



Aspectos a fortalecer en relación con la enseñanza de los saberes de ética y liderazgo militar en los estudiantes de la Escuela Militar de Cadetes "General José María Córdoba" y los oficiales de la Escuela de Armas y Servicios

Iván Andrés Cardozo Acevedo
Luis Eduardo Pineda Huertas

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

2014

355.123
C173

**ASPECTOS A FORTALECER EN RELACIÓN CON LA ENSEÑANZA DE LOS
SABERES DE ÉTICA Y LIDERAZGO MILITAR EN LOS ESTUDIANTES DE LA
ESCUELA MILITAR DE CADETES “GENERAL JOSÉ MARÍA CÓRDOVA” Y LOS
OFICIALES DE LA ESCUELA DE ARMAS Y SERVICIOS**



**MY. IVÁN ANDRÉS CARDOZO ACEVEDO
MY. LUIS EDUARDO PINEDA HUERTAS**

Tutor

CORONEL (RA) JORGE ALBERTO CASTAÑEDA FISCO

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL

COMANDO GENERAL FF.MM.

ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA

BOGOTÁ

2014

Contenido

	Pág.
Introducción.....	3
1 Problema de investigación	5
1.1 Descripción del problema.....	5
1.2 Formulación del Problema.....	5
2 Objetivos	6
2.1 Objetivo General.....	6
2.2 Objetivos Específicos	6
3 Justificación.....	7
4 Marco referencial	7
4.1 Marco conceptual	7
4.2 Marco teórico.....	10
5 Análisis empoderamiento de los conceptos	15
6 Elaboración de la propuesta	28
6.1 Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas, PEFA.....	28
6.2 Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas, SEFA	31
Conclusiones.....	37
Referencias bibliográficas	39
Anexos.....	42

Introducción

“La Institución Armada, no podría estar exenta de una crisis ética, esto porque la *materia prima*, que la constituye son *hombres*, ciudadanos concretos y situados, que viven en la sociedad, que combaten y previenen el delito, que ven a diario el declinar de los valores, y que por desgracia algunos de ellos no pasan desapercibidos ante la tentación de la corrupción” (Contreras, J. & Gutiérrez, A., 2002).

Estas crisis se ven profundizadas en razón a que muchos de los conceptos que se imparten en las aulas se memorizan mas no se interiorizan, lo que conduce a que sean olvidados con facilidad a la hora de ser puestos en práctica, originando un círculo vicioso de corrupción que sigue debilitando la imagen de la Institución ante los ojos de la sociedad.

De ahí, se ve la necesidad de estudiar el tema de la ética y el liderazgo militar, por lo que se considera importante examinar los conceptos esenciales de los mismos y establecer una herramienta que contribuya al fortalecimiento de la enseñanza de estos saberes en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y en la Escuela de Armas y Servicios a través de la identificación de los aspectos que presentan debilidades y que generan una amenaza a la hora de ejercer sus funciones como militar.

Para iniciar con el desarrollo del tema central, se plantea una definición de los conceptos fundamentales y básicos de la ética y el liderazgo militar, los cuales ayudarán a comprender más fácilmente el tema central del presente trabajo.

En segundo lugar, se lleva a cabo un reconocimiento de los fundamentos de la ética y el liderazgo militar determinando la influencia que los mismos ejercen en el desempeño de los Oficiales en su quehacer militar.

En tercer lugar, se busca identificar, a través de la aplicación de encuestas, el grado de empoderamiento que de estos conceptos tienen los Oficiales del Ejército Nacional, con el

fin de determinar posibles falencias que puedan estar afectando la interiorización de los mismos y, por ende, estén conduciendo a un resquebrajamiento de la base moral y ética de los uniformados.

Finalmente, se elabora una herramienta que coadyuve al fortalecimiento de la enseñanza de la ética y el liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y en la Escuela de Armas y Servicios, enfocándose en éstas en razón a que la primera se encarga de la formación de los Oficiales en sus primeras etapas de dentro de la Institución; y la segunda de la formación de los Oficiales durante su transición de Oficiales Subalternos a Oficiales Superiores, etapa de vital importancia si se tiene en cuenta que “El Mando bien ejercido, da autoridad y liderazgo, permite una mejor conducción de los hombres hacia el éxito en el cumplimiento de la misión encomendada” (Contreras, J. & Gutiérrez, A., 2002).

1.2 Formulación del Problema

El ideal de formación de las personas en la sociedad es que, desde su infancia, reciba las bases de una educación centrada en la ética, la responsabilidad y el respeto frente a los futuros acontecimientos de su vida personal, laboral y social.

Los establecimientos educativos primarios deben tener como meta el objetivo de asegurar que los individuos que salen de sus aulas sean personas comprometidas a los lineamientos sociales.

Algunos conocimientos relacionados con la ética militar y el liderazgo que se imparten en las aulas bajo la metodología del aprendizaje memorístico que solo es

1 Problema de investigación

1.1 Descripción del problema

Tras el conocimiento del primer reporte de muertes cuestionadas en combate se han abierto investigaciones que ponen en tela de juicio la ética y el liderazgo del militar que se desempeña en el área de operaciones; de acuerdo con estadísticas de la Jefatura de Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, en 2014 existen en la Fiscalía cerca de 700 procesos abiertos y 2000 procesos pendientes por definir situación jurídica.

Como consecuencia de estos hechos, la credibilidad de los integrantes del Ejército Nacional y la imagen de la Institución se han visto deterioradas; por tanto es pertinente reflexionar sobre la trascendencia que tiene el estudio de la ética y el liderazgo militar desde dos puntos de vista: primero, desde la óptica de los Oficiales que reciben formación en el Programa de Ciencias Militares y, de otra parte, los cursos Intermedio y Comando, en el ejercicio de sus funciones como Oficiales Subalternos y Superiores.

1.2 Formulación del Problema

El ideal de formación de las personas en la sociedad es que, desde su ambiente familiar, reciba las bases de una educación enmarcada en la ética, la responsabilidad y el respeto frente a los futuros acontecimientos de su vida personal, laboral y social.

Los establecimientos educativos pretenden reforzar estos modelos con el objetivo de asegurar que los individuos que salen de sus aulas sean personas moralmente acordes a los lineamientos sociales.

Algunos conocimientos relacionados con la ética militar y el liderazgo son impartidos en las aulas bajo la metodología del aprendizaje memorístico que sólo es

efectivo mediante el proceso de repetición, sin existir una interiorización de los mismos; por lo cual su aprehensión se limita a las necesidades inmediatas, haciendo que con el tiempo dichos conceptos sean olvidados, no sean puestos en práctica y originen vacíos de corrupción que debilitan la imagen de la Institución ante los ojos de la sociedad.

Bajo esa premisa surge el siguiente interrogante: ¿Cuáles aspectos se deben fortalecer en relación con la enseñanza de los saberes de ética y liderazgo militar en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y la Escuela de Armas y Servicios?

2 Objetivos

2.1 Objetivo General

Establecer una herramienta que coadyuve al fortalecimiento de la enseñanza en ética y liderazgo en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y la Escuela de Armas y Servicios.

2.2 Objetivos Específicos

Definir, describir e identificar los conceptos fundamentales y bases de la ética y el liderazgo militar.

Identificar las inexactitudes conceptuales relacionadas con la ética y el liderazgo militar en las que incurren los Oficiales y que se ven reflejadas en su quehacer militar.

Analizar el empoderamiento de los conceptos fundamentales de la ética y el liderazgo militar que tienen los Oficiales del Ejército Nacional.

Proponer una herramienta para mejorar la formación el proceso de enseñanza-aprendizaje en relación con la ética y el liderazgo militar.

3 Justificación

La Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército Nacional, consciente de la importancia que la educación en ética y liderazgo reviste en la formación de los Oficiales del Ejército, ha buscado fortalecer la enseñanza que en estos saberes se está impartiendo en las Escuelas de Formación y Capacitación, más específicamente en la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y la Escuela de Armas y Servicios (la cual se encarga de la formación de los Oficiales que ascenderán a los grados de Capitán y Mayor).

Bajo el precepto de que “la formación para el liderazgo será entendida como la columna vertebral de la formación profesional militar, que permanentemente reorienta el quehacer específico del hombre de armas” (PEFA, 2008, p. 34), se hace necesario determinar su influencia en la formación del Oficial como líder ante sí mismo, líder ante la Institución y líder ante la sociedad.

Por lo anterior, se desarrollará esta investigación con el fin de determinar el grado de interiorización que tienen los Oficiales de los conceptos ética, liderazgo militar y cualquier otro relacionado con la temática.

4 Marco referencial

4.1 Marco conceptual

Con el ánimo de encauzar el desarrollo del tema, es necesario precisar el significado de ciertos términos que revisten importancia dentro de los principios, valores y compromisos para el cumplimiento de las responsabilidades militares de liderazgo enmarcadas en un clima ético. Algunos de estos conceptos se encuentran definidos en el Código de ética del comportamiento militar (2005).

El *compromiso* corresponde al hecho de conocer y cumplir con empeño, el deber profesionalismo y sentido de pertenencia los deberes y obligaciones.

La *disciplina* es la forma de relación de poder mejor elaborada para el empleo de los medios de una Institución Armada en particular; se cumplen las normas establecidas y se reconoce la autoridad.

Cuando se habla de *fidelidad*, se refiere a la virtud que se legitima por la existencia de una relación de poder basada en la autoridad del que sabe, del maestro, es decir, una “autoridad magistral”.

La resistencia manifestada ante diversos estímulos como: situaciones difíciles, ataques recibidos, peligros enfrentados, presiones externas, represión, se define como *fortaleza*.

La *honestidad* es un principio que permite actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad, siempre con base en la verdad y en la justicia.

El *honor* es una cualidad relacionada con la dignidad personal que impulsa en lo más íntimo a cumplir con severa conciencia sus deberes para obrar siempre en forma recta e irreprochable.

Dar a cada quien lo que corresponde, por sus méritos y actos, es obrar con *justicia*; es decir dar aquello a lo que tiene derecho; con la justicia se busca mantener la igualdad proporcional, que significa dar a todos lo correspondiente a la dignidad y derechos de cada uno.

Un recurso valioso, especialmente en situaciones de crisis, es la *lealtad*; es un valor que tiene una persona que manifiesta adhesión, respeto y fidelidad hacia la patria, la sociedad, la familia, la Institución, sus superiores, sus iguales y sus subalternos. En las instituciones militares, se habla sobre todo de lealtad al mando.

La *patria* es el más elevado concepto de lo que implica nacionalidad; es el lugar o comunidad a la que se está unido a través de vínculos históricos, jurídicos y/o afectivos.

Se hace mención de la *prudencia* cuando se habla del valor que ayuda a reflexionar y a considerar los efectos que pueden producir las palabras y acciones, teniendo como resultado un actuar correcto en cualquier circunstancia. También hay que considerar este la *prudencia* cuando se refiere a la discreción rotunda en el manejo de las informaciones sobre situaciones, misiones y otros aspectos relacionados con el servicio, con apego a las leyes, reglamentos y directrices emanadas de los órganos superiores.

Uno de los principios rectores de la Constitución Nacional es el *respeto* definido, entre muchas acepciones, como la profunda consideración por el ser humano a quien se debe tratar con deferencia y consideración reconociendo su dignidad, creencias, tradiciones, costumbres y derechos.

Se actúa con *responsabilidad* cuando existe un compromiso del deber y cumplimiento de las órdenes establecidas para el desempeño de las funciones, asumiendo y aceptando las consecuencias de los actos libres y conscientes.

Cuando se tiene actitud de *servicio* se está dispuesto a atender las necesidades de la comunidad y a ofrecer alternativas de solución, en los fines que la Constitución y la Ley ha confiado.

La *solidaridad* es la respuesta circunstancial con acciones humanitarias ante situaciones que ponen en peligro la vida, la paz, el orden y la seguridad de los demás.

La forma más clara y sencilla de establecer una relación de poder en cualquier ambiente colectivo es la *subordinación*, definida como la virtud despersonalizadora, que se fija en la autoridad de la costumbre, es decir, en una “autoridad tradicional”.

La virtud que se pone en práctica para vencer los apetitos que tienden a la conservación del individuo y del género humano es la *templanza*, la cual tomada en el sentido más amplio tiene por finalidad mantener el equilibrio entre todos los aspectos y toda la vida espiritual. La templanza lleva a la austeridad y al desprendimiento en una sociedad que nos impulsa al consumismo.

De una parte, los *valores* son los cimientos de la convivencia social y personal, comprenden las virtudes y principios que dependen exclusivamente del libre albedrío. De otra parte, el *valor* corresponde a actuar con coraje, arrojo, intrepidez y prudencia en cada situación que sea necesaria para defender el bienestar de la Nación. En lo físico existe valor cuando el carácter es suficientemente fuerte para dominar el instinto del miedo e impedir que éste se apodere de las personas para enfrentar el peligro y estar en capacidad de luchar con sangre fría y tranquilidad, esto es, bajo el más perfecto dominio de sus facultades.

4.2 Marco teórico

En el campo del liderazgo militar, un primer acercamiento al tema permite establecer que, inicialmente, el actuar de los militares, como el de cualquier otro miembro de la sociedad civil, se ve cimentado en el núcleo familiar, aprendizaje que sirve como materia prima al iniciar su proceso de formación castrense, profesión propia de un hombre escogido, preparado y educado por las Escuelas de Formación y Capacitación del Ejército Nacional.

La educación impartida en estas escuelas no sólo se basa en las herramientas propias del quehacer militar, sino que tiene en cuenta la historia, las virtudes y los principios morales y éticos. Las primeras condiciones de la formación, adquiridas en el núcleo familiar, se ven fortalecidas a través de la vocación de servicio y se ven reflejadas en el

comportamiento de los Oficiales en los diferentes contextos que enfrentan en su vida militar.

