

EDUCACIÓN MILITAR:

**DISEÑAR PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS
PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL**



SELLO EDITORIAL

EJÉRCITO NACIONAL



Educación militar: diseñar prácticas pedagógicas para la construcción de un liderazgo transformacional

Coordinador

Mayor Franklin Camargo Calderón

Autores

Coronel Jorge Hernán Triviño Charry
Coronel Jesús María Garzón López
Coronel Silvano Sánchez Suárez
Teniente coronel César Augusto Moreno Gómez
Mayor Jeison Leonardo González Canacue
Mayor (Reserva activa) Oscar Orlando Porras Rodríguez
Subteniente Andrés Guillermo Almanza Peraza
Soldado profesional Andrés Ortiz Herrera
Mario Alexander Acuña
María Alejandra Ortiz Forero
Cristian David Ibarra Sánchez
Patricia Roa Rodríguez
Daniela Ayala Estupiñán

ISBN: 978-628-96903-8-5

ISBN digital: 978-628-96903-9-2

Primera edición: Bogotá, noviembre de 2025

Comité editorial

Director del (CEHEJ):

Coronel Mariano Augusto Sánchez Valcarcel

Oficial de Gestión Editorial y editora en jefe (CEHEJ):

Teniente Diana Karolina Saavedra Sánchez

Coordinadora editorial (CEHEJ):

Rossangélica Peralta Parra

Diseñadora gráfica (CEHEJ):

Stefanny Paola Bernal Melo

Productora editorial

Patricia Roa Rodríguez

Diseño de portada y diagramación

Axel Iván Páez Galeano
Carlos Rodolfo Niño Espitia
Elizabeth Fajardo Bejarano

Corrección de estilo

Christian David Sánchez Castro
Rossangélica Peralta Parra

Impresión

Publicaciones Ejército

© 2025, Central Administrativa y Contable CENAC Educación
Sección Sello Editorial del Ejército, del CEHEJ
Centro de Educación Militar (CEMIL)

Esta obra está protegida bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional. Esto permite compartir, copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato siempre que se dé el crédito adecuado, se proporcione un enlace a la licencia y se indique si la obra se ha mantenido íntegra y sin modificaciones. No se permite el uso del material para fines comerciales ni la creación de obras derivadas en ninguna circunstancia. Para ver una copia de esta licencia, visite <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>

Las Leyes 44 de 1993 y 1032 de 2006 de Colombia prohíben y castigan el plagio, definido así: copiar total o parcialmente un texto sin declaración o atribución, o presentar como propios los conceptos de otros. El contenido de los capítulos y de la investigación es responsabilidad exclusiva de sus autores.

Impreso y hecho en Bogotá, Colombia.

Contenido

Prólogo		4
Capítulo		
01	El liderazgo militar frente a un ambiente cambiante	6
Capítulo		
02	Liderazgo militar adaptativo en un entorno cambiante: el caso de los programas de educación superior del Centro de Educación Militar del Ejército Nacional de Colombia	38
Capítulo		
03	Formación militar: entre la tecnología, el liderazgo y la estrategia	60
Capítulo		
04	La Investigación como eje transversal en la educación militar: la práctica pedagógica para el fortalecimiento de las competencias del profesor militar	82
Capítulo		
05	La gerencia educativa en la educación superior: un nuevo reto en el liderazgo militar	112
Capítulo		
06	Ejército, constitución y sociedad: contribuciones del Ejército Nacional de Colombia al Estado Social de Derecho	156

Educación militar: diseñar prácticas pedagógicas para la construcción de un liderazgo transformacional

La educación militar del siglo XXI se desarrolla en medio de transformaciones vertiginosas que redefinen los escenarios de la defensa, la seguridad y la formación del talento humano castrense. En este contexto de cambio constante, el Centro de Educación Militar (CEMIL) se ha consolidado como una institución clave para garantizar una formación integral que articule disciplina, conocimiento, liderazgo, estrategia y compromiso con la sociedad.

El CEMIL se erige como una de las instituciones más representativas de la formación académica y profesional en el Ejército Nacional de Colombia. Desde su creación, ha sido un escenario privilegiado para el desarrollo de programas de formación, investigación y extensión dirigidos tanto a personal militar como civil, con el propósito de fortalecer las capacidades estratégicas, técnicas y humanas requeridas en la defensa y construcción de país. Su historia refleja un proceso de consolidación institucional en el que convergen la disciplina militar, la rigurosidad académica y la innovación pedagógica, razón por la cual se ha convertido en un referente de la educación superior de carácter militar.

La importancia del CEMIL radica no solo en su papel como centro de formación de oficiales y suboficiales, sino también en su capacidad para articular el conocimiento científico con la práctica militar y responder a las demandas de una sociedad en permanente transformación. En sus aulas y espacios investigativos se cultivan valores como el liderazgo, la excelencia académica y el compromiso con la nación para contribuir a la formación integral de los hombres y mujeres que garantizan la seguridad, la soberanía y el desarrollo del país. Así, el CEMIL se proyecta como un pilar fundamental en la construcción de pensamiento crítico, innovación y liderazgo dentro del Ejército Nacional y en el ámbito académico colombiano.

Este libro, titulado *Educación militar: diseñar prácticas pedagógicas para la construcción de un liderazgo transformacional*, es el resultado del trabajo colaborativo de investigadores, docentes y líderes institucionales que reflexionan sobre los retos emergentes que enfrenta la educación militar colombiana. A lo largo de seis capítulos, se abordan temáticas cruciales que permiten comprender las múltiples dimensiones del proceso formación militar. Por lo tanto, el lector encontrará reflexiones sobre el liderazgo en contextos volátiles y complejos, el impacto de la tecnología

en la estrategia pedagógica y el papel del Ejército en la consolidación del Estado social de derecho.

La búsqueda de un armazón de investigaciones valiosas sobre el liderazgo llevó a los autores a profundizar en tres aspectos fundamentales: el desarrollo de habilidades investigativas en el docente militar, la gestión educativa como eje transformador de la educación superior castrense y los desafíos propios de los programas académicos ofrecidos por las once escuelas que integran el CEMIL. Estas escuelas son escenarios de formación vitales donde se fortalece no solo el conocimiento técnico y táctico, sino también el pensamiento crítico, la ética profesional y la proyección institucional del liderazgo militar.

El lector tiene ante sí una obra que no solo constituye una muestra del trabajo intelectual desarrollado al interior de las aulas, sino también un testimonio del compromiso institucional con la calidad educativa y la formación integral del personal militar. En este sentido, el libro —objeto de conocimiento y trascendencia— se presenta como una invitación abierta y recíproca para ser parte de un camino intelectual lleno de desafíos e interrogantes, al que la educación militar se enfrenta en el siglo XXI con rigor, pertinencia y visión estratégica.

El valor de esta obra reside en que no se limita a describir experiencias o conceptos, sino que plantea interrogantes, propone rutas y abre horizontes de análisis sobre el liderazgo y la educación militar en un entorno en transformación. Cada capítulo constituye una oportunidad para reflexionar sobre el presente y proyectar el futuro de la formación castrense, con la convicción de que el conocimiento es también una herramienta estratégica para la defensa y la consolidación de la nación.

Por ello, invitamos al lector a recorrer estas páginas con mente abierta y espíritu crítico, donde encontrará no solo ideas académicas, sino también motivaciones para la acción y la transformación. Este libro es, en última instancia, una invitación a repensar la educación militar como un proceso dinámico, humano y estratégico, en el que el liderazgo se configura como eje articulador de los desafíos y oportunidades que enfrentan nuestras fuerzas militares en el siglo XXI.



MG. Giovanni Rodríguez León
Comandante del Comando de Educación y Doctrina

The background of the page is a light gray color with a pattern of white hexagons. Some hexagons are solid white, while others are hollow, creating a grid-like effect. The hexagons are arranged in a staggered pattern, typical of a honeycomb structure.

CAPÍTULO 1

El liderazgo militar frente a un ambiente cambiante

Coronel Jesús María Garzón López | 1
Escuela de Armas Combinadas del Ejército
<https://orcid.org/0009-0008-4919-5861>

Coronel Jesús María Garzón López

1 Maestría en Infraestructura Vial. Maestría en Estudios Operacionales (Escuela de Comando y Estado Mayor del Ejército de los EE.UU.). Especialización en Seguridad y Defensa Nacional. Especialización en Administración de Recursos para la Defensa Nacional, Diseño y Construcción de Vías y Aeropistas. Curso de Comando y Estado Mayor. Profesional en Ciencias Militares e Ingeniero Civil.

jesusgarzonlopez@cedoc.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-4919-5861>

¹ Capítulo 1. “El liderazgo militar frente a un ambiente cambiante”. Este capítulo resulta del proyecto de investigación “Lineamientos para la gestión de investigación en prácticas docentes, prácticas educativas y prácticas pedagógicas de profesores e instructores militares para el Ejército Nacional”, desarrollado por el grupo de investigación Centro de Educación Militar del Centro de Educación Militar, registrado con el código COL0202609 en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). Los puntos de vista y resultados presentados en este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

El liderazgo militar contemporáneo se enfrenta a la volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad (VICA) del entorno operacional, lo que exige a los comandantes del Ejército colombiano desarrollar capacidades resilientes, estratégicas e innovadoras que aseguren la efectividad táctica y la legitimidad institucional. Este capítulo plantea la adopción de la Filosofía del Mando Tipo Misión (FMTM), que impulsa la descentralización, la autonomía táctica y la iniciativa disciplinada, junto con cuatro estrategias fundamentales: potenciar el poder de combate como eje operativo, consolidar una cultura organizacional basada en principios éticos, forjar una filosofía moral que guíe las decisiones bajo presión y generalizar el FMTM como modelo adaptativo. El análisis de la Batalla del Pantano de Vargas evidencia cómo la cohesión, la convicción moral y la iniciativa táctica transformaron la adversidad en una victoria decisiva, demostrando que el liderazgo militar eficaz trasciende la simple ejecución de órdenes y requiere visión estratégica, carácter ético y confianza en los subordinados. Estos pilares refuerzan la adaptabilidad y la cohesión del Ejército colombiano frente a los desafíos presentes y futuros.

Palabras clave: liderazgo militar, toma de decisiones, cultura organizacional, filosofía moral, mando tipo misión, entorno VICA.

Contemporary military leadership faces volatility, uncertainty, complexity, and ambiguity (VUCA) in the operational environment, requiring Colombian Army commanders to develop resilient, strategic, and innovative capabilities that ensure tactical effectiveness and institutional legitimacy. This chapter proposes the adoption of the Mission Command (FMTM) philosophy, which promotes decentralization, tactical autonomy, and disciplined initiative, along with four fundamental strategies: enhancing combat power as an operational axis, consolidating an organizational culture based on ethical principles, forging a moral philosophy to guide decisions under pressure, and generalizing FMTM as an adaptive model. The analysis of the Battle of Pantano de Vargas demonstrates that effective military leadership transcends the simple execution of orders, requiring strategic vision, ethical character and trust in subordinates. These qualities transformed adversity into a decisive victory and reinforced the adaptability and cohesion of the Colombian Army in the face of present and future challenges.

Keywords: military leadership, decision-making, organizational culture, moral philosophy, mission command, VUCA environment.

El liderazgo militar frente a un ambiente cambiante

La guerra es el dominio de la incertidumbre; tres cuartas partes de los factores en los que se basa la acción en la guerra están envueltos en una niebla mayor o menor de incertidumbre.

Carl von Clausewitz

La frase del general y teórico prusiano de la guerra, Carl Von Clausewitz, permite comprender cómo el liderazgo militar en el Ejército de Colombia enfrenta desafíos sin precedentes en un ambiente caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (desde ahora: VICA). Las operaciones militares del país se desarrollan en un entorno donde las amenazas evolucionan constantemente, exigiendo comandantes con una visión estratégica flexible, resiliente e innovadora (Yoshimori, 2025).

