (38)	38		
		SEMINARIO DE ACCIÓN INTEGRAL (12)	12		
		CÁTEDRA COLOMBIA (30)	30		
		PRÁCTICAS GEOESTRATÉGICAS (108) (12)	108	(6)	
		SEMINARIO RESPUESTAS CIVILES Y MILITARES AL TERRORISMO (12)	12		
		SEMINARIO ARTE OPERACIONAL (12)	12		
	SEMINARIO PODER NAVAL Y LEY DEL MAR (12)	12			
	SEMINARIO PODER AÉREO (12)	12			
	TÁCTICA (III) - (IV) (330) (18)	DOCTRINA Y PLANEAMIENTO DE OPERACIONES (228) (12)	228	(12)	330
		JUEGOS DE GUERRA (78)	78		
PRÁCTICA TÁCTICA (24)		24			
ADMINISTRACIÓN (III) (56)	CONTROL INTERNO (20)	20		56	
	PRESUPUESTO Y CONTRATACIÓN (36)	36			
LOGÍSTICA (III) (IV) (12)	SEMINARIO DE LOGÍSTICA (12)	12		12	
<b>TOTAL HORAS PROGRAMADAS</b>			1272	(554)	1272

## ANEXO "G"

## CUADRO COMPARATIVO DEL PROGRAMA ACADÉMICO DE MAESTRIA Y EL CEM

MATERIA	UNIDAD TEMÁTICA	CEM			MAESTRIA			PONDERACION DE DIFERENCIA
		HORAS PRESENC.	CONTENIDO	OBJETIVOS	HORAS PRESENC.	CONTENIDO	OBJETIVOS	
DERECHOS HUMANOS Y DERECHO INTERNACIONAL HUMANITARIO		36 (1 CREDITOS)	VER NOTA 1	IGUALES	36 (1 CREDITOS)		IGUALES	0,03
ESTRATEGIA IV (CATEDRA COLOMBIA)		36 (2 CREDITOS)	FALTA REUNION GREMIOS Y PTE. CORTE CONSTIT. (2)	IGUALES	36 (2 CREDITOS)	IGUALES	IGUALES	0,07
ESTRATEGIA VI	FUNDAM. DE LA LOGICA ESTRATEGICA	484	DIFERENTES (3)	DIFERENTES	90 (5 CREDITOS)	DIFERENTES	DIFERENTES	0,17
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION		24	VER NOTA 4	SIMILAR	36 (2 CREDITOS)	PARCIAL.	SIMILAR	0,05
CIENCIAS POLITICAS Y ECONOMICAS	PROCESO POLITICO COLOMBIANO		VER NOTA 5		36 (2 CREDITOS)			0,05
CIENCIAS POLITICAS Y ECONOMICAS	POLITICA EXTERIOR COLOMBIANA		VER NOTA 6		18 (1 CREDITO)			0,00
ESTRATEGIA VI	SEGURIDAD GLOBAL Y REGIONAL		VER NOTA 7		54 (3 CREDITOS)			0,03
ESTRATEGIA VI	SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL		VER NOTA 8		90 (5 CREDITOS)			0,10
CIENCIAS POLITICAS Y ECONOMICAS	ECONOMIA, PRESUPUESTO E INVERSION EN FUERZA PUBLICA		VER NOTA 9		36 (2 CREDITOS)			0,00
ESTRATEGIA VI	NATURALEZA DE LA GUERRA		VER NOTA 10		54 (3 CREDITOS)			0,08
ESTRATEGIA VI	ESTRATEGIA MILITAR GENERAL Y OPERATIVA		VER NOTA 11		72 (4 CREDITOS)			0,11
<b>AQUI SE PUEDE OBSERVAR QUE EL CEM Y LA ESPECIALIZACION EN SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL CONTEMPLA UN APROXIMADO DEL 70% DEL CONTENIDO TOTAL DE LA MAESTRIA EN SEGURIDAD Y DEFENSA NACIONAL.</b>								<b>69%</b>

1. No esta contemplado en el Programa General de Materias del CEM, sin embargo el tema fue ampliamente visto por los alumno de la promocion. Instructores: TC. Correa Juan y TC. Paulina Leguizamon. CEME02. Se visualiza por el contenido que hay mayor cobertura de temas en el curso CEM
2. Los alumnos CEM ven 28 horas adicionales con los diferentes comandantes de las fuerzas y las unidades militares mas importantes.
3. El curso CEM abarca mas topicos, con mayor profundidad e incluye practicas. Hay topicos de la maestria (Accion Integral y Conocimiento de la Amenaza) que el CEM los contempla en otro modulo (Accion Integral e Inteligencia Estrategica, respectivamente. Igualmente se contemplan casi todos los temas vistos en la Especializacion).
4. La materia de Metodologia de la Investigacion contempla diferente contenido, diferente horario, pero este puede ser reforzado con clases adicionales
5. Estos temas se abarcaron en un 80% en la Especializacion y en el modulo de Historia Militar General.
6. Debe ser incluido en su totalidad para los alumnos del CEM que aspiran a la maestria.
7. Vista en un 30% en la Especializacion y en el modulo Geopolitica
8. El contenido se cubre en el CEM en un 60%.
9. Debe ser incluido en su totalidad para los alumnos del CEM que aspiran a la maestria.
10. El contenido esta visto en un 80% en el CEM y en la Especializacion de Seguridad y Defensa Nacional.
11. Esta contemplada en un 80% en el CEM.

## ANEXO H:

## COSTOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA

<b>COSTOS</b>		
<b>AREA</b>	<b>DESCRIPCION</b>	<b>VALOR</b>
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	Aulas	\$ 100,000,000
	Servicios públicos	\$ 84,000,000
	Equipos	\$ 50,000,000
<b>CAEM (Doctorado)</b>	Docentes	\$ 50,000,000
	Equipos	\$ 20,000,000
	Soporte logístico	\$ 20,000,000
<b>CEM (Maestría)</b>	Docentes	\$ 50,000,000
	Equipos	\$ 20,000,000
	Soporte logístico	\$ 20,000,000
<b>ALIANZAS</b>	Universidades	P.E.
	Entidades Publicas	P.E.
	Entes Internacionales	P.E.
<b>AULA DE CONFERENCIA</b>	Aula de conferencias	\$ 1,200,000,000
<b>VISITAS GEOESTRATEGICAS</b>	Viáticos	\$ 170,000,000
	Pasajes	\$ 300,000,000
<b>TECNOLOGIA</b>	Equipos Telemáticos	\$ 50,000,000
	Software	\$ 20,000,000
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 2,154,000,000</b>



BIBLIOTECA CENTRAL DE LAS FF. MM.  
"TOMAS RUEDA VARGAS"



050997