El proceso de formación en el área del liderazgo se fundamenta, básicamente, en el ejemplo que desde el inicio de su preparación reciben los Oficiales de sus Comandantes. Posteriormente, los conocimientos adquiridos empíricamente van a ser puestos en práctica gracias al interés y compromiso de cada Oficial por cumplir las misiones asignadas, y el empoderamiento de su rol militar, que debe tener en cuenta las premisas del deber ser, el conocer y el hacer, las cuales le permitirán consolidar efectivamente su liderazgo.

El *deber ser* hace referencia a la rectitud, la integridad, la ayuda, el respaldo, el altruismo y la abnegación, características de lo ético y lo moral que se hacen presentes en el proceso de formación y que se fortalecen en el quehacer cotidiano, evidenciando el liderazgo, el cual se convierte en ejemplo para los demás.

El *conocer* se ve reflejado claramente en la formación, la cual le permite al Oficial obtener las herramientas necesarias para enfrentarse a los diferentes contextos de la vida militar y apropiarlos para de esta forma cumplir su deber constitucional y las órdenes emitidas por el Alto Mando, asumiendo con responsabilidad, honestidad y rectitud su rol como militar.

En cuanto al *hacer*, el militar como líder deberá reflejar en sus acciones el compromiso, el conocimiento, la aplicación de la ley, la exigencia, la confianza, una acertada toma de decisiones y una comunicación eficaz, actitudes que conllevarán a una armonía en el actuar, logrando el respeto y respaldo tanto de sus superiores y subalternos como de la población que defiende. Para alcanzar con seguridad y firmeza las misiones, el líder militar debe tener “un carácter fuerte, firme, estable, que sobresalga del de los demás.

Éste viene de dentro, el poder de dirigir enmarcado en los aspectos morales.” (Manual Básico de Liderazgo del Ejército Nacional).

Así mismo, los militares líderes deben estar en capacidad de reconocer debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en cada en cada una de las situaciones que se presenten en el campo operacional. De la misma forma, serán competentes a la hora de analizar asertivamente las situaciones a las que se vean enfrentados, planeando y, posteriormente, ejecutando estrategias eficaces que les permitan obtener resultados efectivos en el área de operaciones.

El deber ser, el conocer y el hacer se ven fortalecidos a través de las dimensiones del *ser, saber y saber hacer*, dentro de las cuales se da prelación al *ser*, valores y atributos que contribuyen a la formación del carácter y a un buen desempeño del Oficial en su labor militar que lo proyecte como un líder natural capaz de motivar a las personas bajo su mando para que cumplan a cabalidad las responsabilidades asignadas, inspirándolas para que cumplan las metas de la Institución.

Se entenderá el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2003). En el campo militar, “va mucho más allá que la autoridad, requiere otro tipo de habilidades para enfrentar situaciones desconocidas, para movilizar a sus hombres a terrenos desconocidos, conducirlos por la simple convicción que haciendo las cosas de una manera diferente se pueden obtener resultados diferentes, el liderazgo implica correr riesgos en situaciones críticas, es quien puede ver como los demás, pero piensa diferente a los demás” (Alzate, 2013).

El líder militar le brinda a sus subalternos un propósito, una dirección y una motivación. El propósito, tiene que ver con la misión a cumplir. La dirección se enfoca

hacia la orientación que se da para desarrollar la misión y la motivación guarda relación con todas las habilidades y destrezas que se ponen a disposición del personal.

Según lo planteado por Contreras, J. & Gutiérrez, A. (2002), “Ser líder es una aptitud inherente al militar. Liderazgo que debe estar cimentado en principios y valores. De ahí que su formación y capacitación le permitan conducir a sus hombres hacia el triunfo y su ética le dé un fundamento sólido para obrar sin incurrir a la violación de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario, de tal manera que ejecutada una misión operacional pueda al término de la misma, dormir con la conciencia tranquila”

“El militar líder debe despertar un poder espiritual, una fuerza moral individual y comunitaria y una voluntad acorde entre los hombres que comanda, educa, forma, instruye y conduce. Las Fuerzas Armadas necesitan ese liderazgo en sus hombres, de ahí que educarlos y formarlos para ser líderes sea un imperativo constante”.

Para los propósitos del presente documento, la ética se entenderá como “el hecho real que se da en la mentalidad de algunas personas. Es un conjunto de normas, principios y razones que un sujeto ha realizado y establecido como una línea directriz de su propia conducta” (Escuela Militar de Cadetes).

“La ética del soldado se ha desarrollado y mantenido por medio de la disciplina, el compromiso con los valores del Ejército y el orgullo de su legado. Integrada a la vida por los soldados y respaldada por los dedicados civiles del Ejército, una sólida ética del soldado sustenta el espíritu victorioso que se filtra a toda la institución” (Manual de Liderazgo del Ejército de Estados Unidos, 2006)

En el Código de Ética Militar se plantea que el liderazgo “integra los siguientes principios: acatamiento integral de la Constitución y las Leyes, la total convicción con respecto a la persona humana, la búsqueda de cooperación, la transparencia y efectividad en

todos sus actos y la unión y cambio”; además, “tiene en cuenta valores como: la honestidad, solidaridad, justicia, responsabilidad, lealtad, compromiso, valor, honor, respeto, servicio y disciplina”

De acuerdo con las estadísticas suministradas por la Escuela Militar, las faltas más frecuentes contra la disciplina que cometen algunos estudiantes se relacionan con:

incumplimiento de órdenes, apoderamiento de elementos ajenos, irrespeto, consumo de alucinógenos, abandono del servicio, retardos, fraude, ingesta de licor, vulneración de la intimidad, entre otros.

De aquí parte la importancia que los valores éticos y morales revisten en la formación del Oficial, ya que “tanto el comandante como sus subalternos deben compartir una serie de principios éticos y morales; principios que justifiquen las actitudes para mantener o elevar la moral de la tropa, la fe en la causa y sobre todo ahondar más su identidad institucional” (Manual Básico de Liderazgo del Ejército Nacional).

Contreras, J. & Gutiérrez, A. (2002), citan al General Álvaro Valencia Tovar en su escrito *Ética y Milicia*, “la guerra es un acto punitivo y feroz que genera energías disolventes una vez el ser humano se enfrenta a otros en recíproco esfuerzo de destrucción y aniquilamiento, que envuelve la supervivencia misma. Es un matar o morir convertido en arco reflejo en el combate cuerpo a cuerpo. Sin embargo, para llegar a ese momento supremo se precisa un largo recorrido, que no podría realizarse moralmente sin un código de comportamiento que de licitud al hecho de arrebatar la vida a un semejante”.

“No es tan sólo el uso de las armas lo que dicta la ética militar. El uniforme es en sí mismo un mandato de conducta profesional y social cuyo uso exige escrupulosidad y respeto. Es la investidura invisible del soldado. Actos censurables en un ciudadano

corriente, en el hombre de armas reviste un agravante: se está desprestigiando una institución a la par con una persona” (Contreras, J. & Gutiérrez, A., 2002).

5 Análisis empoderamiento de los conceptos

Partiendo de la revisión teórica anteriormente desarrollada, surge la necesidad de identificar los conocimientos y conceptos que manejan los alumnos y Cadetes de la Escuela Militar y los Oficiales que se encuentran adelantando los cursos Intermedio y Comando en la Escuela de Armas y Servicios.

Para tal fin, se utilizó como instrumento una encuesta descriptiva, una técnica empleada en los estudios sociales o humanísticos, que hace énfasis en la descripción de lo particular. Este instrumento se limita a transcribir las respuestas del encuestado y a analizar los elementos más resaltantes de los participantes.

La encuesta descriptiva elaborada como instrumento dentro de la presente investigación fue aplicada a una muestra representativa de 200 individuos entre los que se encuentran alumnos y Cadetes de la Escuela Militar y Oficiales que se encuentran adelantando los cursos Intermedio y Comando en la Escuela de Armas y Servicios.

Dentro de la misma, se buscó obtener un acercamiento hacia los conocimientos que tienen los Oficiales del Ejército Nacional acerca de 15 términos fundamentales de la ética y el liderazgo. Lo anterior, con el fin de identificar posibles vacíos o interpretaciones incorrectas de los mismos.

Con el propósito de realizar un análisis real que permita determinar la apropiación de conceptos por parte de los estudiantes y Cadetes de la Escuela Militar y de los Oficiales

que se encuentran adelantando los cursos Intermedio y Comando en la Escuela de Armas y Servicios, es necesario precisar y comparar las respuestas, de la siguiente manera:

Frente al ítem N° 1, se entiende por *patria* el lugar o comunidad con la que una persona se siente vinculada o identificada por razones afectivas. Para el personal encuestado este término está definido como “conjunto de motivaciones por las que se porta el uniforme”, “constituyen nuestra identidad”, “la principal razón por la que se debe luchar” y “uno de los pilares por la que se fundamenta la vocación militar” como se observa en la Figura 1.

Se evidencia que no hay claridad sobre el significado, generando confusión en un término de índole sentimental y/o afectiva con una razón para luchar.

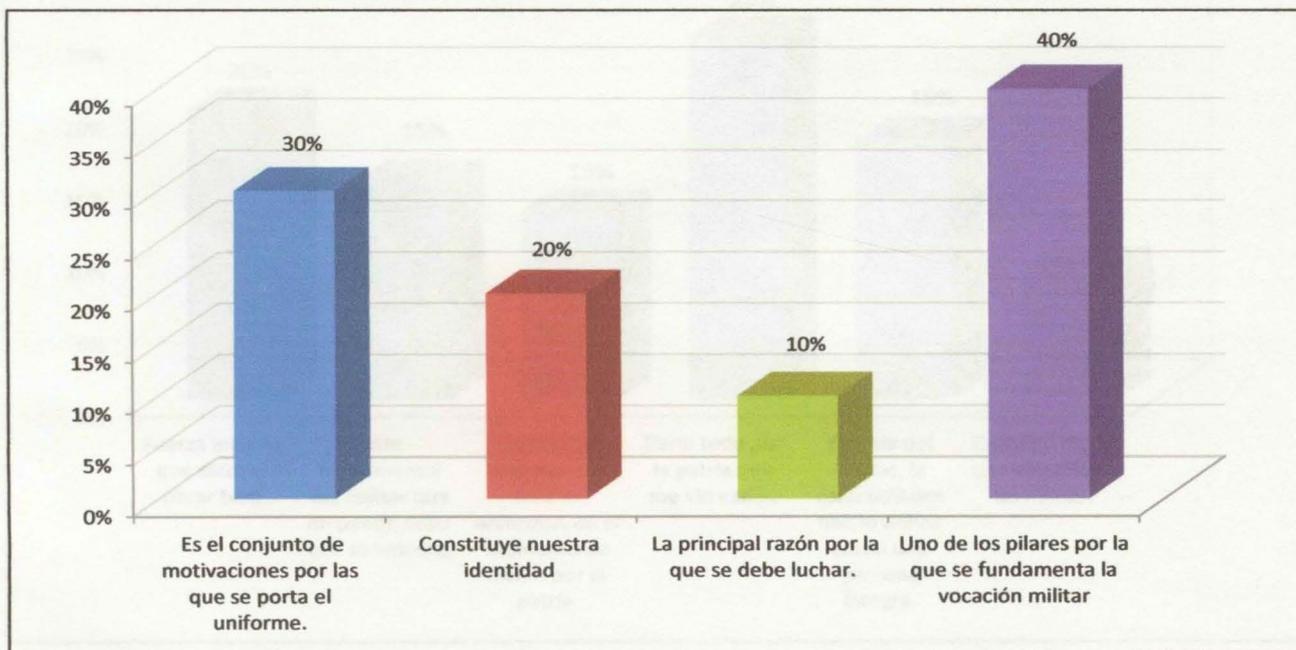


Figura 1. Percepción de “patria”

En el ítem N° 2, se indaga por el *honor*, el cual es entendido como una cualidad moral que nos distingue por la vivencia plena de nuestras convicciones morales, que nos hacen intachables en nuestros actos y dignos de ser admirados por la sociedad. Frente a este

término las respuestas proporcionadas por las personas encuestadas son: “fuerza interna que indica el obrar bien”, “base fundamental del militar que no puede dejar que se vulnere”, “cualidad que poseemos al lucir el uniforme en el momento de luchar por la patria”, “darlo todo por la patria que me vio nacer”, “esencia del militar”, “la característica que lo define como una persona íntegra” y “cualidad moral que identifica a un militar”, tal como se determina en la Figura 2.

Dentro de las respuestas la que más se ajusta es “darlo todo por la patria que nos vio nacer”, puesto que se evidencia que están dispuestos a defender, respetar y acatar los principios, valores y virtudes inculcados durante su formación militar. Figura 2.