La volatilidad se refleja en los cambios rápidos de la seguridad interna y externa, mientras que la incertidumbre aumenta con la transformación de los conflictos, el avance tecnológico y la dinámica de la guerra híbrida. La complejidad del entorno geopolítico y social exige un liderazgo capaz de integrar diversos factores tácticos, operacionales y estratégicos. Por su parte, la ambigüedad se manifiesta en la interpretación de escenarios de combate que requieren una toma de decisiones ágil y fundamentada en la doctrina y la experiencia (Southwick et al., 2014).

Como afirmaba Carl von Clausewitz: “War is the realm of uncertainty” (1976); esta realidad exige la consolidación de la Fuerza en el liderazgo a través de la resiliencia, el pensamiento estratégico flexible, la innovación y la aplicación de la Filosofía del Mando Tipo Misión (FMTM). No basta con ejecutar órdenes: el liderazgo en el Ejército debe garantizar la cohesión de las unidades, la adaptación a cambios imprevistos y la consolidación de la confianza institucional.

Además de las capacidades tácticas, el liderazgo militar en Colombia debe fortalecer su legitimidad institucional y el respaldo de la sociedad. La percepción pública sobre el Ejército no solo se construye con resultados en combate, sino con la coherencia entre los principios de la Fuerza y el compromiso de sus líderes hacia su misión y su gente.

Ante este panorama, este artículo presenta cuatro estrategias clave para fortalecer el liderazgo frente a un ambiente cambiante. Dichas estrategias abarcan la

naturaleza del liderazgo en condiciones de incertidumbre, la potencialización del poder de combate, el fortalecimiento de una cultura organizacional sólida, la necesidad de forjar una filosofía moral (FM) aún más fuerte y la generalización del empleo del FMTM, un enfoque que otorga autonomía a los comandantes subordinados y les permite tomar decisiones bajo la intención del líder superior. Estas estrategias, fundamentales para la evolución del liderazgo militar, pretenden garantizar la efectividad táctica y operacional sin comprometer los principios éticos ni la legitimidad institucional (Shamir, 2011), lo que asegura que el Ejército continúe desempeñando su papel determinante en la defensa y seguridad de la nación.

Finalmente, el artículo analizará un caso histórico más que emblemático del Ejército de Colombia. La Batalla del Pantano de Vargas, acontecimiento que permite mostrar la forma en que un liderazgo adaptable ha sido fundamental para el nacimiento de la República. Asimismo, examinar dicho liderazgo puede ayudar a preparar escenarios actuales y futuros, ya que la conducción efectiva de la guerra dependerá, como se propone demostrar este ensayo, no únicamente de la superioridad material y tecnológica, sino de la existencia de líderes firmes, convencidos de su misión y guiados por principios éticos sólidos.

Naturaleza del liderazgo militar en un entorno cambiante

El análisis de este artículo inicia con una revisión del entorno operacional dinámico al que se enfrenta constantemente la Fuerza Terrestre. Las características de este entorno evolucionan de manera continua, lo que obliga a los líderes a buscar soluciones no solo complejas, sino en muchos casos incomprensibles, cuando no desalentadoras.

El liderazgo militar ha evolucionado a lo largo de la historia. Se ha adaptado a los desafíos impuestos por los cambios constantes en la guerra y el entorno geopolítico. Sin embargo, el contexto actual, marcado por un ambiente cada vez más VICA, exige una transformación doblemente constante en la forma en que los comandantes ejercen su mando (Kiluange et al., 2024).

Las amenazas asimétricas, la guerra híbrida y los avances tecnológicos han generado un escenario en el que el liderazgo tradicional debe complementarse con enfoques estratégicos modernos, alineados con las necesidades de la Fuerza. Como señala Shamir (2011), la implementación del Mando Tipo Misión (*Mission Command*) en los ejércitos de EE. UU., Reino Unido e Israel ha demostrado ser efectivo para fomentar la iniciativa y la adaptabilidad en entornos operacionales complejos.

A continuación, se analizarán algunos factores para tener en cuenta antes de abordar algunas recomendaciones al respecto.

Características esenciales del liderazgo en condiciones de incertidumbre

En un entorno VICA, los líderes del Ejército no pueden depender únicamente de doctrinas rígidas o estructuras jerárquicas tradicionales. La incertidumbre obliga a desarrollar una mentalidad flexible, capaz de adaptarse a cambios imprevistos sin comprometer los objetivos estratégicos. Un comandante eficaz, en este contexto, debe poseer claridad en la toma de decisiones bajo presión, evaluando múltiples escenarios y ejecutando estrategias con información limitada (Kilunge et al., 2024). También debe interpretar el entorno y anticipar cambios, pues sólo de este modo podrá adelantarse a los desafíos, en lugar de simplemente reaccionar a ellos. La comunicación efectiva, adicionalmente, es esencial para cohesionar unidades en tiempos de crisis, pues asegura la moral y la estabilidad operativa de las tropas (Lewinska, 2015).

Nuestros líderes deben fomentar una cultura de aprendizaje continuo en la que cada operación y ejercicio militar sirva para ajustar métodos, fortalecer tácticas y evaluar el impacto de decisiones previas. La constante evolución de los conflictos demanda líderes con capacidad de adaptación y una mentalidad estratégica que les permita operar con eficacia en escenarios impredecibles. Como lo plantea (Freeman y Burns, 2010), el entrenamiento de la adaptabilidad se vuelve un eje central en la preparación militar, pues permite que los comandantes desarrollen competencias prácticas para responder a condiciones emergentes sin perder cohesión organizacional. A su vez, esto requiere un enfoque formativo continuo y estructurado (Cojocar, 2011).

La necesidad de líderes resilientes, estratégicos e innovadores

La resiliencia es una cualidad esencial en el liderazgo militar, dado que les garantiza a los comandantes ser capaces de mantener una estabilidad emocional y operativa frente a circunstancias adversas. Un comandante resiliente transforma la adversidad en aprendizaje, y utiliza cada desafío como una oportunidad de crecimiento para sus unidades. Asimismo, un comandante con este talante preserva la cohesión y motivación de sus subordinados, de modo que asegura que el equipo mantenga su rendimiento incluso en situaciones extremas (McDowell et al., 2024).

La estrategia y la innovación complementan la resiliencia. Les permiten a los líderes de la institución adaptarse a los cambios en el campo de batalla. Un-

liderazgo eficaz debe integrar nuevas tecnologías, herramientas analíticas y enfoques multidisciplinares, pues asegurará que las tropas cuenten con los recursos necesarios para enfrentar los desafíos del entorno moderno. La capacidad de innovación permite anticipar amenazas y desarrollar tácticas avanzadas, en lugar de simplemente reaccionar a los conflictos (Boga, 2024).

Además, la implementación de estrategias de innovación táctica impulsadas por los propios soldados ha demostrado ser efectiva para contrarrestar las ventajas convencionales de los adversarios, lo que, en consecuencia, ha concedido una rápida adaptación y despliegue de contramedidas en el campo de batalla. La combinación de resiliencia, el pensamiento estratégico y la innovación tecnológica, por lo tanto, constituye la base para un liderazgo militar capaz de enfrentar y superar los desafíos de los entornos operacionales actuales y futuros.

La guerra cognitiva y los cambios tecnológicos en la conducción militar

La guerra moderna trasciende el campo de batalla físico. Se extiende al dominio de la información y la percepción. La guerra cognitiva busca influenciar el pensamiento, las decisiones y la moral del adversario mediante propaganda, desinformación y control de narrativas. En este contexto, el liderazgo militar debe estar preparado para enfrentar operaciones psicológicas, que han evolucionado con el uso de redes sociales y plataformas digitales como herramientas de manipulación informativa (Nikoula y McMahon, 2024).

Por otro lado, los avances tecnológicos han transformado la planificación y la ejecución de las operaciones militares. La inteligencia artificial, el análisis predictivo y las capacidades de guerra cibernética han ampliado el espectro de posibilidades estratégicas. Los sistemas autónomos facilitan la toma de decisiones tácticas en tiempo real, en la medida en que optimizan la precisión de las respuestas militares en operaciones de alto riesgo (Monzon et al., 2025). Del mismo modo, la integración de macrodatos mejora la planificación estratégica, y proporciona análisis detallados sobre las condiciones del conflicto, puesto que anticipa movimientos del adversario (Simpson et al., 2021).

La evolución de la guerra electrónica ha redefinido la seguridad operativa, a la vez que le ha exigido al liderazgo militar adaptarse de manera constante a los nuevos desafíos tecnológicos. En este escenario, la preparación de los comandantes debe estar orientada a la innovación y adaptación rápida, con el fin de asegurar la efectividad de las Fuerzas Militares en la defensa y estabilidad de la nación.

Estrategias clave para fortalecer el liderazgo

Para fortalecer el liderazgo del Ejército Nacional de Colombia y enfrentar los desafíos frente al ambiente operacional que nos corresponde, es esencial consolidar estrategias que refuercen la capacidad táctica, operativa y doctrinal de la Fuerza. Esto implica potencializar el poder de combate (PDC) para garantizar eficacia táctica, operacional y estratégica, fortalecer la cultura organizacional como base institucional y de cohesión entre las unidades, forjar una FM aún más fuerte que guíe la toma de decisiones bajo principios éticos y doctrinales, y generalizar el empleo de la filosofía del FMTM, con intención de descentralizar la toma de decisiones, la autonomía de los subordinados y el ejercicio de iniciativa disciplinada en escenarios de incertidumbre.

Potencializando el poder de combate

Según el Manual Fundamental de Referencia del Ejército MFRE 3-0 *Operaciones*, definimos tal término como “El total de medios y capacidades destructivas, constructivas y de información que una unidad o formación militar puede aplicar en un momento dado” (Ejército Nacional de Colombia, 2017).

Su combinación de capacidades tácticas, técnicas y humanas permite a una Fuerza militar imponerse en el campo de batalla. Sin embargo, es el liderazgo el factor determinante que potencia todas las demás capacidades, ya que garantiza que la estrategia, la doctrina y los recursos sean utilizados de manera efectiva en el combate. Por tal motivo es posible afirmar que, al fortalecer el liderazgo, se potencializa el PDC.

Para que el PDC sea efectivo, debe articularse mediante ocho elementos doctrinales: inteligencia, movimiento y maniobra, mando y control, fuegos, sostenimiento, protección, información y liderazgo. Aunque cada uno de estos elementos contribuye a la efectividad operacional, es el liderazgo militar el que los coordina, dirige y optimiza, pues actúa como fuerza integradora de la doctrina y la acción táctica (Rowlett, 2017).

Sin una conducción clara, estratégica e inspiradora, el Ejército no puede aprovechar su potencial en combate: los recursos y capacidades tangibles, aunque valiosos, son costosos, escasos y limitados. Por ello, su aplicación requiere una

¹ Véase el artículo de Tecnemía, *Startups innovadoras transforman la defensa en la Guerra moderna* (2024).

visión, cohesión y disciplina en su utilización. Un liderazgo eficaz garantiza su preservación, extensión y empleo oportuno frente a centros de gravedad que realmente contribuyan al logro del estado final deseado.

El liderazgo como el eje central del PDC

El liderazgo militar no es solo un complemento del PDC, sino su núcleo fundamental. La toma de decisiones estratégicas, la cohesión de las unidades y la ejecución de operaciones dependen de comandantes con visión clara, disciplina y capacidad de adaptación. Un líder eficaz, entre otras cosas, puede aplicar lo contemplado en la siguiente tabla:

Tabla 1

Funciones clave del liderazgo militar en la integración del poder de combate

FACTOR	APLICACIÓN
Inspirar y cohesionar a sus tropas	Asegurando que cada soldado entienda su rol dentro de la misión y actúe con determinación.
Potenciar las capacidades tácticas	Tomando decisiones que maximicen el uso de recursos, tecnología disponible y doctrina militar.
Anticipar escenarios de combate	Identificando oportunidades y mitigando riesgos para desarrollar planes flexibles que garanticen el éxito de las operaciones dentro de sus procesos de planeamiento.
Mantener la moral de las unidades	Evitando la fatiga operacional y reforzando la confianza en los principios institucionales del Ejército de Colombia.

Nota. La presente tabla sintetiza acciones clave del liderazgo militar orientadas a fortalecer el poder de combate (PDC), integrando elementos doctrinales con capacidades de mando. Su propósito es resaltar la influencia del liderazgo como eje articulador entre recursos, estrategia y efectividad operativa en escenarios de alta complejidad.