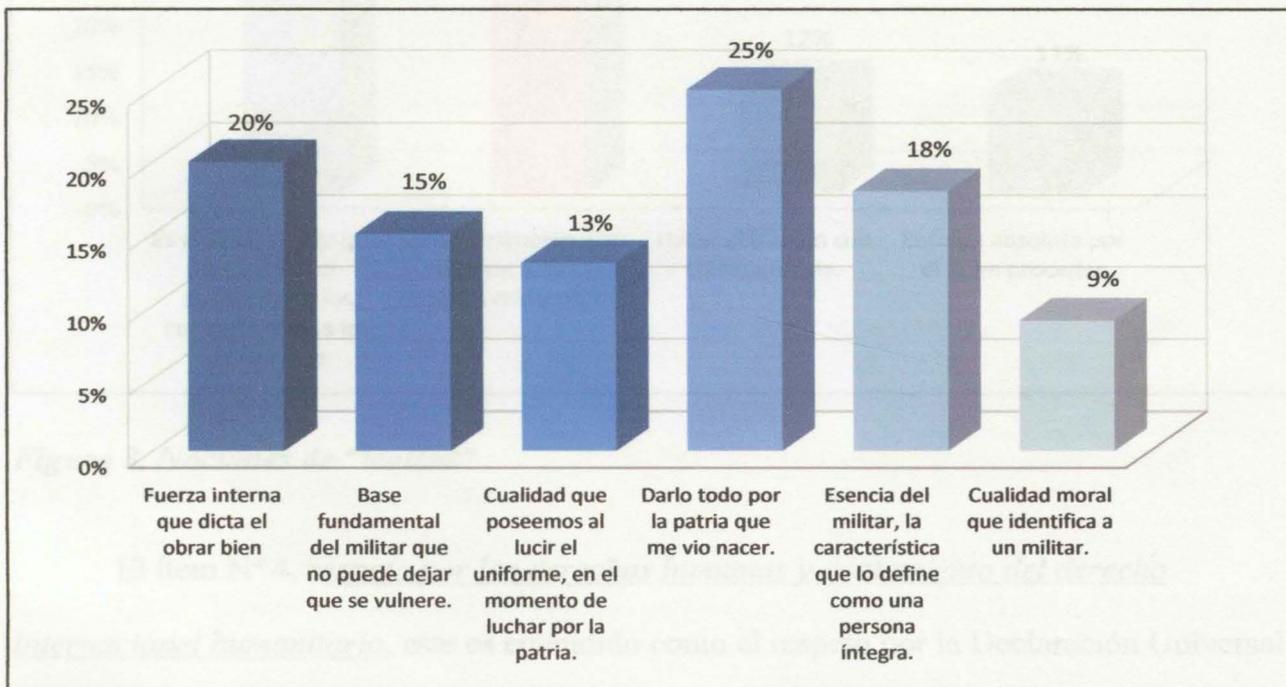


Figura 2. Concepto de “honor”

En cuanto al ítem N° 3, *lealtad*, convicción de cumplir el compromiso que se adquiere ante Dios, la Patria, la ley, el superior y el subalterno aún frente a circunstancias cambiantes o adversas, el personal encuestado respondió: “es el sentimiento que impulsa a

no abandonar a los compañeros y a los subalternos”, “es la retribución a los buenos actos y buenas costumbres”, “hacer el trabajo con transparencia” y “es la entrega absoluta por el buen proceder”. Ver Figura 3.

En cuanto a este término se ajusta en la respuesta “es el sentimiento que impulsa a no abandonar a los compañeros y a los subalternos”.

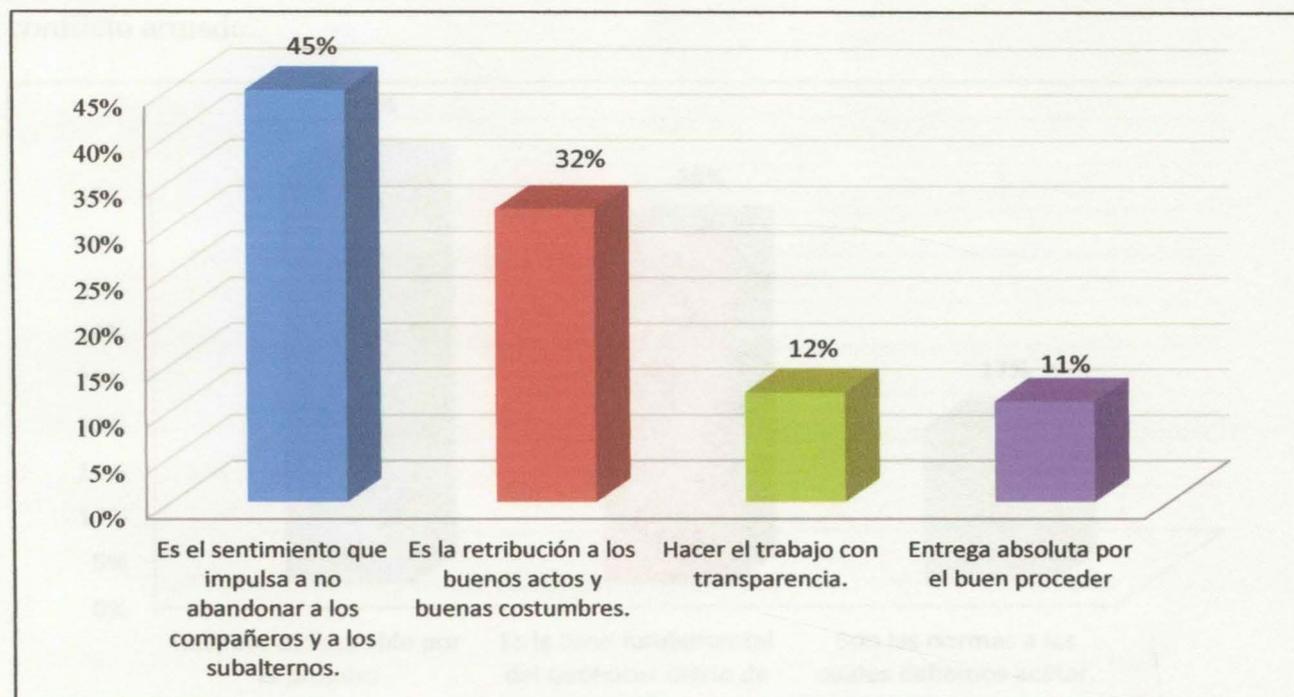


Figura 3. Nociones de “lealtad”

El ítem N° 4, respeto por los derechos humanos y acatamiento del derecho internacional humanitario, este es entendido como el respeto por la Declaración Universal de los Derechos Humanos y los Convenios de Ginebra, los cuales rigen las actuaciones de los combatientes durante un conflicto de carácter internacional o que se presente dentro de los límites de un Estado, las cuales dan fe del compromiso no solo con el país sino con la comunidad internacional.

La Figura 4 señala las respuestas dadas por el personal encuestado, en los siguientes términos: “es el respeto indiscutible por el prójimo”, “la base fundamental del quehacer diario de un militar” y “las normas que debemos acatar”, esto nos demuestra que la población no posee conocimiento sobre las normas y leyes de derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario que rigen el comportamiento del personal involucrado en el conflicto armado.

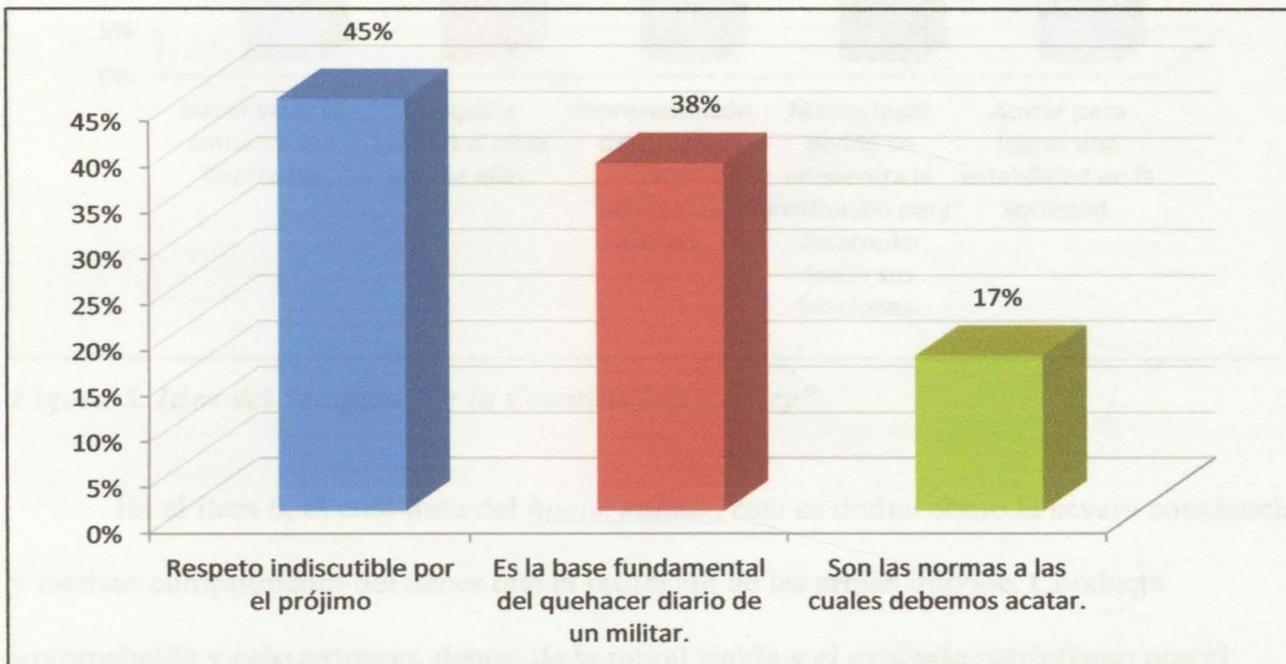


Figura 4. Conocimiento del “respeto por los derechos humanos y acatamiento del derecho internacional humanitario”

En el ítem N° 5 que habla del respeto por la Constitución y la ley, ésta es entendida como la misión de defender la Constitución y la ley y acatarla en su totalidad, pues es la garante de la legitimidad del militar; en este sentido se muestra en la Figura 5 las siguientes respuestas que se obtuvieron: “hacer valer el esfuerzo del Libertador”, “cumplir a cabalidad cada una de ellas”, “representación del estado como servidores públicos”, “marco legal donde se encuentra la institución para desarrollar todas sus funciones y acatar para lograr un estabilidad en la sociedad”.

El personal encuestado ha demostrado en sus respuestas una falta de conocimiento en lo referente al respeto a la Constitución y a la ley.

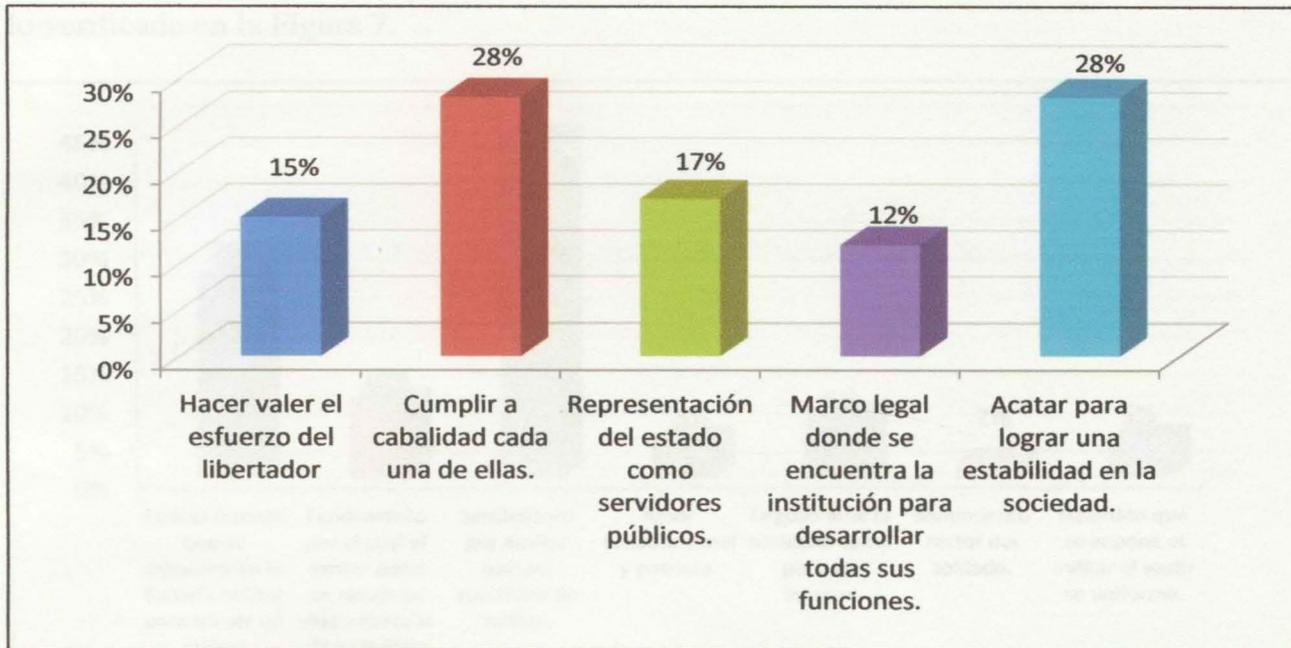


Figura 5. Idea del "respeto por la Constitución y la ley"

En el ítem 6, el cual trata del *honor militar*, éste se define como la severa conciencia y estricto cumplimiento del deber que la profesión de las armas impone. Conducta irreprochable y celo extremo, dentro de la moral rígida y el exaltado patriotismo que el servicio nacional exige.

De acuerdo con la Figura 6, los encuestados demuestran que no tiene claro que más que un sentimiento es una forma de actuar, de comportarse en los diferentes escenarios que se presentan en el desempeño de sus funciones como miembro de la Institución.

La *disciplina* como séptimo ítem se define como el eje en que gira la organización esencial para el ejercicio del militar. Este es requisito indispensable para la estabilidad y el funcionamiento institucional como un cuerpo organizado; es evidente el desconocimiento de los Oficiales del Ejército Nacional acerca de la disciplina, pues la entienden como

“hacer todo en el tiempo preciso”, “principio que no es negociable y no modificable”, “la que consigue el éxito en nuestra labor”, “hacer sin necesidad del control o mandato”, según lo verificado en la Figura 7.

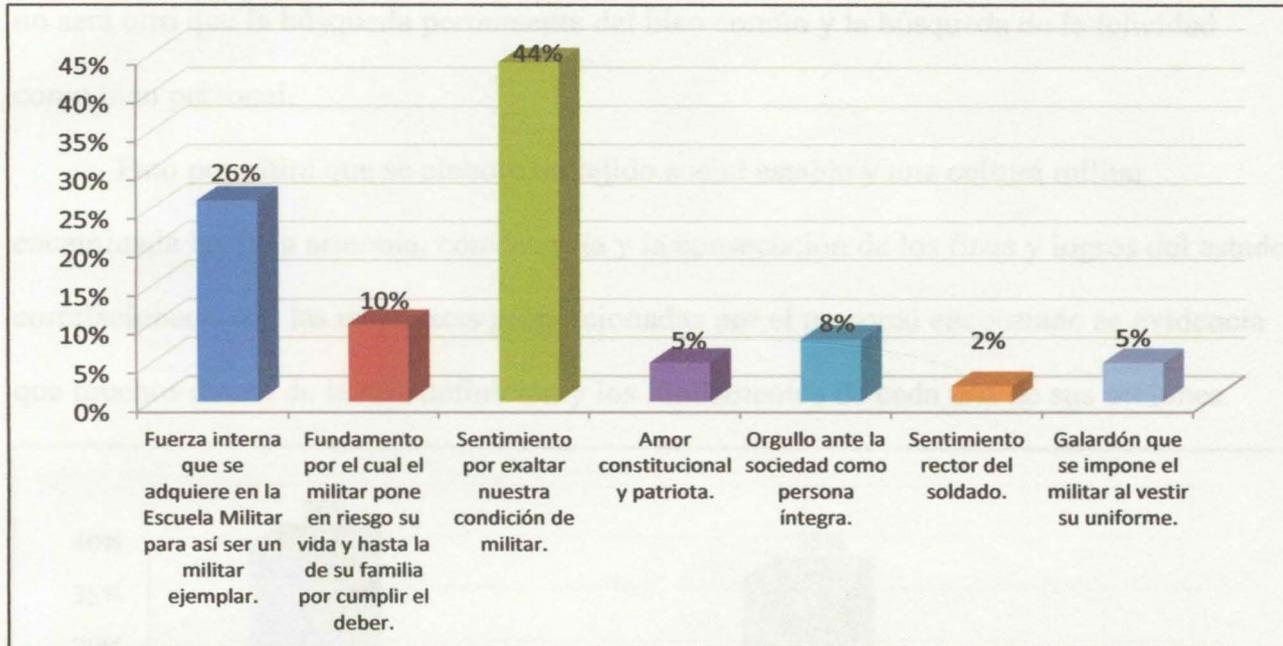


Figura 6. Sentido del “honor militar”

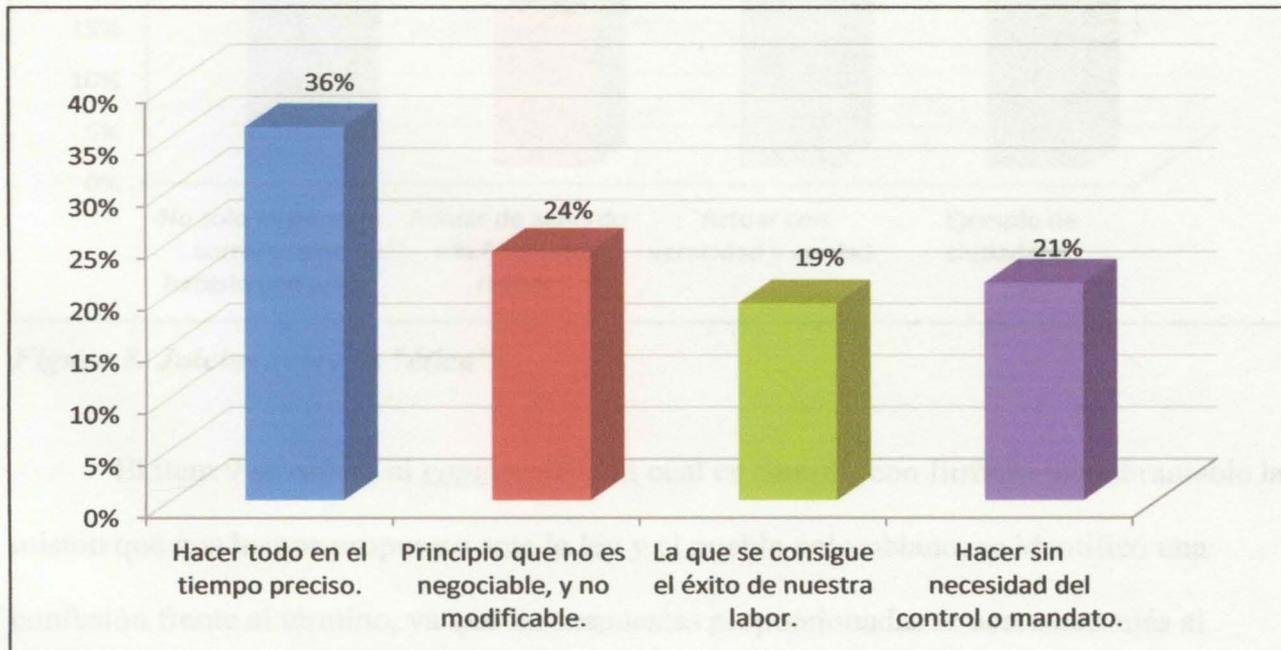


Figura 7. Opinión sobre la “disciplina”

En el ítem 8, acerca de *ética* en todas las actuaciones, se define como una serie de normas de comportamiento, que conduce al militar para que cada uno de sus actos estén enmarcados en la rectitud y la licitud de acuerdo con el marco moral establecido, cuyo fin no será otro que la búsqueda permanente del bien común y la búsqueda de la felicidad como bien personal.

Esto permitirá que se elabore un tejido social estable y una cultura militar encaminada hacia la armonía, convivencia y la consecución de los fines y logros del estado; correlacionado con las respuestas proporcionadas por el personal encuestado se evidencia que muchos distan de la real definición y los fundamentos de cada una de sus acciones.

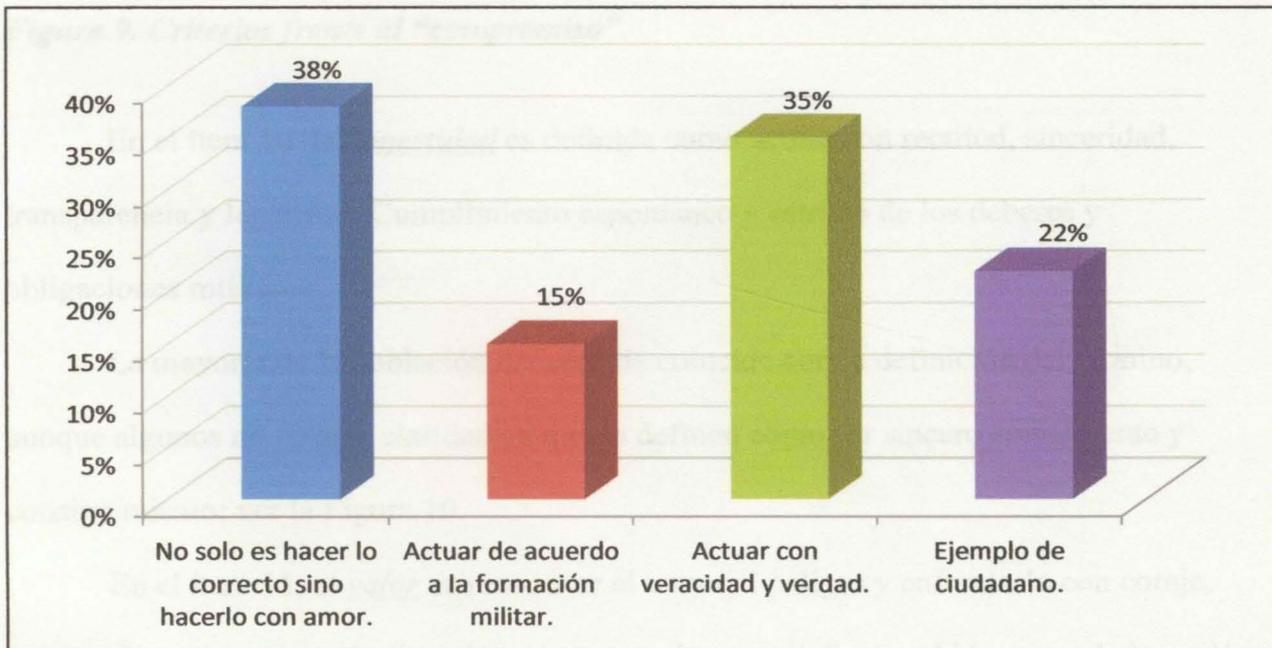


Figura 8. Juicios sobre la "ética"

El ítem 9 se refiere al *compromiso*, el cual es cumplir con firmeza inquebrantable la misión que nos hemos propuesto ante la ley y el pueblo colombiano, se identificó una confusión frente al término, ya que las respuestas proporcionadas se acercaron más al término vocación, lo cual conduce a una errada interpretación. Ver Figura 9.

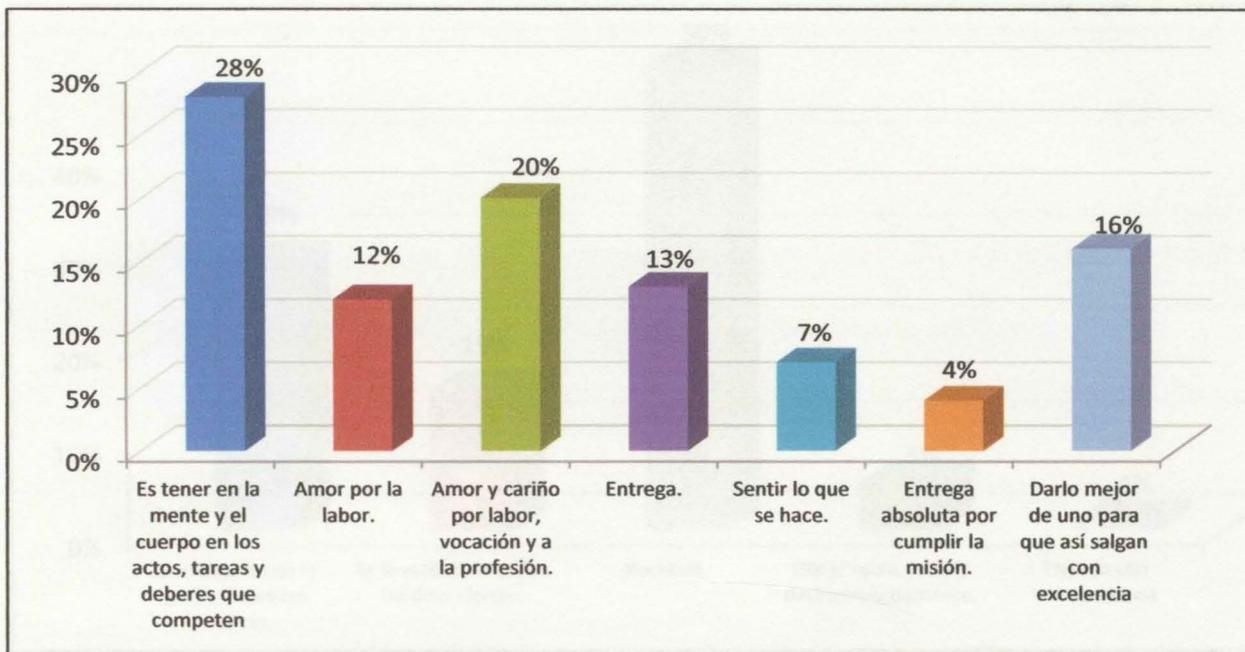


Figura 9. Criterios frente al “compromiso”

En el ítem 10, la honestidad es definida como actuar con rectitud, sinceridad, transparencia y legalidad. Cumplimiento espontáneo y estricto de los deberes y obligaciones militares.

La mayoría de la población encuestada coincide con la definición del término, aunque algunos no poseen claridad ya que lo definen como ser sincero con la gente y consigo mismo; ver la Figura 10.

En el ítem 11, el valor es reconocer el temor al peligro y enfrentarlo con coraje, arrojo e intrepidez en cada situación como premisa para defender el bienestar de la nación.

El personal que respondió se acercó al concepto de lo que es el valor definiéndolo como la “capacidad para controlar el miedo y ser un ejemplo de líder”, “enfrentar todas las adversidades”, “mostrar amor y valentía al luchar por los ideales”, “enfrentar los miedos al beneficio de la patria” y “es la fuerza interna que nos mueve a actuar a pesar de las circunstancias”, tal como aparece en la Figura 11.