La inteligencia como herramienta de apoyo al liderazgo

En el entorno operacional contemporáneo, caracterizado por su complejidad y dinamismo, la inteligencia militar se erige como un pilar fundamental para el liderazgo efectivo. No basta con tener inteligencia sobre el enemigo o el entorno; la capacidad de interpretar, procesar y aplicar información con visión estratégica define la efectividad en combate (Rowlett, 2017). Los comandantes deben

integrar análisis de inteligencia en la toma de decisiones, utilizando información precisa para:

- Evaluar amenazas y oportunidades en tiempo real, adaptando las tácticas según la evolución del conflicto.
- Mejorar la planificación operativa, asegurando que los datos recogidos en misiones previas sirvan para optimizar futuras estrategias.
- Anticipar movimientos del adversario, permitiendo ajustes rápidos en el despliegue de tropas y recursos.
- Reforzar la seguridad operativa, protegiendo las redes de comunicación y evitando la manipulación de información por parte del enemigo.

La guerra moderna es una guerra de información; por tal motivo, solo un liderazgo que posea inteligencia dominante podrá tomar las mejores decisiones, empleando las capacidades de las demás funciones de conducción de la guerra de una manera eficiente. En este sentido, se hace menester considerar las limitaciones tangibles de la guerra.

Las capacidades tecnológicas pueden transformar la conducción de la guerra, pero dependen de un liderazgo firme y visionario para ser adquiridas, desarrolladas y utilizadas de manera estratégica. Los sistemas de macrodatos, drones autónomos, inteligencia artificial y guerra electrónica solo representarán una ventaja si los comandantes saben integrarlas con disciplina, táctica y una visión clara del objetivo a desarrollar. En definitiva, el liderazgo militar debe propender a garantizar que las tropas no solo tengan acceso a la tecnología, sino que sepan cómo aplicarla en el combate (Nitzl et al., 2025; Schwille et al., 2020).

La formación, capacitación y entrenamiento de los oficiales, suboficiales y soldados deben incluir el manejo de estas nuevas herramientas, pues es necesario asegurar que el conocimiento se traduzca en una ventaja operativa real y no solo en capacidades técnicas. Por lo tanto, esta acotación subraya la necesidad de fortalecer constantemente el sistema educativo del Ejército, ya que, para que una unidad militar sea efectiva en combate, debe integrar una doctrina sólida y un entrenamiento riguroso que asegure que los combatientes tengan las habilidades necesarias para enfrentar escenarios impredecibles. Algunas estrategias recomendadas se encuentran en la siguiente tabla:

Tabla 2

Factores críticos para fortalecer el liderazgo militar mediante inteligencia operativa y adaptación estratégica

FACTOR	APLICACIÓN	PROPUESTAS
Optimización de la planificación operativa	La guerra moderna exige modelos de análisis que permitan evaluar amenazas y oportunidades en tiempo real.	Integrar el pensamiento crítico en las mallas académicas de los diferentes cursos facilitará respuestas eficientes ante condiciones cambiantes.
Flexibilidad táctica y estratégica	Las doctrinas militares tradicionales deben complementarse con enfoques más dinámicos que permitan adaptarse a conflictos híbridos, donde la guerra convencional se combine con los ataques cibernéticos, el terrorismo y la desinformación.	Retomar el proceso de análisis de lecciones aprendidas liderado por el CEDOE. Analizar conflictos históricos y estudiar estrategias de mando exitosas permite comprender mejor las dinámicas del combate y mejorar sus habilidades de liderazgo.
Mejora de la capacidad de respuesta	Un ejército eficaz debe desarrollar procesos ágiles de toma de decisiones que permitan responder rápidamente a amenazas sin perder cohesión organizativa.	Fortalecer la aplicación de la filosofía del FMTM, sin olvidar ninguno de sus seis elementos, así como integrar prácticas de resolución de conflictos y negociación, teniendo en cuenta que el liderazgo en combate no solo implica imponer fuerza, sino también encontrar soluciones estratégicas que minimicen riesgos y maximicen el éxito de las operaciones.
Entrenamientos bajo ambientes de incertidumbre y presión	Se deben entrenar las planas y estados mayores, además de las tropas bajo escenarios realistas que simulen ambientes de incertidumbre y presión, garantizando que las unidades sean capaces de ejecutar operaciones en condiciones adversas.	Utilizar simuladores de combate que ayuden a desarrollar la capacidad de liderazgo en situaciones de crisis, de tal modo que sea posible para los comandantes familiarizarse con escenarios de incertidumbre, incluso antes de enfrentarlos en el campo de batalla.

Nota. Esta tabla presenta una síntesis de factores clave, aplicaciones prácticas y propuestas orientadas a optimizar el liderazgo militar en contextos caracterizados por la incertidumbre, la presión táctica y los desafíos tecnológicos contemporáneos. Su propósito es facilitar la toma de decisiones estratégicas basadas en inteligencia, flexibilidad operativa y entrenamiento en escenarios realistas.

Fortalecer la cultura organizacional antes de desarrollar la estrategia

El liderazgo militar no solo se basa en la capacidad táctica y estratégica, sino en la identidad institucional, la cohesión organizacional y la transmisión de valores que consolidan una estructura de mando efectiva. La historia ha demostrado que los ejércitos más sólidos no son necesariamente los que poseen mayor poderío bélico, sino aquellos que han desarrollado una cultura organizacional fuerte capaz de guiar su estrategia de acción. Sin una base organizacional sólida, la planificación estratégica pierde dirección y efectividad.

Para que una institución militar tenga cohesión y legitimidad, su cultura organizacional debe estar fundamentada en principios éticos claros que regulen la conducta de sus miembros. La ética militar no es solo un conjunto de normas de comportamiento, sino una estructura moral que motiva y guía el liderazgo dentro de la organización (Garb, 2023).

Según la doctrina institucional, la ética de la Fuerza se define como el conjunto de valores y creencias profundamente integrados en la profesión militar. Este marco ético no solo refuerza la disciplina y el compromiso, sino que garantiza que las operaciones militares sean ejecutadas con integridad y responsabilidad.

Teniendo en cuenta que los principios y valores institucionales son el núcleo de la identidad militar, vale la pena para este escrito enumerarlos. Entre los más relevantes, destacan el respeto (por los derechos humanos), la disciplina, el honor militar y el compromiso con la Constitución y la ley. A estos principios los acompañan valores esenciales como el respeto, la lealtad, la transparencia, la persistencia y la fe en la causa. Conjuntamente, estos elementos no solo fortalecen la legitimidad institucional, sino que también aseguran el respaldo y la confianza de la sociedad.

Cuando estos valores son interiorizados por los miembros de la organización, la cohesión interna se fortalece, lo que permite que la estructura de mando funcione con unidad y propósito común. Este nivel de integración es lo que garantiza que la estrategia militar pueda desarrollarse con efectividad y alinearse con los objetivos institucionales (Soyka, 2023).

El padre de la administración moderna, Peter Drucker, popularizó la idea de que: "La cultura se come a la estrategia para desayunar" (Campbell, 2021). Este concepto es fundamental en el ámbito militar, pues señala que una planificación estratégica sin una base organizacional sólida está destinada al fracaso. Las mejores estrategias pueden perder efectividad, si no existe un sentido de

pertenencia, disciplina y cohesión interna dentro de las unidades, básicamente porque una cultura organizacional fuerte garantiza que:

- las estrategias diseñadas sean ejecutadas con disciplina, orden y precisión;
- las unidades trabajen de manera coordinada y eviten fallas derivadas de la falta de alineación interna;
- se mantenga un equilibrio entre tradición e innovación, permitiendo la adaptación a nuevos desafíos sin perder la esencia institucional.

Cuando los principios organizacionales están firmemente establecidos, el proceso de planificación y ejecución operativa se desarrolla de manera fluida y eficiente. La estrategia militar no puede diseñarse, por lo tanto, en el aislamiento; debe construirse sobre la base cultural de la organización.

En un entorno VICA como el que se presenta en el territorio colombiano, las estrategias deben ser flexibles y capaces de responder a cambios imprevistos. Sin embargo, esta flexibilidad no puede comprometer los valores fundamentales de la institución. Por ello, los líderes militares tienen que asegurarse de que el proceso operacional esté siempre alineado con los principios organizacionales, y que los mismos fortalezcan la cohesión y el compromiso dentro de las unidades. Algunos de los aspectos clave de este proceso que pueden tenerse en cuenta se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 3

Factores esenciales para alinear la cultura organizacional con la estrategia militar

FACTOR	APLICACIÓN	PROPUESTAS
Cohesión	En la estructura de mando, asegurando que las unidades mantengan integración a pesar de las adaptaciones tácticas requeridas en nuestro conflicto.	Talleres y actividades con especialistas en psicología, deportes y dinámicas de integración social que permitan reforzar la unión entre los miembros y mitigar diferencias.
Capacidad de adaptación sin pérdida de valores	Ajustando estrategias operativas sin comprometer la identidad institucional ni los principios doctrinales.	Evaluación detallada de los riesgos en cada proceso de planificación para asumirlos con una mitigación apropiada.

Desarrollo de liderazgo basado en la cultura organizacional	Capacitando a comandantes en todos los niveles en el fortalecimiento de la moral y el sentido de pertenencia dentro de la Fuerza.	Formación de líderes comprometidos con el ejemplo, dado que el liderazgo efectivo es aquel que puede decir con autoridad: "Hagan todo y solo lo que yo hago."
Evaluación constante	Del impacto organizacional en la estrategia, midiendo cómo la cultura interna influye en la eficiencia operativa y realizando ajustes cuando sea necesario.	Desarrollo constante de encuestas y talleres con el fin de medir el clima organizacional. Hacer comparaciones de los resultados y eventos contra los principios y valores de la unidad en los mismos periodos de tiempo.

Nota. La presente tabla identifica elementos fundamentales de la cultura organizacional que influyen directamente en la cohesión, la integridad doctrinal y la eficacia estratégica de las unidades militares. A través de su correcta aplicación, se fortalece la toma de decisiones, el liderazgo ético y la capacidad de adaptación sin comprometer los valores institucionales.

Definitivamente, la cultura organizacional no es un complemento de la estrategia, sino su cimiento. Sin una identidad militar claramente definida, los planes estratégicos carecen de cohesión y orientación. Por esta razón, antes de formular una estrategia operativa —o, al menos, como una línea de esfuerzo transversal dentro de ella—, resulta indispensable fortalecer la cultura institucional. Este proceso garantiza que cada integrante de la Fuerza actúe guiado por principios, valores y un profundo sentido de pertenencia. Las estrategias más efectivas no surgen del vacío, sino de organizaciones que han consolidado previamente una base cultural sólida. Primero, se construyen la identidad y la cohesión; luego, se diseña la estrategia que conducirá a la efectividad en el campo de batalla.

Forjar una filosofía moral (FM) aún más fuerte al interior de la Fuerza

El liderazgo militar exige más que habilidades tácticas y técnicas; requiere una base ética y moral sólida que guíe las decisiones y acciones de cada integrante de la Fuerza. Por lo tanto, la FM se convierte en un pilar fundamental de la cultura organizacional, sobre todo por su aporte a la legitimidad institucional y el reconocimiento que genera de los militares como verdaderos profesionales. Sin una convicción moral clara, el liderazgo pierde autoridad y la Fuerza arriesga su credibilidad ante la sociedad.

La FM puede entenderse como el esfuerzo interno del militar por definir los principios que rigen su conducta y propósito dentro de la institución. No se trata

únicamente de cumplir normas y procedimientos, sino de construir una convicción profunda sobre el honor, la vocación y la responsabilidad.

Añado, asimismo, que la profesión militar no es solo un oficio, sino una misión colectiva que trasciende el individualismo y exige actuar con conocimiento, carácter y compromiso. En este sentido, a través del liderazgo ético, es posible generar una influencia positiva que fortalezca la moral del soldado y el respaldo de la sociedad, garantizando la coherencia entre el pensamiento, la acción y la transmisión colectiva de principios (Olsen, 2019).

Por otro lado, la legitimidad institucional no se impone, sino que se construye día a día mediante el ejemplo, la integridad en el mando y el respeto por los principios fundamentales. Cuando una institución militar proyecta valores sólidos, obtiene mayor apoyo político, económico e institucional, lo que permite consolidar su identidad frente a la nación (Gunnell, 2023). Planteada así, para que la FM sea efectiva en la toma de decisiones y en la conducción de operaciones, es fundamental retomar, en la base, los siguientes tres movimientos éticos: la ética deontológica cuyo énfasis es el cumplimiento de normas y reglamentos; la ética de la virtud, que profundiza el actuar según principios y convicciones personales; y la ética del consecuencialismo, para la cual priman los resultados del bienestar colectivo.

Ética deontológica. La ética deontológica se basa en el cumplimiento de deberes y obligaciones, independientemente del resultado. En el ámbito militar, este enfoque cobra especial importancia, ya que las normas, reglamentos y leyes establecen los límites dentro de los cuales se deben ejecutar las operaciones.

Desde esta perspectiva, los miembros de la Fuerza deben actuar conforme a lo que está establecido en la doctrina militar, el Derecho Internacional Humanitario y los reglamentos internos, sin importar las circunstancias. Este tipo de ética garantiza disciplina, cohesión y legitimidad institucional, a la vez que evita que se tomen decisiones impulsadas por las conveniencias individuales o el sentimentalismo acendrado. A esto último se hace un paréntesis, pues basarse exclusivamente en las normas podría generar rigidez en la toma de decisiones e ignorar las emociones y las consecuencias individuales y colectivas (factores decisivos, al fin y al cabo).

Ética de la virtud. Este enfoque plantea que la moralidad no debe depender solo de normas externas, sino de la formación del carácter y los principios internos de cada individuo. Desde la ética de la virtud, un líder militar no solo sigue

normas, sino que actúa con honor, integridad y responsabilidad, de tal modo que asegura, en sus decisiones, el reflejo de un compromiso genuino con la Fuerza y la sociedad (Hannah y Avolio, 2010).

En este modelo, la pregunta clave es: ¿qué clase de líder quiero ser? Aquí se enfatizan virtudes como:

- Lealtad: compromiso con la institución y los compañeros de armas.
- Valentía: actuar con determinación en situaciones adversas.
- Justicia: equilibrio entre disciplina y humanidad en el mando.
- Prudencia: capacidad de reflexionar antes de actuar en momentos críticos.

Aunque la ética de la virtud fortalece el carácter y refuerza los principios personales, no siempre ofrece criterios claros para casos complejos y puede descuidar el impacto de las decisiones en terceros. Así pues, es necesario que se complemente dicho modelo.

Ética del consecuencialismo. La ética del consecuencialismo sostiene que la moralidad de una acción debe evaluarse con base en las consecuencias que genera, buscando siempre el mayor bien para la mayor cantidad de personas. En el contexto militar, este enfoque es crucial, ya que las decisiones en combate pueden impactar vidas humanas, estabilidad política y legitimidad institucional.

Desde este punto de vista, el liderazgo militar no solo debe cumplir normas ni actuar según sus principios internos, sino evaluar el impacto real de cada decisión. Aquí se plantean preguntas como:

- ¿Cuál es el efecto táctico de esta acción sobre el enemigo y mis tropas?
- ¿Cómo afectará la seguridad y estabilidad de la sociedad a largo plazo?
- ¿Esta decisión maximiza el bienestar y minimiza los daños?

El consecuencialismo permite una evaluación práctica de las decisiones y maximizar los beneficios generales, pero si se aplica sin regulación puede justificar acciones moralmente cuestionables. Son muchas las situaciones que pueden presentarse en el desarrollo de operaciones. Hacer que los líderes, a todo nivel, puedan llegar a tener dudas frente a la toma de decisiones éticas, suscita una integración necesaria de los tres enfoques antes mencionados. Cada una de estas tres grandes teorías tiene fortalezas, pero también limitaciones. En el liderazgo militar, ninguna puede ser aplicada de manera aislada, sino que debe

complementarse para asegurar que las decisiones sean justas, legales y estratégicamente efectivas. Analizando su relación teórica, por otro lado, se debe afirmar que una solución, desde una teoría individual, no funciona completamente. Muestra de ello es que, desde la deontología, es posible acotar enfáticamente las leyes y reglamentos, pero olvidar los sentimientos, creencias personales y las consecuencias de otros actores (Roby, 2018). Por otra parte, desde la virtud, dar preponderancia a las creencias y convicciones aprendidas de los padres, pero olvidar las leyes, genera resultados desfavorables para terceros. Desde el consecuencialismo, por último, utilizar a terceros como medios para justificar los fines, quebrantar la ley e incluso actuar fuera de nuestras convicciones personales y/o religiosas también es perjudicial (Olsthoorn, 2023).

Ante esta multiplicidad, lo mejor es integrar cada modelo. Existen métodos para ello, como el triángulo de la virtud (Kem, 2016) o el procedimiento para la toma de decisiones éticas (10 pasos), así como la búsqueda de una filosofía propia y mucho más sencilla de aplicar en la Fuerza. Este capítulo plantea interiorizar y acortar el procedimiento. Para esto, es necesario responder cuatro preguntas, contenidas en la siguiente tabla, con las cuales probablemente no obtendrá la decisión perfecta, pero sí, al menos, la más cercana a la sensatez.

Tabla 4

Enfoques éticos para orientar decisiones en el liderazgo militar

No.	TEORÍA ÉTICA	PREGUNTA PROPUESTA
1	DEONTOLOGÍA	¿Estoy cumpliendo la ley y las normas establecidas?
2	VIRTUD	(Es necesario tener un referente predefinido, llámese padres, abuelos, superiores, etc.). ¿Cómo actuaría mi referente?
3	CONSECUENCIALISMO	¿Estoy haciendo el bien a la mayor cantidad de personas posibles?
4	RELATIVISMO MORAL	¿Esta es la forma como quiero que actúen conmigo?

Nota. Esta tabla presenta un marco práctico de análisis ético que permite a los comandantes y subordinados reflexionar sobre sus decisiones en escenarios complejos. Cada teoría ética (deontología, virtud, consecuencialismo y relativismo moral) se vincula con una pregunta guía, facilitando la evaluación moral de las acciones a partir de principios legales, referentes personales, consecuencias colectivas y reflexión individual. Este enfoque permite integrar el juicio ético en la conducción táctica y estratégica, fortaleciendo la legitimidad institucional y la coherencia moral en operaciones militares.

Estas preguntas permiten tomar decisiones más equilibradas y reducir los riesgos de acciones impulsivas, asegurando que el liderazgo mantenga su integridad y legitimidad. Además, facilita su aplicación en escenarios de guerra híbrida como el presente en Colombia, al ponerse a prueba no en tiempos de calma, sino en momentos de crisis y combate. Basados en dichas teorías, la humanidad creó las reglas de la guerra justa y las dividió en tres grandes partes, en un esfuerzo por armonizar las teorías éticas y generar actos legítimos de verdaderos profesionales.

Desde el nivel operativo y táctico, esa parte es el *jus in bello*, es decir, la ejecución de la guerra, que exige de los militares en esencia la discriminación del combatiente para proteger a civiles, personal rendido, herido o capturado y la proporcionalidad de la fuerza que se utiliza en aras de limitar el daño que causado por los conflictos. En definitiva, una FM fuerte permite que las operaciones militares sean vistas como legítimas y que el liderazgo conserve el respaldo institucional y social. Los militares enfrentan decisiones complejas bajo presión y, en esos momentos, la FM se convierte en el único referente confiable. Controlar los instintos humanos, liderar con eficacia y tomar decisiones justas distingue a un profesional militar auténtico, pues garantiza que sus acciones sean validadas por el pueblo y la historia (Kem, 2016; Lawton y Páez, 2014).

Generalizar el empleo del FMTM

En ambientes VICA, como el colombiano, la conducción militar exige flexibilidad, autonomía y capacidad de adaptación por parte de los comandantes y sus subordinados. Para responder a estos desafíos, la filosofía del FMTM se ha consolidado como un enfoque clave dentro del liderazgo militar. Además, su propia consolidación ha permitido que los subordinados ejerzan iniciativas dentro de la intención del comandante, lo que, en últimas, fomenta la descentralización de decisiones en el campo de batalla. Según el *Manual Fundamental del Ejército 6-0*, el FMTM se define como:

El ejercicio del mando basado en la confianza mutua y en el entendimiento y propósito compartidos, donde el comandante proporciona su intención, el propósito de la operación, las tareas clave, el estado final deseado y los recursos, permitiendo que la ejecución sea descentralizada. (Ejército Nacional de Colombia, 2017).

Esta concepción les permite a los subordinados actuar con autonomía, para que la toma de decisiones sea segura, rápida, efectiva y se encuentre alineada con los objetivos estratégicos. La descentralización proporciona mayor agilidad operativa, permitiendo que las unidades se adapten de manera eficiente a situaciones cambiantes y desafíos imprevistos.

El FMTM se basa en seis principios esenciales, cada uno orientado a fortalecer la conducción militar en escenarios de incertidumbre:

Desarrollo de equipos cohesionados a través de la confianza mutua. El liderazgo efectivo se fundamenta en la construcción de relaciones de confianza mutua entre comandantes y subordinados. Esta confianza no surge de manera espontánea, sino que debe cultivarse mediante acciones constantes que refuercen la credibilidad, la comunicación efectiva y el compromiso dentro de la Fuerza. La cohesión entre los miembros de una unidad permite una mejor coordinación en combate y garantiza que cada decisión tomada por el mando será comprendida y respaldada por el equipo.

Un ambiente de confianza garantiza que los subordinados confíen en el juicio del comandante incluso en momentos críticos, pero además permite que las operaciones se ejecuten con fluidez y precisión. Cuando los equipos se sienten seguros en su interacción, la comunicación entre los diferentes niveles del mando se vuelve más efectiva, reduce los riesgos y facilita la ejecución de órdenes en escenarios complejos.

Desarrollo de entendimiento compartido. La unidad de esfuerzo en una operación militar depende de que todos los miembros de la Fuerza tengan una comprensión profunda del entorno operacional y de los objetivos estratégicos. Este conocimiento no se limita a las órdenes individuales, sino que requiere capacitación constante y entrenamiento continuo. Solo así los subordinados interpretarán de manera correcta el propósito detrás de cada acción y no seguirán únicamente instrucciones mecánicamente.

El desarrollo de un entendimiento compartido entre los miembros de una unidad militar permite que la toma de decisiones sea autónoma y reduce la necesidad de depender exclusivamente de órdenes detalladas. Esta autonomía no solo minimiza el riesgo de malentendidos, sino que también agiliza la ejecución de la misión y, como consecuencia, asegura que los combatientes se adapten a los cambios del entorno sin comprometer la coherencia operativa.

Provisión de una clara intención del comandante

Para que el FMTM funcione correctamente, el comandante debe formular una intención clara y concisa, es decir, debe asegurar que todos los niveles de mando comprendan el propósito central de la operación, las tareas clave y el estado final deseado. Este enfoque permite que los subordinados actúen con autonomía, sin necesidad de recibir instrucciones detalladas en cada momento, y garantiza una ejecución más eficiente y coordinada.

Una intención bien estructurada facilita la alineación entre las unidades, pues les permite a los comandantes subordinados interpretar correctamente los objetivos generales, incluso en escenarios imprevistos. Además, favorece la descentralización de decisiones, elimina la burocracia operativa y facilita que las fuerzas en combate ajusten sus tácticas en tiempo real sin perder la cohesión organizacional.

Estudios recientes publicados en revistas indexadas resaltan que la claridad en la intención operativa está directamente relacionada con la efectividad de las decisiones descentralizadas, particularmente en operaciones conjuntas y escenarios asimétricos (Calvin, 2001; Tsvyatkov, 2024). Cuando los líderes formulan adecuadamente su intención, se incrementa la cohesión entre unidades, la motivación del personal y la comprensión de los fines estratégicos de la misión. Por tanto, el establecimiento de una intención clara y operativamente útil no es una práctica exclusivamente doctrinal, sino una habilidad esencial del liderazgo moderno en la guerra, que debe desarrollarse con entrenamiento deliberado, pensamiento estratégico y capacidad de síntesis.