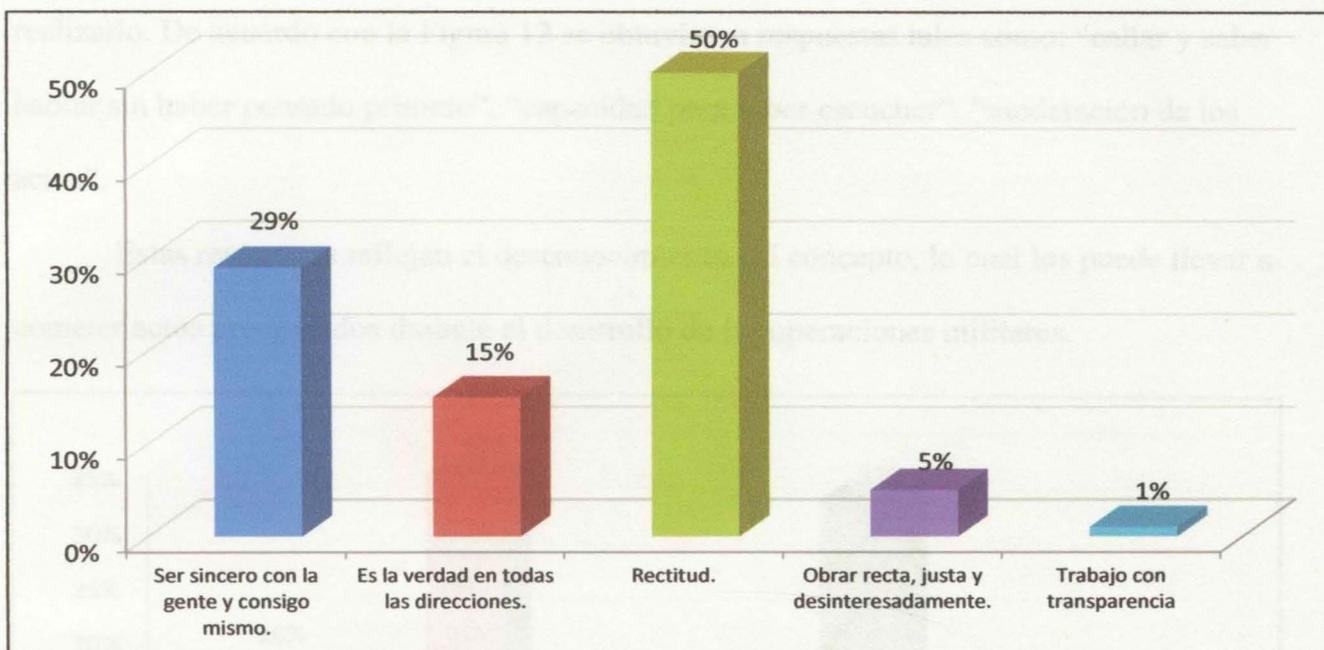


Figura 10. Percepción de la “honestidad”

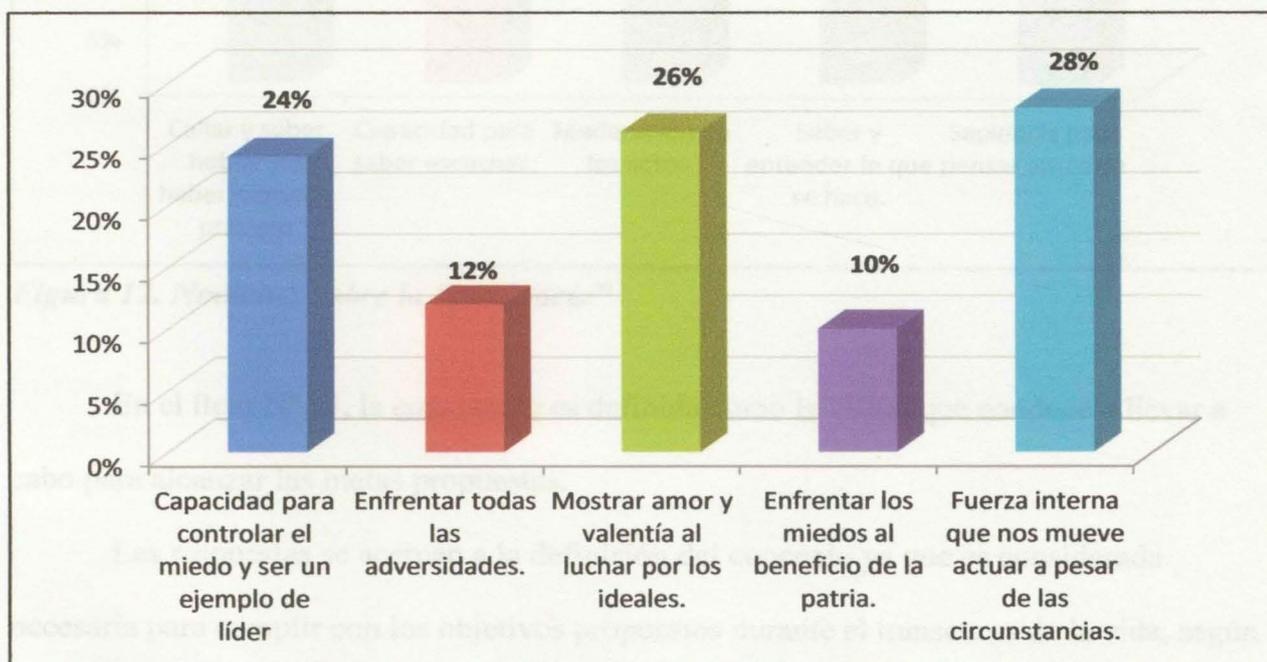


Figura 11. Idea del “valor”

La *prudencia*, en el ítem número 12, es entendida como la virtud que alerta el actuar del personal militar, de manera que pueda evitar posibles daños, permite discernir el verdadero bien del mal para cada circunstancia, y permite elegir los medios adecuados para

realizarlo. De acuerdo con la Figura 12 se obtuvieron respuestas tales como: “callar y saber hablar sin haber pensado primero”, “capacidad para saber escuchar”, “moderación de los actos”.

Estas respuestas reflejan el desconocimiento del concepto, lo cual los puede llevar a cometer actos precipitados durante el desarrollo de las operaciones militares.

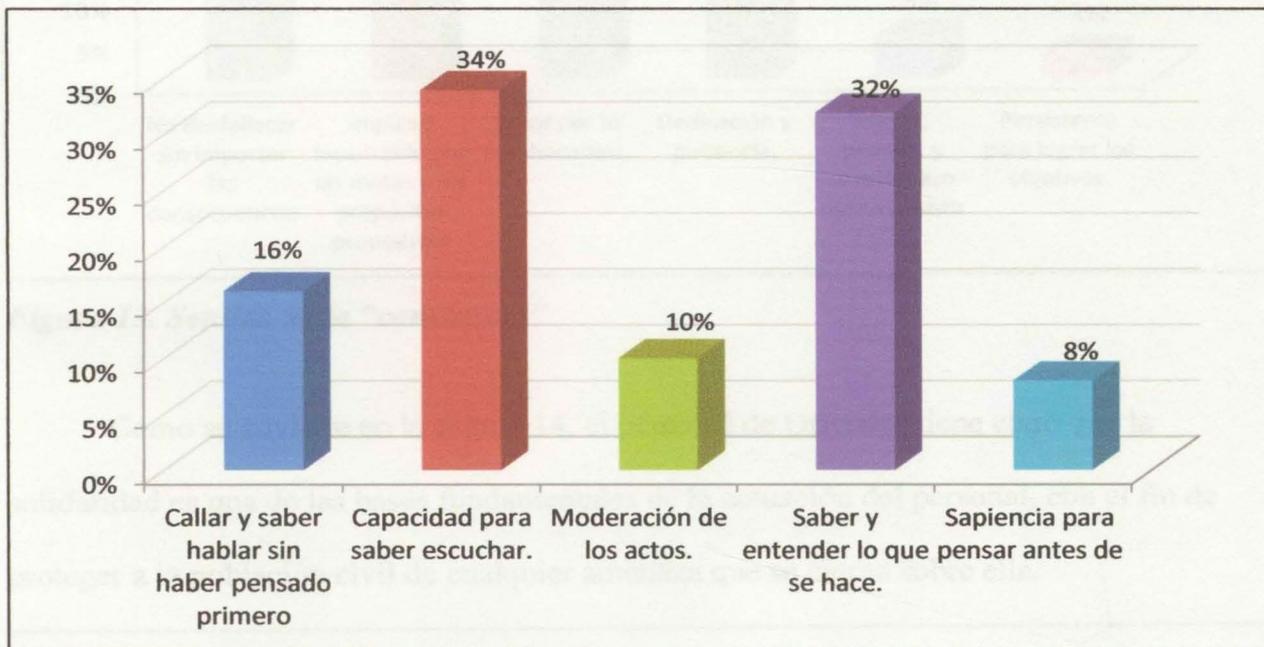


Figura 12. Nociones sobre la “prudencia”

En el ítem N° 13, la constancia es definida como la virtud que conduce a llevar a cabo para alcanzar las metas propuestas.

Las respuestas se acercan a la definición del concepto ya que es considerada necesaria para cumplir con los objetivos propuestos durante el transcurso de la vida, según se manifiesta en la Figura 13.

El ítem N° 14, referente a la solidaridad, se define como el actuar con acciones humanitarias en todo momento y especialmente en situaciones de peligro para la vida, la paz y la seguridad de la nación, desarrollando un sentido de cooperación institucional.

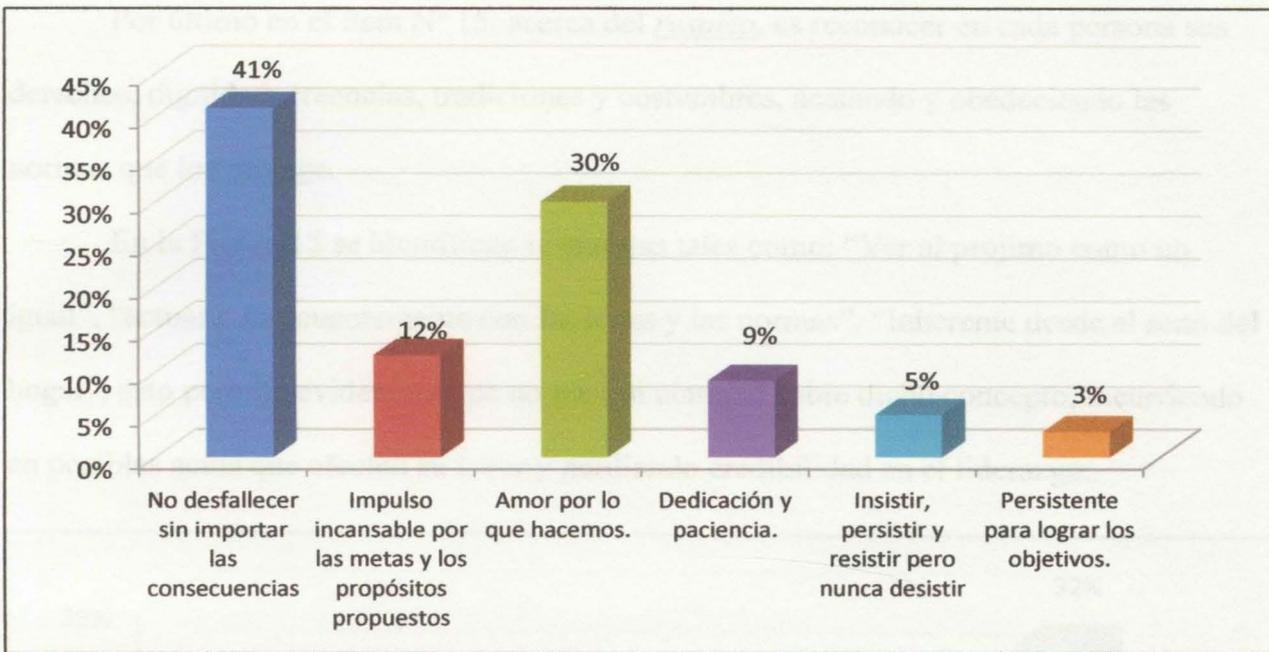


Figura 13. Sentido de la “constancia”

Como se advierte en la Figura 14, el personal de Oficiales tiene claro que la solidaridad es una de las bases fundamentales de la actuación del personal, con el fin de proteger a la población civil de cualquier amenaza que se cierna sobre ella.

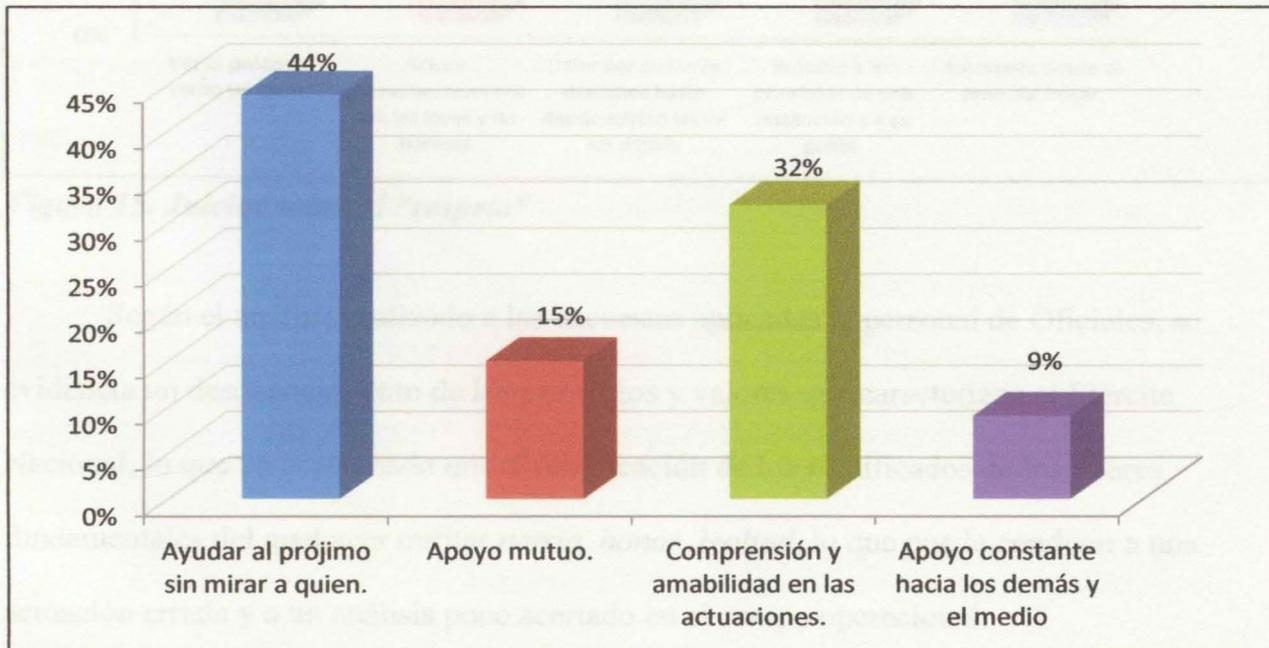


Figura 14. Conocimientos sobre la “solidaridad”

Por último en el ítem N° 15, acerca del respeto, es reconocer en cada persona sus derechos, dignidad, creencias, tradiciones y costumbres, acatando y obedeciendo las normas que los protege.