Ejercicio de iniciativa disciplinada

La iniciativa disciplinada dentro del FMTM implica que los subordinados tengan la capacidad de tomar decisiones dentro de los límites de la intención del comandante, especialmente cuando las órdenes existentes ya no se ajustan a la realidad del combate. Esta capacidad no debe confundirse con la improvisación; más bien, aquella tiene su base en la doctrina, el entrenamiento y los valores institucionales, en la medida en que se asegura de que cada acción se alinee con los principios fundamentales de la Fuerza. El ejercicio de la iniciativa disciplinada refuerza la capacidad de adaptación de los comandantes y sus unidades, y les permite reaccionar con agilidad a los imprevistos sin comprometer el marco legal y ético de la operación militar. Cuando los subordinados entien-

den el propósito de la misión y ejercen su autonomía dentro de la estructura doctrinal, se generan ventajas tácticas que fortalecen la posición de la Fuerza en escenarios de incertidumbre (Barnes y Doty, 2010). En el contexto colombiano, la adopción de la iniciativa disciplinada es fundamental para enfrentar los desafíos de seguridad y los operativos que caracterizan al país. La doctrina del Ejército Nacional de Colombia incorpora el FMTM como una filosofía de liderazgo que equilibra el arte del mando con la ciencia del control, promoviendo líderes con pensamiento crítico y creativo que actúan con iniciativa dentro de la intención del comandante.

Empleo de órdenes de misión (ODM)

Las ODM en el FMTM se enfocan en los resultados esperados, en lugar de dictar un método específico para alcanzarlos. Esta flexibilidad permite que los subordinados ejecuten sus tareas con autonomía, al tiempo que adapta la operación al entorno, sin comprometer el propósito de la misión.

El uso de ODM proporciona agilidad táctica en el campo de batalla (U.S. Air Force, 2025), y evita que los comandantes pierdan tiempo en detalles innecesarios que podrían retrasar la ejecución de la misión. Al eliminar la burocracia en la toma de decisiones, los subordinados pueden ajustar sus movimientos estratégicos con mayor facilidad según las condiciones operativas, y, por lo tanto, se mantiene la coherencia con la intención del comandante y el objetivo de la operación.

Aceptación de riesgos prudentes

El liderazgo en FMTM exige que los comandantes realicen un análisis estratégico de riesgos y oportunidades. Dicho análisis da pie para que las decisiones maximicen su efectividad sin comprometer innecesariamente la seguridad de la Fuerza. La diferencia entre un riesgo prudente y una acción imprudente radica en la calidad de la información disponible y en el nivel de preparación para afrontar las posibles consecuencias de cada elección.

Un riesgo prudente se calcula con base en la información táctica, las capacidades disponibles y el análisis del entorno. Hacer un cálculo de este tipo garantiza que la decisión potenciará el éxito de la operación, sin comprometer la seguridad de la Fuerza; por otro lado, una acción imprudente a menudo se constituye

de decisiones impulsivas que carecen de alguna evaluación estratégica previa,⁹ carencia que, al final, puede generar resultados negativos y comprometer la misión.

El éxito del FMTM radica en tomar riesgos calculados, manteniendo un equilibrio entre audacia y prudencia. Cuando los comandantes evalúan de manera inteligente los factores del entorno y la capacidad de la Fuerza, logran tomar decisiones estratégicas que fortalecen la posición operativa sin exponer innecesariamente a sus unidades. Algunos ejemplos que pueden ayudar a generalizar el empleo del FMTM están expuestas en la siguiente tabla:

Tabla 5

Aplicación práctica de los principios del FMTM en escenarios operacionales

PRINCIPIO DEL FMTM	RECOMENDACIONES	EJEMPLO
Desarrollo de equipos cohesionados a través de la confianza mutua	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar el entrenamiento conjunto: la confianza no se construye solo con palabras, sino con experiencias compartidas en entrenamiento y operaciones. • Practicar la comunicación transparente: los comandantes deben ser accesibles y claros en sus instrucciones. • Delegar responsabilidades progresivamente: dar autonomía a los subordinados fortalece la confianza en su criterio. 	<p>Durante una operación en terreno complejo, un comandante permite que su equipo decida la mejor ruta de aproximación según las condiciones en el campo. Como los soldados han entrenado juntos y confían en el liderazgo de sus compañeros, logran coordinarse sin necesidad de supervisión constante.</p>
Desarrollo de entendimiento compartido	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar sesiones de análisis de misión: antes de cualquier operación, es fundamental explicar el propósito de la misión, no solo las tareas individuales. • Promover el pensamiento crítico: los subordinados deben participar en discusiones sobre posibles escenarios tácticos. • Revisar experiencias previas: analizar misiones anteriores fortalece la capacidad de interpretar nuevas situaciones. 	<p>En una zona de operación con múltiples amenazas, el comandante reúne a sus oficiales para discutir los posibles movimientos del enemigo, permitiendo que cada equipo aporte su perspectiva. Como resultado, la unidad no sólo sigue órdenes, sino que comprende la visión estratégica detrás de ellas.</p>
Provisión de una clara intención del comandante	<ul style="list-style-type: none"> • Expresar el propósito de manera concisa: un mensaje claro evita ambigüedades en la ejecución de órdenes. • Definir criterios de éxito: explicar qué se espera lograr ayuda a los subordinados a evaluar su desempeño. • Usar ejemplos concretos: comparar la misión con situaciones previas facilita la interpretación de la intención. 	<p>En lugar de dar órdenes detalladas para cada movimiento en una operación nocturna, el comandante explica la intención: "Nuestro objetivo es asegurar este punto crítico antes del amanecer sin revelar nuestra posición". Con esta indicación, cada líder de escuadra sabe cómo adaptar su táctica al terreno.</p>

Ejercicio de iniciativa disciplinada	<ul style="list-style-type: none"> • Entrenar la toma de decisiones autónoma: simular escenarios donde los subordinados deben resolver problemas sin recibir órdenes inmediatas. • Definir límites de autonomía: la iniciativa debe ejercerse dentro de la intención del comandante, evitando acciones fuera del marco estratégico. • Reforzar la responsabilidad individual: cada decisión tomada debe ser justificada con criterios tácticos y operacionales. 	<p>Durante una emboscada inesperada, un oficial decide repositionar su equipo sin esperar órdenes directas, ya que la maniobra inicial comprometía la seguridad de sus soldados. Gracias al entrenamiento previo, sabe que su decisión se alinea con la intención del comandante: mantener la unidad cohesionada y evitar pérdidas humanas.</p>
Empleo de ODM	<ul style="list-style-type: none"> • Evitar instrucciones excesivamente detalladas: permitir que los subordinados encuentren la mejor manera de cumplir la misión. • Incluir referencias a la intención general: vincular la tarea específica con el objetivo estratégico. • Promover el aprendizaje a partir de la ejecución: evaluar el desempeño con preguntas abiertas como "¿Cómo pudimos haber ejecutado mejor esta orden de misión?" 	<p>En lugar de decir "Avancen 500 metros en formación abierta y establezcan una posición defensiva en el sector X", la orden de misión indica: "La unidad deberá avanzar y ocupar un área que permita control del paso obligado X, evitando la detección enemiga". Esto le da al equipo libertad para elegir el mejor método según el terreno.</p>
Aceptación de riesgos prudentes	<ul style="list-style-type: none"> • Diferenciar riesgos calculados de decisiones temerarias: evaluar las probabilidades de éxito y consecuencias potenciales antes de actuar. • Usar la información de inteligencia como fundamento: decidir con base en datos confiables, no solo en la urgencia del momento. • Capacitar sobre gestión del riesgo: simular operaciones donde los equipos deben elegir entre opciones con diferentes niveles de riesgo. 	<p>Un pelotón debe decidir si cruzar un campo abierto con visibilidad limitada o tomar una ruta más larga pero cubierta. Analizando información sobre actividad enemiga en la zona, el líder determina que el cruce directo maximiza la velocidad sin comprometer la seguridad, aplicando un riesgo prudente en su decisión.</p>

Nota. La presente tabla sintetiza los seis principios fundamentales del Fortalecimiento del Mando Tipo Misión (FMTM), detallando orientaciones prácticas para su implementación en escenarios reales de operación. Cada ítem busca traducir los conceptos doctrinales en acciones concretas, permitiendo a los comandantes y sus subordinados tomar decisiones

con autonomía, coherencia estratégica y responsabilidad táctica, incluso en condiciones de alta incertidumbre. Esta herramienta busca fortalecer la iniciativa, la cohesión y la adaptabilidad en las unidades, elementos clave para el éxito operacional en entornos VICA.

Así las cosas, el FMTM no solo optimiza la toma de decisiones en el campo de batalla, sino que fortalece la autonomía, la confianza y la capacidad de adaptación dentro de las unidades. Aplicar sus principios mediante un entrenamiento estructurado y un liderazgo firme garantiza que los subordinados actúen con criterio y responsabilidad, y que permanezcan alineados con la intención del comandante. Asimismo, cuando los equipos son entrenados con estos principios y ejemplos concretos, se logran unidades más rápidas, eficientes y cohesionadas, y se refuerza la eficacia militar en entornos de alta incertidumbre.

Caso de éxito y aprendizaje institucional histórico

¡Coronel, salve usted la patria!

General Simón Bolívar

A lo largo de la historia, el liderazgo militar colombiano ha demostrado su capacidad de adaptación y respuesta en entornos inciertos y complejos. La Batalla del Pantano de Vargas, librada el 25 de julio de 1819, representa un caso ejemplar de adaptabilidad estratégica en un entorno extremadamente adverso. Fue un momento crucial dentro de la campaña libertadora, liderada por Simón Bolívar y el general Francisco de Paula Santander, donde las Fuerzas patriotas lograron sobreponerse a condiciones extremas mediante decisiones tácticas audaces.

Las tropas patriotas enfrentan desafíos significativos que dificultan su avance y comprometen el éxito de la operación. La geografía hostil, el agotamiento de los soldados y la superioridad numérica del enemigo creaban un escenario de alta incertidumbre, en el que la capacidad de liderazgo y la toma de decisiones flexibles fueron determinantes para inclinar la balanza a favor de la independencia.

Más allá de la táctica militar, el resultado de esta batalla se definió por la integración efectiva de muchos factores: nos centraremos en las cuatro estrategias que se han planteado en este capítulo para el fortalecimiento del liderazgo frente a un ambiente totalmente cambiante. Estas estrategias son el PDC, la cultura organizacional, la FM y el FMTM. Adicionalmente, en esta parte del capítulo argüirá tangencialmente si Bolívar y Santander, desconociéndose, lograron conectar

estos cuatro elementos para transformar una situación de desventaja en una victoria trascendental que cambiaría el destino de Colombia.

El liderazgo como potenciador del combate

En un escenario de incertidumbre y condiciones extremas, el liderazgo fue la pieza central que permitió la victoria patriota. Bolívar y Santander aplicaron un modelo de conducción estratégica, confiando en sus comandantes intermedios y reforzando la moral de sus tropas. La capacidad de decisión de Bolívar se hizo evidente cuando, ante la amenaza de derrota, ordenó la carga de los lanceros. Esta acción inesperada representó una apuesta arriesgada pero calculada, que terminó por desestabilizar las líneas enemigas.

La figura de Juan José Rondón reflejó la importancia del liderazgo táctico dentro del combate. Su iniciativa y determinación fueron determinantes para motivar a sus hombres y ejecutar el ataque con fuerza y precisión. La célebre frase “¡Rondón no ha peleado todavía!” encapsula la esencia del liderazgo militar en condiciones críticas, donde la confianza en la unidad y la determinación individual pueden cambiar el rumbo de la batalla (Monsalve-Castro et al., 2018).