En la Figura 15 se identifican respuestas tales como: “Ver al prójimo como un igual”, “actuar consecuentemente con las leyes y las normas”, “Inherente desde el seno del hogar”, esto permite evidenciar que no poseen claridad sobre dicho concepto, incurriendo en posibles actos que afecten su labor y perdiendo credibilidad en el liderazgo.

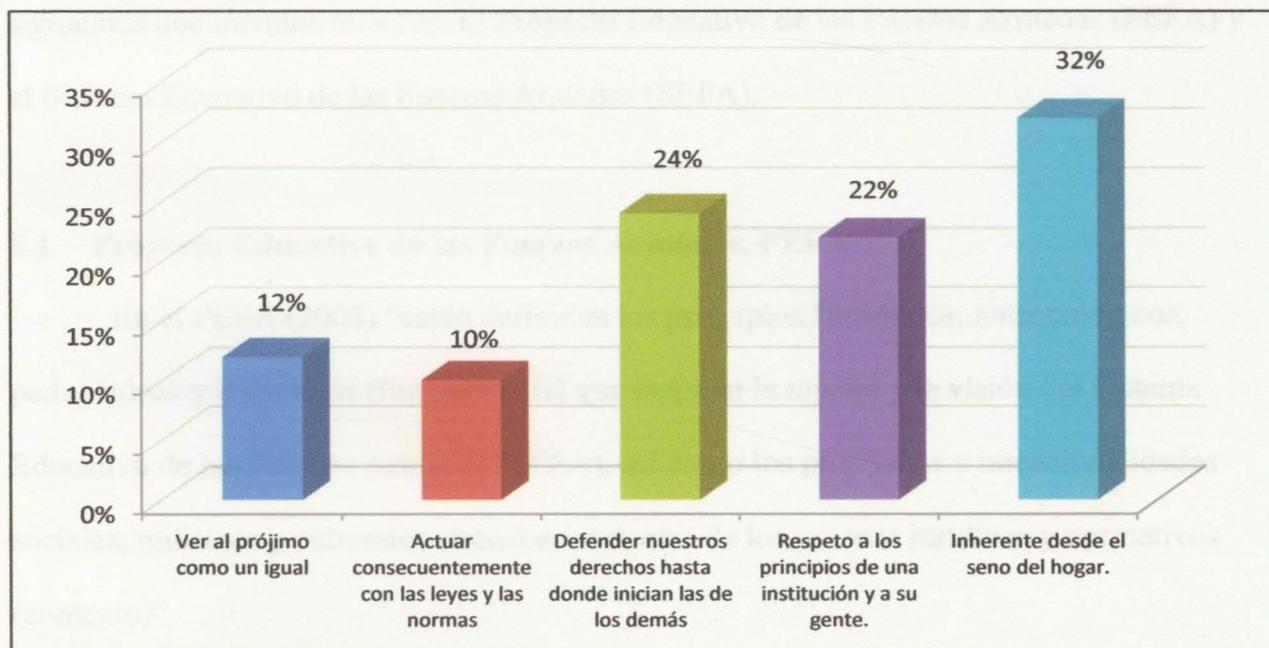


Figura 15. Juicios sobre el “respeto”

Según el análisis realizado a las encuestas aplicadas al personal de Oficiales, se evidencia un desconocimiento de los principios y valores que caracterizan al Ejército Nacional, lo que ha ocasionado una diversificación de los significados de los pilares fundamentales del quehacer militar *patria, honor, lealtad*, lo que puede conducir a una actuación errada y a un análisis poco acertado en el campo operacional.

6 Elaboración de la propuesta

Con el fin de elaborar el proyecto del syllabus de liderazgo, se hizo necesario estudiar las directrices establecidas por la Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército Nacional en el ámbito de la educación, para articular esta propuesta con los lineamientos establecidos.

En este sentido, la Jefatura de Educación y Doctrina ha tenido en cuenta los siguientes documentos rectores: El Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA) y el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA).

6.1 Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas, PEFA

En el PEFA (2008) “están definidos los principios filosóficos, antropológicos, pedagógicos y didácticos (fundamentos) que inspiran la misión y la visión del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA), así como los propósitos e intencionalidades sociales, militares y culturales enmarcados dentro de los proceso jurídicos y normativos (contexto)”

Por lo anterior, se hace necesario estructurar el syllabus con el fin de alcanzar la visión del PEFA, el cual busca que las Fuerzas Armadas sean reconocidas en el siglo XXI por “ser formadora de hombres y mujeres de indeclinable espíritu militar o policial con el equilibrio de la fuerza mental, los reflejos éticos, la aptitud física y la voluntad indispensable para enfrentar la amenaza actual y del futuro”.

De la misma forma, se ve la necesidad de articular la propuesta de syllabus con la misión del PEFA la cual establece que “a través del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas, lleva a cabo el ciclo integral, gradual y sistemático de la formación, capacitación,

actualización, instrucción y entrenamiento del personal para alcanzar las metas de la visión de la organización Militar y Policial del siglo XXI”.

En el Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas se ven reflejados los valores que contribuyen al fortalecimiento del proceso formativo de los hombres y mujeres que conforman la Institución, los cuales deben ser puestos en práctica en su actuar. Es por ello que dentro del PEFA se han establecido los siguientes valores: honor, justicia, honestidad, lealtad, valor, responsabilidad, disciplina, respeto, compromiso, solidaridad, servicio y transparencia. Estos valores deben ser tenidos en cuenta en los programas académicos, cursos de ascenso y, en general, en todos los procesos educativos, por lo que se plantean dentro de la propuesta de syllabus.

Dentro del PEFA se establecen las políticas orientadoras del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas, las cuales “constituyen en un conjunto de directrices que proyectan el quehacer educativo hacia metas de calidad y sirven de respuesta a la necesidad de tener continuidad en el tiempo y en los procesos educativos de las Fuerzas Armadas”.

Las políticas establecidas son:

1. Reforzar la formación en las “Competencias del Ser”
2. Potenciar la educación profesional Militar y Policial
3. Transformar a la institución armada en una organización de aprendizaje
4. Educar de manera ininterrumpida y ascendente
5. Redimensionar los currículos para fundamentarlos en competencias
6. Establecer un modelo educativo institucional de alta calidad
7. Implementar la formación por ciclos propedéuticos
8. Promover la internacionalización educativa
9. Aprender una o más lenguas extranjeras

10. Enfoque inter y transdisciplinario
11. Privilegiar el autoaprendizaje significativo
12. Incorporar las TIC a los procesos educativos
13. Fortalecer la formación para el liderazgo militar

Con la propuesta de syllabus se busca contribuir en el desarrollo de las siguientes políticas: reforzar la formación en las “Competencias del Ser”, potenciar la educación profesional militar y policial; y fortalecer la formación para el liderazgo militar.

Dentro de la política que busca reforzar la formación en las “Competencias del Ser”, no solo es importante tener en cuenta el conocimiento de lo militar o policial, sino que se requiere de una “sólida formación en principios, valores, virtudes y ética profesional”. Los militares han de ser ejemplo y servir a la comunidad y las escuelas de formación y capacitación impulsarán procesos que conlleven a la formación integral de los Oficiales, Suboficiales y Soldados del Ejército Nacional.

En cuanto a la política que busca potenciar la educación profesional militar y policial, se hace necesario que dentro de los cursos de ascenso que deben adelantar todos los Oficiales del Ejército Nacional se les prepare de forma integral para los retos a los que se verán enfrentados. Un aspecto importante que se debe tener en cuenta, es que en esta política se ve la necesidad de desarrollar temas relacionados con “liderazgo y ética militar o policial correspondientes a su nuevo grado que serán cursados de manera presencial”.

Finalmente, la política que busca fortalecer la formación para el liderazgo militar, es el eje central de formación del Oficial, Suboficial y Soldado, puesto que además de tratar los temas tradicionales que ayudan a fortalecer la formación de los militares buscará incorporar en el syllabus temáticas como: principios y valores, virtudes militares, virtudes

policiales, ética militar, ética policial, derechos humanos y DIH/DICA, coherentes con el reforzamiento de las competencias del *ser*, del *saber*, del *hacer* y del *convivir*".

6.2 Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas, SEFA

El segundo documento rector en el que se basa la Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército Nacional es el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA, 2010), el cual brinda los lineamientos curriculares para la ejecución de las políticas establecidas en el PEFA. Así mismo, establece la herramienta para redimensionar los currículos, lo cual se entiende como "hacer tejido y reconstruir relaciones entre los factores implicados en la formación: entre perfiles y competencias; entre competencias y áreas de formación; entre áreas de formación; entre áreas de formación, núcleos y ejes problémicos; entre áreas, ejes y módulos de aprendizaje; entre competencias, estrategias pedagógicas, escenarios de formación y recursos de apoyo académico; entre competencias y evaluación de los aprendizajes; entre competencias, estrategias pedagógicas y créditos académicos".

De la misma forma, en este documento se han definido las competencias para las Fuerzas Armadas, las cuales se entienden como un "elemento que integra aspectos que tiene que ver con principios, valores y virtudes militares, conocimientos, habilidades y destrezas, actitudes o comportamientos, es decir, abarca aspectos de tipo ético, cognitivo, procedimental y actitudinal interrelacionados en la búsqueda de desempeño eficiente en entornos relacionados con la profesión militar. Desde esta perspectiva la competencia es íntegra e integradora".

En este sentido, la Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército Nacional, elaboró el Proyecto Educativo Institucional (PEI), en el cual se establecen los principios de la JEDOC a través de su misión, visión, objetivos, la definición de parámetros, acciones,

medios y recursos académicos para las escuelas del Ejército, con el fin de cumplir con las políticas establecidas en el PEFA.

La construcción del Proyecto Educativo Institucional (PEI) se desarrolló a través de un proceso participativo e incluyente con las Escuelas de Formación, Capacitación, Instrucción y Entrenamiento, en donde se analizaron las directrices y políticas establecidas en el Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas (PEFA), el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA) y el Plan Estratégico del Sistema Educativo (PESE). El PEI se ha constituido como el documento que guía la ejecución de las acciones estratégicas que conducen al logro de los objetivos previstos a corto, mediano y largo plazo.

Teniendo en cuenta los documentos anteriormente mencionados, la Jefatura de Educación y Doctrina ha impulsado las políticas establecidas en el PEFA, dando fuerza a la política número cinco: “Redimensionar los currículos para fundamentarlos por competencias” y, para ello, ha direccionado procesos como la construcción de perfiles por competencias; la identificación de las competencias del *ser, saber, hacer y convivir*; la estructuración de las mallas curriculares por áreas de formación; y la construcción de los syllabus, por supuesto, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA).

Para la construcción de la propuesta de syllabus que se entregará como producto de la presente investigación, se tuvieron en cuenta los elementos anteriormente mencionados, dentro de los cuales incluye el tiempo destinado para el desarrollo de los contenidos temáticos de liderazgo; las competencias generales y específicas; las competencias del *ser, saber, hacer y convivir*; los criterios de evaluación; la evidencia de la evaluación; la ponderación de la evaluación; y el material bibliográfico que apoya el desarrollo de los temas de liderazgo.

El syllabus planteado está enfocado en el área de formación socio-humanística descrito en el Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA) esta área está encaminada a brindar “aquellos aspectos transversales propios de la formación militar que se encuentran incorporados en la misión, visión, principios, valores y virtudes de la Institución Armada, coherentes con la demanda de la sociedad por un desempeño militar con las competencias necesaria para actuar con excelencia en los diversos escenarios sociales”.

En primer lugar, y en relación a las competencias del ser se identificaron las siguientes:

- Adaptación: presencia positiva frente a las circunstancias cambiantes, manejo de la incertidumbre.
- Aprender a desaprender: disposición a aprender a des-estructurar lo aprendido como un proceso normal de vida y crecimiento permanente.
- Sentido ético: identifica, reconoce y aplica los principios y valores éticos, respeta y pone en práctica las normas establecidas en el código ético.

En segundo lugar, y en cuanto a las competencias del saber se identificaron las siguientes:

- Pensamiento sistémico: comportamiento mental que permite organizar e integrar componentes interrelacionados para formar un todo (ordenar, priorizar, transferir).
- Razonamiento crítico: comportamiento que se interroga sobre las cosas y se interesa por los fundamentos en los que se asientan las ideas, las acciones, las valoraciones y juicios.
- Conocimientos específicos de la profesión militar: Nivel de formación, nivel táctico, nivel operacional u organizacional y nivel estratégico.

En tercer lugar, en las competencias del hacer se identificaron las siguientes:

- Solución de problemas: conservar, identificar, descubrir deficiencias y problemas en distintas situaciones y analizarlas crítica y sistemáticamente para definir alternativas e implementar.
- Análisis de situaciones complejas: integrar elementos en una situación, identificar sus características y conexiones.
- Toma de decisiones: establecer juicios argumentados y definir acciones adecuadas para resolver una situación determinada, elegir la mejor alternativa para actuar.
- Gestión y manejo de recursos: dirigir su misión institucional hacia el alcance de metas con dedicación manejo eficiente del tiempo, organización, control y utilización de los recursos.