La filosofía moral (FM) y su impacto en la toma de decisiones

La FM jugó un papel esencial en la Batalla del Pantano de Vargas, ya que permitió que las tropas patriotas mantuvieran su determinación y resistencia ante un enemigo mejor equipado y una situación táctica adversa. Bolívar y Santander no solo aplicaron estrategias militares, sino que reforzaron la convicción ideológica y el compromiso moral de sus soldados, lo que aseguró el entendimiento de los combatientes alrededor de una lucha que trascendía el combate inmediato, pues ella representaba el nacimiento de una nación libre. La determinación de los lanceros de Rondón, impulsada por su sentido del deber y honor, da visos sobre cómo la FM evitó el colapso psicológico en un momento crítico y convirtió la voluntad de luchar en el factor decisivo para la victoria.

La aplicación de la ética en la toma de decisiones también fue clave en el liderazgo de Bolívar. Desde la deontología, respetó la estructura de mando y la disciplina, garantizando que la conducción del combate se ejecutara con organización. Desde la virtud, inspiró a sus tropas con su liderazgo moral, transmitiendo seguridad y valentía en momentos de crisis. Desde el consecuencialismo, tomó decisiones estratégicas calculadas, como ordenar la carga de los lanceros, evaluando riesgos y oportunidades para maximizar el impacto en el enemigo. La combinación de estos tres enfoques permitió que la FM se convirtiera en un

pilar de motivación y éxito táctico, asegurando que la victoria patriota fuera el resultado no solo de la Fuerza militar, sino del compromiso ético y del propósito libertador.

El mando tipo misión (FMTM) como factor de éxito táctico

La batalla no se definió por una ejecución rígida de órdenes, sino por la flexibilidad operativa que permitió a los comandantes intermedios tomar decisiones en tiempo real. Bolívar confió en sus subordinados para interpretar la intención de la misión y actuar con autonomía, ajustando las tácticas según el desarrollo del combate. La carga de Rondón es un claro ejemplo de cómo el FMTM permitió a las unidades ejecutar maniobras decisivas sin esperar instrucciones detalladas.

La descentralización del mando fue clave para que la batalla se desarrollara con fluidez. La aplicación de ODM, en lugar de dictar cada movimiento, permitió que los combatientes respondieron con rapidez ante los cambios en el campo de batalla. Rondón y sus lanceros entendieron que su rol no era simplemente obedecer, sino ejecutar la misión con iniciativa disciplinada, lo que aseguró el cumplimiento de la intención del comandante en el momento más crítico.

La Batalla del Pantano de Vargas es un paradigma para comprender que la victoria no depende únicamente del poderío militar, sino de otros factores intangibles integrados efectivamente por el liderazgo, los cuales, traídos a la actualidad, podrían ser la cultura organizacional, la FM y el FMTM, entre otros. Bolívar y Santander aplicaron estos elementos y muchos más de manera estructurada, y lograron que las tropas patriotas se mantuvieran cohesionadas, motivadas y adaptables, a pesar de la adversidad. En ese sentido, a modo de sumario, podemos enlistar los eventos fundamentales así:

- El liderazgo fortaleció la moral y las capacidades tácticas.
- La cultura organizacional garantizó la disciplina y la cohesión.
- La FM elevó la convicción y permitió una toma de decisiones acertada.
- El FMTM aseguró flexibilidad y autonomía táctica.

Cuando estos cuatro pilares se aplican en conjunto, un ejército puede superar cualquier obstáculo, lo que, en definitiva, asegura el éxito en el combate, incluso en condiciones extremas. La victoria en Pantano de Vargas demuestra que la combinación de estrategia, liderazgo y valores es fundamental para triunfar en la guerra y consolidar el propósito de una nación.

Conclusiones

A lo largo del capítulo se ha demostrado que el éxito en la conducción militar no depende únicamente de la habilidad táctica, sino de la integración de principios estratégicos y filosóficos que garantizan la cohesión organizacional, el liderazgo efectivo y la autonomía en la toma de decisiones. La interacción entre estos pilares permite que una institución militar no solo funcione con eficiencia, sino que actúe con propósito, identidad y capacidad de adaptación en un entorno incierto.

El liderazgo militar es un potenciador del combate: él asegura que las tropas mantengan su motivación y compromiso en condiciones adversas. Una cultura organizacional fuerte refuerza la identidad institucional y promueve la disciplina y la unidad de propósito. Por su parte, la FM protege la legitimidad y estabilidad del mando, lo que permite que cada decisión se sustente en principios éticos claros. Finalmente, el FMTM representa la evolución del liderazgo militar, asegurando que la descentralización de las decisiones tácticas fortalezca la adaptabilidad de las unidades sin perder alineación estratégica.

El ejemplo de la Batalla del Pantano de Vargas ha servido para ilustrar cómo estos conceptos se aplican en escenarios reales. Los hechos demuestran que la combinación del liderazgo, la cultura organizacional, los valores morales y la autonomía táctica puede determinar el éxito de una operación militar. Bolívar y sus comandantes integraron estos principios en la conducción del combate, lo que les permitió superar la incertidumbre, explotar los recursos disponibles y garantizar el triunfo en una batalla crucial para la independencia.

Este capítulo reafirma la idea de que las estrategias militares deben evolucionar más allá de lo técnico, es decir, deben integrar principios filosóficos y organizacionales que garanticen una estructura sólida y adaptable. El liderazgo efectivo no solo se mide por la capacidad de ejecutar órdenes, sino por la visión, el carácter y la confianza en los subordinados. Asimismo, la capacidad de liderar con claridad, inspirar con ética, operar con autonomía y mantener una identidad institucional sólida es determinante para enfrentar los desafíos de la guerra moderna. Una Fuerza militar que entiende y aplica estos conceptos puede enfrentar cualquier desafío con determinación, cohesión y éxito operativo.

Referencias

- Barnes, C. y Doty, L. (2010). What is Ethical Leadership? *Military Review*.
- Boga, D. (2024). Military Leadership and Resilience. *Handbook of Military Sciences*. doi:10.1007/978-3-030-02866-4_101-1
- Calvin, J. (2001). *Network Centric Warfare and Command & Control: Rethinking Organizational Architecture*. Joint Military Operations Department.
- Campbell, O. (2021). *La cultura se come a la estrategia para desayunar*. TAB. <https://tabiberia.es/la-cultura-se-come-a-la-estrategia-para-desayunar-que-significa-esto/>
- Castañeda, T. (2023). Cultura organizacional y gerencia militar en las fuerzas militares en Colombia. *Revista Estrategia, Poder y Desarrollo*, 2(4). <https://doi.org/10.25062/2955-0289.4807>
- Cojocar, L. (2011). Adaptive Leadership in the Military Decision Making Process. *Military Review*.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército MFRE 3-0 Operaciones*. Imprenta Ejército.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército MFRE 6-0 Mando Tipo Misión*. Imprenta Ejército.
- Freeman, W. y Burns, W. (2010). *Developing an adaptability training strategy and policy for the DoD*. Institute for Defense Analyses.
- Garb, M. (2023). Military and Ethics: How are Ethical Leaders Produced? *Contemporary Military Challenges*, 25(2), 63-76. doi:10.2478/cmc-2023-0014
- Hannah, S. y Avolio, B. (2010). Moral potency: Building the capacity for character-based leadership. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 62(4), 291-310. <https://doi.org/10.1037/a0022283>

Kem, J. (2016). *Ethical Decision Making: Using the 'Ethical Triangle'*. Command and General Staff College Foundation.

Kiluange, F., Rouco, C. y Silva, A. (2024). Military Leadership in a VUCA Environment and BANI Scenario: A Systematic Literature review. *European Conference on Management Leadership and Governance*, 20(1), 649-660.10.34190/ecmlg.20.1.3044.

Lawton, A. y Páez, I. (2014). Developing a Framework for Ethical Leadership. *Journal of Business Ethics*, 130, 639-649.10.1007/s10551-014-2244-2

Lewińska, M. (2015). The Role of Communication in Military Leadership. *Journal of Corporate Responsibility and Leadership*, 2(1), 37. 10.12775/JCRL.2015.003

McDowell, K., Novoseller, E., Madison, A., Goecks, G. y Kelshaw, C. (2024). Re-envisioning command and control. *Cornell University*.

Monsalve-Castro, Chamorro, L. y Luzardo, M. (2018). Liderazgo militar y su relación con la moral combativa de la Segunda División del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 26(2), 115–127.

Monzon, V., Parada, R., Concha, L. y Monzo, C. (2025). *AI-Driven Tactical Communications and Networking for Defense: A Survey and Emerging Trends*. Cornell University.

Nikoula, D. y McMahon, D. (2024). Cognitive warfare: *Securing hearts and minds*. *Université d'Ottawa*.

Nitzl, C., Cyran, A., Krstanovic, S. y Borghoff, U. (2025). The Use of artificial intelligence in Military intelligence: an experimental investigation of added value in the analysis process. *Front. Hum. Dyn.*, 7.

Olsthoorn, P. (2023). Military Leadership and Ethics. *En Handbook of Military Sciences* (págs. 1–14). Springer.

Roby, B. (2018). Virtue ethics, deontology, and consequentialism.

Rodríguez, J. y Borrero, L. (2014). La batalla del Pantano de Vargas. 25 de julio de 1819, Paipa, Boyacá, Nueva Granada. *Las otras historias del pasado*. Maguaré, 28(2).

Rowlett, R. (2017). Joint publication 3-0, joint operations. *Joint Force Quarterly*, 86, 2.

Schwille, M., Atler, A., Welch, J., Paul, C. y Baffa, R. (2020). Intelligence Support for Operations in the Information Environment. Rand. https://www.rand.org/pubs/research_reports/RR3161.html

Shamir, E. (2011). *Transforming Command: The pursuit of Mission Command in the U.S., British, and Israeli Armies*. Stanford University Press. <https://www.sup.org/books/politics/transforming-command>

Simpson, J., Oosthuizen, R., El Sawah, S. y Abbass, H. (2021). *Agile, Antifragile, Artificial-Intelligence-Enabled, Command and Control*. Cornell University. <https://arxiv.org/abs/2109.06874>

Southwick, S., Bonanno, G., Masten, A., Panter-Brick, C. y Yehuda, R. (2014). Resilience definitions, theory, and challenges: interdisciplinary perspectives. *European journal of psychotraumatology*, 5. 10.3402/ejpt.v5.25338

Soyka, M. (2023). Culture Change and People First: *Creating a Culture that Acts as the Antibody to the Corrosive Elements*. Military Review. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/military-review/Archives/English/MJ-23/Culture-Change-People-First/Culture-Change-People-First-UA.pdf>

Tsvyatkov, N. (2024). Mission Command and the challenges of the Early 21st Century. *Environment. Technology. Resources.*, 4. <https://doi.org/10.17770/etr2024vol4.8209>

U.S. Air Force. (2025). *Air Force Doctrine Publication 3-14, Space Support*. Air Force Doctrine Publication.

Von Clausewitz, C. (1976). *On War*. Princeton University Press.