Finalmente, en cuanto al convivir se identificaron las siguientes competencias para que las escuelas las desarrollen en los proceso de formación de los estudiantes:

- Trabajo en equipo: consolidar un equipo de trabajo integrándose a él, aportando conocimientos, ideas y experiencias, con el fin de definir objetivos colectivos y establecer roles y responsabilidades para realizar un trabajo coordinado con otros; en esta competencias se busca potenciar en los militares el desarrollo de tareas participando activamente en los espacios de encuentro del equipo, fomentando la confianza y la orientación hacia las tareas conjuntas, también busca las participación de cada uno de los integrantes del equipo y la ejecución equitativa de tareas. Esta competencia ha de favorecer el compromiso de cada uno de los integrantes y la comunicación asertiva, con el fin de llevar a cabo con éxito las misiones operacionales.

- **Comunicación interpersonal** la cual busca establecer vínculos con sensibilidad hacia los otros, a través de la escucha empática y a través de la expresión clara y asertiva de lo que se piensa, se siente por medios verbales y no verbales. Esta competencia busca fortalecer el proceso de comunicación, expresando lo que se siente de forma clara y precisa, establecer críticas constructivas de forma respetuosa que contribuya a la comprensión y colaboración de los demás.

- **Liderazgo**, la cual tiene como finalidad identificar las necesidades del grupo e influir positivamente en él, para convocarlo, organizarlo, comprometerlo y canalizar sus ideas, fortalezas y recursos, con el fin de alcanzar beneficios colectivos, actuando como agente de cambio mediante acciones y proyectos. Esta competencia busca desarrollar procesos como son: el convencimiento hacia los demás, el cual se ve reflejado en la coherencia en sus actuaciones, delegar a los demás responsabilidades para que ellos potencialicen sus capacidades, ejercer influencia en sus entorno, con el propósito de alcanzar los objetivos deseados y busca que el personal a su cargo haga de los objetivos comunes, objetivos propios.

- **Responsabilidad social y compromiso ciudadano** también deben ser tenidos en cuenta y buscan concientizar sobre el impacto de sus acciones y de su responsabilidad frente a la sociedad de demostrar con sus actitudes una clara vocación de servicio hacia los demás, participar activamente en la sociedad, dando un gran valor a la democracia.

- **Interculturalidad** es la competencia que busca “garantizar la pluriculturalidad a través de los mínimos éticos y reconocer y actuar en la diversidad compartiendo con los demás.

De otra parte, los valores que se tuvieron en cuenta en el syllabus son los establecidos en el Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas: honor, justicia, honestidad, lealtad, valor, responsabilidad, disciplina, respeto, compromiso, solidaridad, servicio y transparencia, los cuales se encuentran articulados con las competencias y con los contenidos temáticos planteados para fortalecer el liderazgo y la ética militar.

Los contenidos temáticos y los criterios de evaluación se encuentran ajustados y se ha establecido como ponderación de la evaluación un porcentaje de 30%, 30% y 40%, los cuales responden a los porcentajes establecidos por la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”.

Conclusiones

Según el análisis realizado a las encuestas aplicadas al personal de Oficiales, se evidencia un desconocimiento de los principios y valores que caracterizan al Ejército Nacional, lo que ha ocasionado una diversificación de los significados de los pilares fundamentales del quehacer militar *patria, honor, lealtad*, lo que puede conducir a una actuación errada y a un análisis poco acertado en el campo operacional.

Siendo la misión del Ejército Nacional defender la soberanía y la libertad del país, es preciso reforzar, desde la educación en las Escuelas de Formación y Capacitación del Ejército Nacional, el aprendizaje de los principios y valores que caracterizan a los Oficiales que integran el Ejército Nacional, logrando de esta forma una interiorización de los mismos que conduzca a una conducta intachable.

El syllabus toma en cuenta los siguientes contenidos temáticos: etiología del actuar humano; la ley humana-conciencia moral; la reconquista de valores; principios básicos del comportamiento militar; virtudes del honor militar; la crisis social; la vida derecho fundamental de la persona; el perfil del soldado del siglo XXI; el militar y su familia; dignidad y relaciones humanas; el trabajo como realización personal; ética de las instituciones militares; deberes del comandante en combate; y Dios en todas nuestras actuaciones.

Es pertinente fortalecer la enseñanza de estas temáticas en las Escuelas de Formación y Capacitación del Ejército Nacional, así como implementar nuevas herramientas para el desarrollo de las clases y consolidar criterios de evaluación fácilmente medibles y alcanzables.

Se hace necesaria y conveniente la asistencia a la mesa de Liderazgo de la Jefatura de Educación y Doctrina Conjunta del Comando General de las Fuerzas Militares, para

participar en la elaboración del *Modelo Único Pedagógico de Liderazgo*, el cual busca redimensionar los contenidos temáticos en materia de liderazgo y establecer las competencias en los programas de educación e instrucción de la Fuerza orientados a la obtención de una clara fe en la causa; dichos programas los deberán cumplir los Oficiales, Suboficiales y Soldados del Ejército Nacional, quienes son parte dinámica y fundamental de la Institución.

Se requiere que las Escuelas de Capacitación retomen estos contenidos temáticos, con el fin de fortalecer la ética y el liderazgo de los Oficiales que se encuentran adelantando cursos de ascenso y quienes se desempeñarán en el área de operaciones como Oficiales subalternos y superiores, quienes en determinados contextos se verán en la obligación de tomar decisiones, las cuales deben estar enmarcadas respetando la Constitución y la Ley, además de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario.

Se hace oportuno empoderar a los Oficiales, Suboficiales, Soldados y Civiles del Ejército Nacional en los conceptos de *patria, honor, lealtad*.

Esta tarea se ha venido llevando a cabo a través de la difusión y divulgación del video *Patria, Honor, Lealtad "Dios en todas nuestras actuaciones"*, campaña liderada por la Jefatura de Educación y Doctrina del Ejército Nacional, que se ha fortalecido durante el transcurso del presente año gracias al apoyo de Monseñor Fabio Suescún, Obispo Castrense y del señor General Jaime Alfonso Lasprilla Villamizar, Comandante del Ejército Nacional.

Referencias bibliográficas

- Alzate, R., (2013). El liderazgo como el factor clave del éxito. *Revista Ejército*, 168, Oct-Nov., 44-46. Bogotá.
- Chiavenato, I., (2007). *Administración de recursos humanos*. México: McGrawHill.
- Ejército Nacional de Colombia. *Manual básico de liderazgo, Manual EJC 3-1 Público*, Bogotá. Ejército.
- Ministerio de Defensa de Colombia. (2005). *Código de ética del comportamiento militar*. Bogotá: Imprenta y Publicaciones FF.MM.
- Ministerio de Defensa de Colombia. (2008). *Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas*. Bogotá: Pro-offset Editorial S.A.
- Ministerio de Defensa de Colombia. (2010). *Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas*. Bogotá: Imprenta y Publicaciones FF.MM.
- Contreras, J. & Gutiérrez, A. (2002). *Manual de ética para las fuerzas militares y de policía*. 3 ed. Bogotá: Lito Perla.
- Ejército de los Estados Unidos. (2006). *Manual de Liderazgo del Ejército de Estados Unidos*.

Contenido de figuras

	Pág.
Figura 1. Percepción de “patria”	16
Figura 2. Concepto de “honor”	17
Figura 3. Nociones de “lealtad”	18
Figura 4. Conocimiento del “respeto por los derechos humanos y acatamiento del derecho internacional humanitario”	19
Figura 5. Idea del “respeto por la Constitución y la ley”	20
Figura 6. Sentido del “honor militar”	21
Figura 7. Opinión sobre la “disciplina”	21
Figura 8. Juicios sobre la “ética”	22
Figura 9. Criterios frente al “compromiso”	23
Figura 10. Percepción de la “honestidad”	24
Figura 11. Idea del “valor”	24
Figura 12. Nociones sobre la “prudencia”	25
Figura 13. Sentido de la “constancia”	26
Figura 14. Conocimientos sobre la “solidaridad”	26
Figura 15. Juicios sobre el “respeto”	27

Contenido de anexos

	Pág.
Anexo A. Muestra de encuestas aplicadas.....	43
Anexo B. Syllabus	45
Anexo C. Plan de Lección	47

Anexo A. Anexo de encuestas aplicadas **Anexos**

Anexo A. Muestra de encuestas aplicadas

Categoría	Subcategoría	Descripción	Evidencias	Observaciones	Recomendaciones
Estructura	Organización	Existencia de un plan de trabajo	Se observó un plan de trabajo	El plan de trabajo está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de procedimientos	Se observó un manual de procedimientos	El manual de procedimientos está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de funciones	Se observó un manual de funciones	El manual de funciones está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de normas	Se observó un manual de normas	El manual de normas está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de reglamentos	Se observó un manual de reglamentos	El manual de reglamentos está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de disposiciones	Se observó un manual de disposiciones	El manual de disposiciones está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de resoluciones	Se observó un manual de resoluciones	El manual de resoluciones está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de decretos	Se observó un manual de decretos	El manual de decretos está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de leyes	Se observó un manual de leyes	El manual de leyes está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de decretos legislativos	Se observó un manual de decretos legislativos	El manual de decretos legislativos está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de resoluciones legislativas	Se observó un manual de resoluciones legislativas	El manual de resoluciones legislativas está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de decretos de urgencia	Se observó un manual de decretos de urgencia	El manual de decretos de urgencia está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de leyes de urgencia	Se observó un manual de leyes de urgencia	El manual de leyes de urgencia está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de decretos de fuerza de ley	Se observó un manual de decretos de fuerza de ley	El manual de decretos de fuerza de ley está actualizado	Mantenerlo actualizado
Estructura	Organización	Existencia de un manual de leyes de fuerza de ley	Se observó un manual de leyes de fuerza de ley	El manual de leyes de fuerza de ley está actualizado	Mantenerlo actualizado

ANEXO B. SISTEMA DE MONITORIA Y EVALUACION DE LA GESTION DE LA EMPRESA NACIONAL DE SERVICIOS ELECTRICOS DE LAS PROVINCIAS QUINUA

Director General

Anexo B. Syllabus

MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
SISTEMA EDUCATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS

ÁREA DE FORMACIÓN: SOCIOHUMANÍSTICA					
ESPACIO ACADÉMICO: LIDERAZGO					
N° DE CRÉDITOS ACADÉMICOS					
3					
HORAS DE TRABAJO ACADÉMICO					
HORAS DE TRABAJO PRESENCIAL (HTP)	HORAS DE TRABAJO CON ACOMPAÑAMIENTO (HTA)	HORAS DE TRABAJO INDEPENDIENTE	TOTAL HORAS DE TRABAJO		
50	0	100	150		
DOCENTES:					
NUMERO DE ESTUDIANTES: Por definir					
HORARIO: Por definir					
ESTE ESPACIO ACADÉMICO CONTRIBUYE EN EL DESARROLLO DE LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS:					
COMPETENCIA GENERAL	COMPETENCIA ESPECIFICA	SER	SABER	HACER	CONVIVIR
Aplica y promueve a diario en su desempeño personal y profesional, los principios institucionales y valores éticos en coherencia con su proyecto de vida	Identifica, reconoce y promueve con convicción, los principios y valores éticos de la institución.	Adaptación Aprender a desaprender Sentido ético	Pensamiento sistémico Razonamiento crítico Conocimientos específicos de la profesión militar	Solución de problemas Análisis de situaciones complejas Toma de decisiones Gestión y manejo de recursos	Trabajo en equipo Comunicación interpersonal Liderazgo Responsabilidad social y compromiso ciudadano Interculturalidad
	Respetar con convencimiento las leyes y pone en práctica las normas establecidas en el código ético militar.				
	Evidencia permanente coherencia entre lo que dice y lo que hace alineado con los valores, virtudes y principios institucionales.				
	Identifica como norma de vida, las implicaciones éticas de su actuar.				

**MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL
SISTEMA EDUCATIVO DE LAS FUERZAS ARMADAS**

PRINCIPIOS VALORES Y VIRTUDES DEL PEFA QUE ABORDA ESTE ESPACIO ACADÉMICO :

Honor, justicia, honestidad, lealtad, valor, responsabilidad, disciplina, respeto, compromiso, solidaridad, servicio y transparencia

CONTENIDO TEMÁTICOS	INTENSIDAD HORARIA		CARACTERÍSTICAS PARA EL DESARROLLO EN CLASE	CRITERIOS DE EVALUACIÓN	EVIDENCIA DE LA EVALUACIÓN	FECHA	PONDERACIÓN
	HTP	HTI					
Etiología del actuar humano	5	10	Consulta de raíces latinas en diccionario de términos lingüísticos	Identificar los conceptos <i>patria, honor y lealtad</i> ; principios y valores como ejes fundamentales de la formación en liderazgo	Trabajo escrito	Según horario	30%
Ley Humana- Conciencia Moral	3	6	Casulística	Reconoce los derechos y deberes que como ciudadanos y servidores públicos se deben defender y salvaguardar	Resumen sobre el análisis y soluciones a la casulística		
La reconquista de valores, principios básicos del comportamiento militar	3	6	Análisis de sentencia y lecciones aprendidas	Reconocer las consecuencias de casos donde la imagen militar se ha visto afectada	Trabajo escrito		
Virtudes del honor militar	5	10	Lluvia de ideas y clase magistral	Reconocer las virtudes que todo militar debe poseer según su perfil	Evaluación oral		30%
La crisis social	4	8	Casulística	Reconocer los factores que han influido en la crisis social del país	Exposición		
La vida, derecho fundamental de la persona	5	10	Análisis de la Constitución, la Declaración Universal de los Derechos Humanos, Convenios de Ginebra	Reconoce la legislación que enmarca el derecho fundamental a la vida	Evaluación escrita		
El perfil del soldado del siglo XXI	3	6	Clase magistral	Identificar la evolución del rol que cumple el militar en el contexto	Ensayo		
El militar y su familia	3	6	Actividades lúdicas	Reconocer la importancia del entorno familiar como base fundamental del desarrollo de la vocación militar	Participación y creatividad		
Dignidad y relaciones humanas	4	8	Clase magistral	Reconocer que el respeto es el pilar fundamental de toda relación interpersonal e intrapersonal	Evaluación escrita		
El trabajo como realización personal	3	6	Ensayo	Identificar los factores laborales que permiten el desarrollo personal de los militares.	Ensayo		40%
Ética de las instituciones militares	5	10	Clase Magistral	Reconoce los valores institucionales de la Fuerza.	Foro		
Deberes del comandante en combate	3	6	Análisis código de ética y doctrina acorde al tema	Identifica los deberes que debe cumplir un comandante, durante el combate	Mesa redonda		
Dios en todas nuestras actuaciones	4	8	Análisis de las campañas institucionales	Reconoce la importancia de la espiritualidad como eje fundamental de la campaña PATRIA, HONOR, LEALTAD "Dios en todas nuestras actuaciones".	Exposición		
TOTAL	50	100					100%

AMBIENTE DE APRENDIZAJE: AULA DE CLASE

TEXTOS GUÍA: CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA, CÓDIGO DE ÉTICA MILITAR, DECLARACIÓN UNIVERSAL DE LOS DERECHOS HUMANOS, CONVENIOS DE GINEBRA, CAMPAÑAS INSTITUCIONALES, CÓDIGO DEL CADETE, MANUAL DE LIDERAZGO, DISCURSO DEL SABIO CALDAS, MODELO ÚNICO PEDAGÓGICO DE DERECHOS HUMANOS,

Anexo C. Plan de Lección

1. Información general

Materia Liderazgo

Código Por definir

Intensidad horaria 150 horas

2. Introducción

Se entenderá el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos” (Chiavenato, 2003). En el campo militar, “va mucho más allá que la autoridad, requiere otro tipo de habilidades para enfrentar situaciones desconocidas, para movilizar a sus hombres a terrenos desconocidos, conducirlos por la simple convicción que haciendo las cosas de una manera diferente se pueden obtener resultados diferentes, el liderazgo implica correr riesgos en situaciones críticas, es quien puede ver como los demás, pero piensa diferente a los demás” (Alzate, 2013).

El líder militar le brinda a sus subalternos un propósito, una dirección y una motivación. El propósito, tiene que ver con la misión a cumplir. La dirección se enfoca hacia la orientación que se da para desarrollar la misión y la motivación guarda relación con todas las habilidades y destrezas que se ponen a disposición del personal.

3. Justificación

La importancia que reviste la formación del Oficial de las Fuerzas Militares de Colombia le exige abordar el aprendizaje de temas referentes al liderazgo y la incidencia que esta tiene en las operaciones militares. Es de vital importancia su estudio, interiorización y puesta en

práctica, ya que este saber es la columna vertebral de la formación de todo militar y del ejemplo que los Oficiales proyecten ante sus superiores, subalternos y pares dependerá la proyección que de la Institución den ante la sociedad.

Este Plan de Lección es uno de los insumos que contiene los parámetros para ser tenidos en cuenta por la de mesa de trabajo de Liderazgo de la Jefatura de Educación y Doctrina Conjunta, para la elaboración del Modelo Único Pedagógico y será el material de apoyo para los docentes que desarrollarán la materia de liderazgo en los alumnos de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova” y la Escuela de Armas y Servicios del Ejército Nacional.

4. Objetivos

a. Objetivo General

Capacitar a los estudiantes de los diferentes cursos y programas militares de las Escuelas de Formación y Capacitación en la materia de Liderazgo con el fin de que analicen de forma efectiva los diferentes contextos a los que se ven enfrentados durante el desarrollo de operaciones militares, sopesando de forma acertada las diferentes implicaciones que sus actuaciones en el área de operaciones pueden conllevar.

b. Objetivos Específicos

- Identificar y relacionar los conceptos de liderazgo, ética y valores.
- Analizar y contextualizar los aspectos de liderazgo en los diferentes contextos.
- Generar en los estudiantes una preocupación por los temas relacionados con el liderazgo y la influencia que estos tienen en su actuar.

5. Diseño de la materia

Nº	Temas	Horas presenciales	HTI	Profesor
1	Etiología del actuar humano.	5	10	Docente facilitador
2	Ley Humana-Conciencia Moral.	3	6	Docente facilitador
3	La reconquista de valores, principios básicos del comportamiento militar.	3	6	Docente facilitador
4	Virtudes del honor militar.	5	10	Docente facilitador
5	La crisis social.	4	8	Docente facilitador
6	La vida, derecho fundamental de la persona.	5	10	Docente facilitador
7	El perfil del soldado del siglo XXI.	3	6	Docente facilitador
8	El militar y su familia.	3	6	Docente facilitador
9	Dignidad y relaciones humanas.	4	8	Docente facilitador
10	El trabajo como realización personal.	3	6	Docente facilitador
11	Ética de las instituciones militares.	5	10	Docente facilitador
12	Deberes del comandante en combate.	3	6	Docente facilitador
13	Dios en todas nuestras actuaciones.	4	8	Docente facilitador
	Total horas	50	100	

6. Metodología

Las Escuelas de Formación y Capacitación tendrán en cuenta para el desarrollo teórico la consulta de raíces latinas en los diccionarios de términos lingüísticos, la casuística, las lecciones aprendidas, el análisis de sentencias y de documentos relacionados con el tema, la elaboración de ensayos y la asistencia a las clases magistrales.

De la misma forma, se llevarán a cabo actividades lúdicas que fomenten la creatividad de los estudiantes y recibirán del profesor información previa que deberá ser leída y estudiada con el fin de aportar al desarrollo de las clases y de los contenidos temáticos.

7. Evaluación

La Unidad será evaluada de la siguiente forma:

- 20% para comprobación de lecturas y trabajos en clase
- 40% para ensayo escrito individual
- 40% como parte del examen oral individual

Todas las evaluaciones se harán con una calificación de 1 a 5.

La entrega del ensayo y el examen oral individual se llevarán a cabo en la última semana de la de la fase.

8. Desarrollo de los temas

Contenido temático	Temas	Horas presenciales	HTI	Profesor	Preguntas orientadoras
Tema 1: Etiología del actuar humano	Conceptos <i>patria, honor, lealtad</i>	2	4		¿Qué es patria, honor y lealtad?
	Principios y valores como eje fundamental de la formación en liderazgo	3	6		¿Cuáles son los principios y valores que se deben tener en cuenta en la formación militar?
	Total horas	5	10		
	<i>Lecturas requeridas</i> Alzate M. R., (2013). El liderazgo como el factor clave del éxito. Revista Ejército 168 Oct-Nov. Bogotá D.C. Colombia. Ejército Nacional. Manual Básico de Liderazgo, Manual EJC 3-1 Público, Bogotá. Ejército				
Tema 2: Ley humana, conciencia moral	Derechos y deberes que se deben defender y salvaguardar	3	6		¿Cuáles son los derechos y deberes que como servidores públicos deben defender y salvaguardar?
	Total horas	3	6		
	<i>Lecturas requeridas</i> Colombia. Constitución Política de Colombia. (1991) Declaración Universal de los Derechos Humanos.				
Tema 3: La reconquista de valores, principios básicos del comportamiento militar	Consecuencias de casos donde la imagen militar se ha visto afectada	3	6		¿Qué casos conoce usted en los que la imagen de la Institución se haya visto afectada??
	Total horas	3	6		
	<i>Lecturas requeridas</i> Sentencia relacionadas con muertes cuestionadas en persona protegida. (Sentencias por determinar)				
Tema 4: Virtudes del honor militar	Virtudes militares	5	10		¿Cuáles son las virtudes que deben caracterizar al militar? ¿Cómo se relacionan las virtudes militares con el perfil de líder?
	Total horas	5	10		
	<i>Lecturas requeridas</i> Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. (2008) Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas. Bogotá: Pro-offset Editorial S.A. Colombia. Ejército Nacional. Manual Básico de Liderazgo, Manual EJC 3-1 Público, Bogotá. Ejército.				

Contenido temático	Temas	Horas presenciales	HTI	Profesor	Preguntas orientadoras
Tema 5: La crisis social	Factores que influyen en la crisis social	4	8		¿Qué factores considera usted han influido en la actual crisis social que vive el país? ¿Cómo un líder militar puede contribuir a contrarrestar la actual crisis social que vive el país?
	Total horas	4	8		
	<i>Lecturas requeridas</i> Alzate M. R., (2013). El liderazgo como el factor clave del éxito. Revista Ejército 168 Oct-Nov. Bogotá D.C. Colombia. Constitución Política de Colombia. (1991) Colombia. Ejército Nacional. Manual Básico de Liderazgo, Manual EJC 3-1 Público, Bogotá. Ejército.				
Tema 6: La vida, derecho fundamental de la persona	Legislación que enmarca el derecho fundamental a la vida	5	10		¿Cuáles son los derechos fundamentales de todo ser humano? ¿Cuál es la legislación que ampara los derechos fundamentales del hombre?
	Total horas	5	10		
	<i>Lecturas requeridas</i> Colombia. Constitución Política de Colombia. (1991) Sagrada Biblia Declaración Universal de los Derechos Humanos Convenios de Ginebra.				
Tema 7: El perfil del soldado del siglo XXI	Evolución del rol del militar	3	6		¿Cuáles considera usted deben ser los roles que deben desempeñar los militares en el actual contexto cambiante?
	Total horas	3	6		
	<i>Lecturas requeridas</i> Colombia. Ejército Nacional. Manual Básico de Liderazgo, MANUAL EJC 3-1 PÚBLICO, Bogotá. Ejército. Estados Unidos. Ejército de Estados Unidos. (2006) Manual de Liderazgo del Ejército de Estados Unidos. Chiavenato, I., (2007). Administración de recursos humanos. México: McGrawHill.				

Contenido temático	Temas	Horas presenciales	HTI	Profesor	Preguntas orientadoras
Tema 8: El militar y su familia	Importancia del entorno familiar	3	6		¿Cuál es el primer núcleo real donde se adquiere el conocimiento? ¿Es la familiar el núcleo formador de valores y principios? ¿Cuál es la influencia que tiene la familia en el rol del militar?
	Total horas	3	6		
	<i>Lecturas requeridas</i> Sagrada Biblia Colombia. Constitución Política de Colombia. (1991) Ejército.				
Tema 9: Dignidad y relaciones humanas	Respeto como pilar fundamental de toda relación	4	8		¿Qué influencia tiene el respeto en las relaciones interpersonal e intrapersonales? ¿Cómo considera usted que se puede fortalecer el valor del respeto?
	Total horas	4	8		
	<i>Lecturas requeridas</i> Sagrada Biblia Colombia. Constitución Política de Colombia. (1991) Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. (2008) Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas. Bogotá: Pro-offset Editorial S.A. Discurso del Sabio Caldas				
Tema 10: El trabajo como realización personal	Factores laborales que influyen en el desarrollo personal del militar	3	6		¿Cuáles factores laborales considera usted influyen en su realización personal? ¿Qué factores laborales se deben fortalecer para contribuir con su desarrollo personal?
	Total horas	3	6		
	<i>Lecturas requeridas</i> Chiavenato, I., (2007). Administración de recursos humanos. México: McGrawHill.				
Tema 11: Ética de las instituciones militares	Valores institucionales	5	10		¿Cuáles son los valores que fundamentan el actuar de los miembros de la Institución?
	Total horas	5	10		
	<i>Lecturas requeridas</i> Colombia. Ejército Nacional. Manual Básico de Liderazgo, MANUAL EJC 3-1 PÚBLICO, Bogotá. Ejército Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. (2008) Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas. Bogotá: Pro-offset Editorial S.A. Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. (2014) Manual de Ética y Honor para las Fuerzas Militares, FFMM 3-22. Bogotá. Ejército				

Contenido temático	Temas	Horas presenciales	HTI	Profesor	Preguntas orientadoras
Tema 12: Deberes del Comandante en combate	Deberes del Comandante en combate	3	6		¿Conoce usted las responsabilidades que debe cumplir un Comandante durante un combate?
	Total horas	3	6		
	<i>Lecturas requeridas</i> Colombia. Ministerio de Defensa Nacional. (2014) Manual de Ética y Honor para las Fuerzas Militares, FFMM 3-22. Bogotá. Ejército				
Tema 13: Dios en todas nuestras actuaciones	Dios en todas nuestras actuaciones	4	8		¿Tiene usted presente a Dios antes de iniciar cualquier actividad propia del servicio? ¿Es usted una persona creyente?
	Total horas	4	8		
	<i>Lecturas requeridas</i> Sagrada Biblia Campaña Patria-Honor-Lealtad “Dios en todas nuestras actuaciones”. Ejército Nacional de Colombia. (2014).				

La bibliografía recomendada para reafirmar las lecturas de los contenidos temáticos es:

Ejército Nacional de Colombia. *Manual básico de liderazgo, Manual EJC 3-1 Público*. Bogotá. Ejército.

Ministerio Colombiano de Defensa Nacional. (2005). *Código de ética del comportamiento militar*. Bogotá: Imprenta y Publicaciones FF.MM.

Contreras, J. & Gutiérrez, A. (2002). *Manual de ética para las fuerzas militares y de policía*. 3 ed. Bogotá: Lito Perla.

Contreras, J. (2008). *El ejercicio ético de la profesión militar: desde una perspectiva de seguridad y defensa*.

Dalla, J. (1999). *El imperativo ético: por qué el liderazgo moral es un buen negocio*. Barcelona: Paidós.

Escuela Superior de Guerra (2014). *Los retos éticos de las fuerzas militares*. Medellín: Biblioteca Jurídica Diké.

Martínez, J. (2004). *Paradigmas del liderazgo*.

Padilla, F. (2004) *Liderazgo militar: una perspectiva personal*. Bogotá: Comando General Fuerzas Militares.

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



057315