Yoshimori, M. (2025). Leadership Models in VUCA Environments: Self-Similarity and Decentralization. *European Journal of Theoretical and Applied Sciences*, 3(1). 10.59324/ejtas.2025.3(1).37

CAPÍTULO 2

Liderazgo militar adaptativo en un entorno cambiante: el caso de los programas de educación superior del Centro de Educación Militar del Ejército Nacional de Colombia

Coronel Jorge Hernan Triviño Charry | 1
Centro de Educación Militar
<https://orcid.org/0009-0008-7862-5402>

Patricia Roa Rodríguez | 2
Centro de Educación Militar
<https://orcid.org/0000-0002-4119-4054>

Coronel Jorge Hernan Triviño Charry

1 Especialización Universitaria en Conducción y Administración de Unidades Militares. Especialización Universitaria en Administración de Recursos Militares. Especialización Universitaria en Seguridad y Defensa Nacionales. Seminario en Liderazgo con Énfasis en Administración. Diplomado Normas de Conducta y Ley 1862 de 2017. Diplomado en estrategias para la gestión estatal. Diplomado Derecho Internacional de los Derechos Humanos. Profesional en Ciencias Militares. Correo electrónico: br02@ejercito.mil.co
ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-7862-5402>

Patricia Roa Rodríguez

2 Maestría en Pedagogía de la lengua materna de la Universidad Distrital Francisco José de Caldas. Licenciada en Teología de la Escuela Superior de Teología. Fonoaudióloga de la Universidad Manuela Beltrán. Docente de Investigación en la maestría de Educación en la Fundación Universitaria Los Libertadores. Líder de Investigación en el Centro de Educación Militar. Correo electrónico: patriciaroarodriguez@cedoc.edu.co
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4119-4054>

Capítulo 2. “Liderazgo militar adaptativo en un entorno cambiante: el caso de los programas de educación superior del Centro de Educación Militar del Ejército Nacional de Colombia”. Este capítulo resulta del proyecto de investigación “Lineamientos para la gestión de investigación en prácticas docentes, prácticas educativas y prácticas pedagógicas de profesores e instructores militares para el Ejército Nacional”, desarrollado por el grupo de investigación Centro de Educación Militar del Centro de Educación Militar, registrado con el código COL0202609 en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). Los puntos de vista y resultados presentados en este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Resumen

Este capítulo examina el rol del liderazgo militar adaptativo como competencia transversal en los programas de educación superior del Centro de Educación Militar (CEMIL) del Ejército Nacional de Colombia, como respuesta a las transformaciones del entorno estratégico contemporáneo. A partir de una revisión documental y conceptual, se analiza cómo las dinámicas actuales marcadas por amenazas híbridas, innovación tecnológica y complejidad operacional exigen líderes capaces de gestionar la incertidumbre, tomar decisiones en contextos volátiles y articular esfuerzos interinstitucionales. El estudio identifica avances significativos en la modernización curricular del CEMIL, la incorporación de metodologías activas y el fortalecimiento del pensamiento crítico y estratégico. No obstante, persisten desafíos relacionados con la articulación entre la formación académica y las realidades operacionales, la incorporación de estándares internacionales y la evaluación efectiva de las competencias adaptativas. Se proponen lineamientos para la consolidación de un modelo educativo militar centrado en la formación de líderes resilientes, críticos y estratégicamente flexibles, alineado con las exigencias de un entorno de seguridad cada vez más dinámico y multidimensional.

Palabras clave: liderazgo adaptativo, educación militar, CEMIL, entorno cambiante, pensamiento estratégico, Ejército Nacional.

Abstract

This article examines the role of adaptive military leadership as a cross-cutting competency in the higher education programs of the Military Education Center (CEMIL) of the Colombian National Army, in response to transformations in the contemporary strategic environment. Based on a documentary and conceptual review, it analyzes how current dynamics marked by hybrid threats, technological innovation, and operational complexity require leaders capable of managing uncertainty, making decisions in volatile contexts, and coordinating inter-institutional efforts. The study identifies significant advances in the modernization of CEMIL's curriculum, the incorporation of active methodologies, and the strengthening of critical and strategic thinking. However, challenges remain related to the articulation between academic training and operational realities, the incorporation of international standards, and the effective evaluation of adaptive competencies. Guidelines are proposed for the consolidation of a military educational model focused on training resilient, critical, and strategically flexible leaders, aligned with the demands of an increasingly dynamic and multidimensional security environment.

Keywords: adaptive leadership, military education, CEMIL, changing environment, strategic thinking, National Army.

Liderazgo militar adaptativo en un entorno cambiante

El liderazgo militar en el siglo XXI enfrenta una transformación sin precedentes. Las fuerzas militares de todo el mundo deben operar en escenarios donde la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad, reunidas en el enfoque VUCA (por sus siglas en inglés: *Volatility, Uncertainty, Complexity and Ambiguity*), son características constantes. A esta realidad se suman amenazas híbridas, conflictos asimétricos, avances tecnológicos disruptivos, el auge de actores no convencionales y una creciente necesidad de articulación interinstitucional. En este entorno de seguridad multidimensional, el liderazgo tradicional basado en estructuras jerárquicas rígidas se torna insuficiente. Es aquí donde emerge el liderazgo adaptativo como una competencia esencial para responder a los desafíos operacionales y estratégicos del presente.

En este contexto, el Ejército Nacional de Colombia, institución fundamental para la defensa de la soberanía y la estabilidad interna, ha reconocido la necesidad de transformar su modelo de formación de líderes. El Centro de Educación Militar (CEMIL), como institución rectora de los programas de educación superior del Ejército, se ha convertido en un escenario estratégico para la integración de nuevos enfoques pedagógicos orientados al fortalecimiento de competencias adaptativas. Sin embargo, el tránsito hacia un liderazgo más flexible, crítico y contextualizado implica no solo la revisión de los contenidos curriculares, sino también la transformación de la cultura institucional del aprendizaje, la cual debe estar alineada con los retos operativos del entorno contemporáneo.

La justificación de este estudio radica en la urgencia de evaluar cómo la educación superior militar está respondiendo a dichas exigencias. Comprender en qué medida los programas académicos del CEMIL fomentan el liderazgo adaptativo permitirá no solo consolidar prácticas pedagógicas más pertinentes, sino también contribuir al desarrollo de un modelo de formación militar más resiliente, innovador y efectivo. Esta investigación se enmarca, además, en los procesos de modernización de la educación superior en defensa, impulsados por el Ministerio de Defensa Nacional en la Política de Educación de la Fuerza Pública 2021–2026, y por los estándares de calidad exigidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA).

En este sentido, la pregunta de investigación que orienta el presente capítulo es: ¿cómo ha sido incorporado el liderazgo adaptativo en los programas de educación superior del Centro de Educación Militar del Ejército Nacional de Colombia frente a las demandas de un entorno cambiante? De esta pregunta se derivan interrogantes complementarios sobre las estrategias curriculares implementadas, las metodologías de enseñanza empleadas, las competencias desarrolladas y los desafíos institucionales persistentes en este proceso.

La discusión académica sobre liderazgo adaptativo en contextos militares ha cobrado creciente relevancia en las dos últimas décadas, en la medida en que las Fuerzas Armadas enfrentan entornos operacionales cada vez más complejos. Heifetz y Linsky (2002), en su obra fundacional sobre el liderazgo adaptativo, plantean que el liderazgo no consiste en ofrecer respuestas técnicas, sino en guiar procesos de aprendizaje ante desafíos que requieren transformación cultural, emocional y estructural. Desde esta visión, los líderes deben ser capaces de generar sentido en medio de la incertidumbre, pues han de facilitar los procesos de cambio y adaptación constante.

En el ámbito castrense, autores como Wong, Bliese y McGurk (2003) analizaron el impacto de las operaciones militares en Irak y Afganistán y concluyeron que las doctrinas rígidas ya no son funcionales frente a enemigos descentralizados y escenarios imprevisibles. Su investigación demostró que los oficiales más efectivos eran aquellos capaces de ejercer un liderazgo distribuido, con capacidad de improvisación, análisis contextual y empatía intercultural. Por su parte, el TRADOC (2017) ha promovido un marco doctrinal orientado al desarrollo de líderes “multidominio”, preparados para actuar en lo físico, lo cibernético, lo informacional y lo cognitivo. A nivel iberoamericano, la relación entre liderazgo adaptativo y formación militar en países como México, Chile y Colombia está siendo explorada, aunque aún existe una escasa sistematización de experiencias concretas en educación superior castrense.

En Colombia, el Centro Regional de Estudios para la Seguridad (CREES) y las publicaciones académicas de la Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto han abordado el liderazgo desde enfoques doctrinales y ético-estratégicos, pero los estudios empíricos sobre el impacto curricular del liderazgo adaptativo en programas como los ofertados por el CEMIL son todavía incipientes. Lo anterior evidencia una necesidad crítica de análisis e innovación pedagógica en torno al liderazgo adaptativo como dimensión estructurante de la formación militar contemporánea.

El presente estudio se fundamenta, en primer lugar, en la teoría del liderazgo adaptativo, desarrollada por Heifetz, Grashow y Linsky (2009), que establece una distinción crucial entre los problemas técnicos que pueden resolverse mediante procedimientos conocidos, y los desafíos adaptativos, que requieren transformaciones profundas en valores, estructuras y formas de pensamiento. Desde esta perspectiva, el liderazgo no consiste en brindar respuestas directas, sino en crear entornos de aprendizaje organizacional donde las personas desarrollen la capacidad de enfrentar lo desconocido.

El líder adaptativo actúa como facilitador del cambio, gestionando las tensiones, estimulando el conflicto productivo y conteniendo la ansiedad que genera la incertidumbre. Esta visión resulta pertinente para el ámbito militar, en el que los líderes deben actuar en escenarios que no admiten soluciones preconfiguradas y donde se exige una capacidad permanente de adaptación estratégica.

En segundo lugar, la investigación incorpora el enfoque del liderazgo transformacional propuesto por Bass y Riggio (2006), centrado en la capacidad del líder para inspirar, motivar y formar a sus subordinados mediante el ejemplo, la visión compartida y la atención individualizada. Este tipo de liderazgo potencia la creatividad, el compromiso y la autonomía, y es especialmente relevante en contextos educativos militares, en los que el objetivo no solo es formar ejecutores de órdenes, sino modelar liderazgos capaces de generar cohesión, confianza y orientación estratégica en sus equipos. La figura del líder transformacional es clave para fomentar el desarrollo de competencias blandas y éticas en los futuros oficiales, lo que, en últimas, fortalece su capacidad para liderar en condiciones de presión y ambigüedad.

Un tercer eje teórico lo constituye el modelo curricular basado en competencias, ampliamente difundido en los sistemas de educación superior y adaptado al contexto de la formación militar. Según Tobón (2005), este enfoque considera la educación como un proceso integral orientado al desarrollo de capacidades que articulan saberes teóricos, habilidades prácticas y actitudes éticas. La formación por competencias promueve un aprendizaje situado, reflexivo y activo, en el que el estudiante no es un receptor pasivo de información, sino un agente que construye conocimiento mediante la resolución de problemas reales. En el ámbito castrense, este modelo permite fortalecer habilidades críticas para el liderazgo adaptativo, como la toma de decisiones en entornos inciertos, la gestión del riesgo y la acción interagencial.

La convergencia de estas tres perspectivas teóricas —liderazgo adaptativo, liderazgo transformacional y modelo educativo por competencias— proporciona un marco comprensivo para analizar los procesos de formación de líderes en el Centro de Educación Militar del Ejército Nacional de Colombia. Dichos enfoques permiten evaluar no solo el contenido de los programas académicos, sino también las metodologías, las prácticas pedagógicas y la alineación entre los objetivos educativos y las demandas reales del entorno operacional. Asimismo, orientan la reflexión sobre los desafíos institucionales que enfrenta el CEMIL para consolidar un modelo formativo coherente con las exigencias contemporáneas del liderazgo militar.

Estas tres aproximaciones permiten abordar el objeto de estudio desde una perspectiva integral, puesto que se ponen en consideración las condiciones del entorno, como los marcos normativos de la educación militar, los procesos curriculares, las

prácticas pedagógicas y los retos institucionales de formación del liderazgo en el Ejército Nacional de Colombia. A partir de este entramado conceptual y empírico, el presente capítulo se propone analizar el papel del liderazgo militar adaptativo como eje articulador de los programas de educación superior del CEMIL, en tanto identifica los avances y los desafíos en su implementación. Para ello, se desarrollará una revisión sistemática de los componentes curriculares, las metodologías aplicadas y los mecanismos de evaluación existentes, con el fin de proponer lineamientos que fortalezcan la formación de líderes capaces de actuar con eficacia y criterio en escenarios operacionales complejos y cambiantes.

Metodología

El presente estudio se enmarca en un enfoque cualitativo de carácter exploratorio y analítico, orientado a comprender cómo se ha integrado el liderazgo adaptativo en los programas de educación superior del Centro de Educación Militar. Según Hernández, Fernández y Baptista (2014), los estudios cualitativos permiten abordar fenómenos complejos desde una perspectiva comprensiva e interpretativa, especialmente cuando el objetivo es analizar estructuras, discursos y prácticas institucionales. Esta metodología es adecuada para el objeto de estudio, ya que permite interpretar las transformaciones educativas en un contexto militar caracterizado por exigencias operativas y doctrinales cambiantes.

La recolección de información se basó en una revisión documental de fuentes primarias y secundarias, tales como planes de estudio de programas técnicos, tecnológicos y de especialización ofrecidos por el CEMIL, lineamientos pedagógicos institucionales, informes de autoevaluación y acreditación, y manuales doctrinales emitidos por el Ejército. Asimismo, se incluyeron textos académicos y artículos científicos que abordan los temas de liderazgo adaptativo, liderazgo transformacional, educación por competencias y pedagogía militar. Las fuentes secundarias se seleccionaron atendiendo a criterios de actualidad, pertinencia temática y rigurosidad científica, tal como recomiendan Flick (2015) y Bowen (2009) para los estudios basados en análisis documental.

Se ha empleado la técnica de análisis de contenido cualitativo, que permite identificar categorías emergentes y patrones discursivos en los documentos revisados (Krippendorff, 2018). A su vez, la información fue organizada en tres ejes temáticos: (i) la transformación curricular, que incluye cambios en los contenidos, estructuras y objetivos de los programas académicos; (ii) las metodologías de enseñanza, que comprenden las estrategias pedagógicas orientadas al desarrollo de liderazgo; y (iii) el desarrollo de competencias adaptativas, entendidas como las capacidades cognitivas, interpersonales y estratégicas necesarias para actuar en escenarios

complejos. Esta estructura analítica facilitó una aproximación crítica y sistemática con el papel que cumple el liderazgo adaptativo en la educación militar superior del Ejército Nacional.

El Centro de Educación Militar (CEMIL): misionalidad, estructura académica y profesionalización de la Fuerza en el marco del PEGUP

El Centro de Educación Militar constituye el eje articulador del sistema educativo del Ejército Nacional de Colombia. Es una institución de educación superior con régimen especial, adscrita orgánicamente al Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), que tiene como propósito fundamental garantizar la formación, capacitación, actualización y perfeccionamiento del personal militar y civil de la Fuerza, con base en principios institucionales, valores éticos y estándares académicos de calidad (Centro de Educación Militar [CEMIL], s.f.). Su creación, oficializada mediante la Disposición No. 015 de 1995, y puesta en marcha el 1 de enero del año 2000, respondió a la necesidad estratégica de centralizar y fortalecer el sistema de formación militar superior mediante una estructura académica especializada, capaz de responder coherentemente a los desafíos doctrinales, operacionales y administrativos del Ejército en el siglo XXI.

La misión del CEMIL se encuentra en sintonía con la Política Educativa y de Gestión Universitaria de la Fuerza Pública (PEGUP), la cual define la educación como un pilar estratégico de la seguridad y defensa nacionales. El PEGUP establece que el proceso formativo en las Fuerzas Militares debe ser continuo, progresivo y articulado, de manera que se desarrollen competencias técnicas, científicas, tecnológicas, tácticas, estratégicas y éticas que garanticen el cumplimiento de la misión constitucional en un entorno cambiante y complejo (Ministerio de Defensa Nacional, 2021). En este sentido, el CEMIL no solo funge como institución académica, sino como instrumento de política pública sectorial, encargado de materializar en sus programas los lineamientos que el PEGUP plantea en cuanto a calidad, pertinencia, innovación, proyección internacional y articulación interinstitucional.

Bajo este marco, el CEMIL se estructura como una red integrada por once escuelas especializadas y un Batallón de Apoyo de Servicios para la Educación Militar (BASEM), que provee soporte logístico y administrativo a la actividad académica. Esta arquitectura organizacional permite que la educación militar superior se imparta de manera segmentada pero coordinada, según las competencias requeridas por cada arma, cuerpo o servicio, y que mantenga una coherencia con los perfiles de egreso definidos en el PEGUP. Así, la formación técnica y tecnológica se convierte en la base para el desarrollo de competencias operativas; los programas universitarios y de especialización, en espacios de consolidación del pensamiento estratégico

y la gestión institucional; y la educación continuada, en un mecanismo para garantizar la actualización permanente de las capacidades de la Fuerza.

La profesionalización progresiva de los miembros del Ejército —uno de los objetivos centrales del PEGUP— encuentra en el CEMIL su escenario natural de implementación. El diseño de rutas formativas secuenciales, desde el nivel técnico hasta la educación avanzada, no solo responde a las necesidades misionales inmediatas, sino que también proyecta a los oficiales, suboficiales y personal civil como líderes capaces de interactuar en entornos multinacionales y multidominio. Esta visión se articula con los principios de calidad académica, pertinencia operativa, cobertura incluyente e innovación pedagógica que la política educativa sectorial señala como determinantes para el fortalecimiento institucional.

En suma, el CEMIL no es únicamente un centro de enseñanza, sino el nodo estratégico donde convergen la educación, la doctrina y la gestión del talento humano militar, lo que garantiza que la preparación del personal de la Fuerza Pública se mantenga alineada con los retos del contexto geoestratégico y con las metas del PEGUP. Su capacidad para transformar directrices políticas en acciones formativas concretas y para articular el conocimiento militar con la ciencia, la tecnología y la innovación, lo posiciona como un actor clave en la consolidación de una Fuerza más profesional, interoperable y adaptativa.

La misionalidad del CEMIL se fundamenta en una visión holística de la educación militar, entendida como un proceso continuo, progresivo e integral que ensambla la formación académica con la profesionalización militar, a través de trayectorias educativas coherentes con los grados jerárquicos, los roles operativos y los entornos estratégicos contemporáneos. Como parte del Comando de Educación y Doctrina y el Centro de Educación Militar UI-CEMIL, cumple un papel esencial en la consolidación del liderazgo institucional, en la transmisión y reinterpretación del pensamiento militar, y en la construcción de capacidades adaptativas, técnicas, éticas y estratégicas en sus estudiantes. Así, se convierte en un instrumento vital para la transformación y modernización de la Fuerza, dado que vincula el conocimiento militar con la ciencia, la tecnología y la innovación (Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

Desde esta perspectiva, la educación superior impartida por el CEMIL no se limita a una función instructiva, sino que se configura como un componente estructurante de la profesionalización del Ejército. La profesionalización de la Fuerza implica superar el modelo tradicional centrado exclusivamente en la obediencia y la operatividad, para avanzar hacia un modelo de formación basado en el pensamiento crítico, la reflexión estratégica, la autonomía responsable y el compromiso ético con la misión constitucional.

En este sentido, la educación superior se vuelve el medio para preparar líderes militares con competencias que actúen en escenarios híbridos, operen en entornos interinstitucionales e internacionales, y lideren procesos organizacionales complejos (Heifetz et al., 2009; Bass y Riggio, 2006). Además, permite responder a los estándares exigidos por el Ministerio de Educación Nacional, lo que consolida una oferta educativa con pertinencia social y calidad académica.

El CEMIL cuenta actualmente con once escuelas de capacitación especializadas: Escuela de Artillería, Escuela de Aviación del Ejército, Escuela de Caballería, Escuela de Comunicaciones, Escuela de Infantería, Escuela de Ingenieros Militares, Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia, Escuela de Misiones Internacionales y Acción Integral, Escuela de Policía Militar, Escuela Logística y Escuela de Asuntos Jurídicos Militares. Estas escuelas, distribuidas a lo largo del territorio nacional, ofrecen programas de formación inicial, intermedia y avanzada, articulados con programas técnicos, tecnológicos, universitarios, de especialización y educación continuada. Entre los programas de pregrado se encuentran las carreras profesionales en Ingeniería civil, Ingeniería electrónica y de telecomunicaciones, Ingeniería aeronáutica, Administración logística y Administración de empresas en telecomunicaciones, así como los programas tecnológicos en Locución y producción radial, Mantenimiento y operación de armas básicas de infantería, Mantenimiento mecánico aplicado a armas de artillería, Mecánica diésel, y Levantamientos topográficos e información geográfica (Centro de Educación Militar [CEMIL], s.f.).

De manera complementaria, el CEMIL ofrece un robusto portafolio de programas de educación continuada y diplomados, tanto presenciales como virtuales, dirigidos al desarrollo de capacidades técnicas, doctrinales y administrativas. Estos incluyen, entre otros: diplomados en Gestión de proyectos, Alta dirección y prevención de riesgos, Familia y sociedad, Protección patrimonial, Inteligencia artificial, Ciberdefensa, Ciberseguridad, Sistemas de información geográfica, Inteligencia militar, Protección de infraestructura crítica, Salud ocupacional, Seguridad vial y Contratación estatal (Centro de Educación Militar [CEMIL], s.f.). Esta oferta permite la actualización constante del personal de la Fuerza, y fortalece el liderazgo especializado, la interoperabilidad institucional y el alineamiento con los retos emergentes del entorno geoestratégico.

En suma, el CEMIL representa mucho más que un centro educativo: constituye el corazón académico de la transformación militar del Ejército Nacional de Colombia. Su estructura curricular, basada en competencias, su enfoque pedagógico centrado en metodologías activas y su proyección institucional como garante del pensamiento estratégico y adaptativo, lo posicionan como una plataforma indispensable para consolidar una Fuerza más preparada, más profesional y más pertinente frente a los desafíos del siglo XXI.

El CEMIL como núcleo estratégico de la profesionalización militar: educación superior para un liderazgo adaptativo

La transformación del liderazgo militar en el siglo XXI exige una reconfiguración profunda de los modelos formativos tradicionales. En este contexto, el Centro de Educación Militar (CEMIL) se ha posicionado como el eje estratégico de la profesionalización del Ejército Nacional de Colombia, de modo que ha consolidado un sistema de educación superior centrado en competencias adaptativas, metodologías activas y estándares académicos de calidad. A partir del análisis documental realizado, se identifican avances significativos en cuatro dimensiones críticas: la modernización curricular, el fortalecimiento institucional del CEMIL dentro del Sistema de Educación y Doctrina del Ejército (SEDE), la implementación de metodologías activas de aprendizaje y la promoción de competencias adaptativas en los procesos formativos.

Los programas de especialización y formación técnica profesional del CEMIL han sido objeto de procesos sostenidos de actualización curricular, en respuesta a las dinámicas del entorno estratégico nacional e internacional. En coherencia con la Política de Educación de la Fuerza Pública (Ministerio de Defensa Nacional, 2021) y las recomendaciones de organismos de educación militar internacionales, se han incorporado contenidos innovadores como geopolítica regional, análisis del entorno estratégico, ciberdefensa, operaciones interagenciales, protección de infraestructura crítica y gestión integral del riesgo. Esta actualización pretende formar líderes con una visión holística, capaces de interpretar múltiples dimensiones del conflicto y operar en escenarios multidominio.

Adicionalmente, se ha fortalecido el enfoque por competencias como principio estructurante de los diseños curriculares. Este modelo permite desarrollar capacidades integradas —cognitivas, procedimentales y actitudinales— esenciales para la toma de decisiones, la resolución de problemas no estructurados y el liderazgo en condiciones de ambigüedad. La articulación entre programas técnicos, tecnológicos y profesionales ha favorecido rutas formativas flexibles, adaptadas a las necesidades operativas de cada arma o servicio, lo que contribuye a una profesionalización progresiva del personal militar (Centro de Educación Militar [CEMIL], s.f.).

Más allá de la actualización curricular, el CEMIL se proyecta como el núcleo estructural del Comando de Educación y Doctrina CEDOC. Su misión institucional de formar líderes íntegros, adaptativos y estratégicamente competentes se alinea con la visión de una Fuerza más preparada, más profesional y capaz de enfrentar los desafíos contemporáneos. El CEMIL posee un ensamblaje de once escuelas de formación especializadas, entre las que se destacan las de Infantería, Artillería, Inteligencia, Ingenieros Militares, Caballería, Misiones Internacionales,

Comunicaciones, Logística y Policía Militar. Estas escuelas no solo brindan formación doctrinal y técnica, sino también programas académicos superiores con validez otorgada por el Ministerio de Educación Nacional.

La oferta académica incluye carreras profesionales como Ingeniería civil, Electrónica y de telecomunicaciones, Aeronáutica, Administración logística y Administración de empresas en telecomunicaciones; así como programas tecnológicos en Mantenimiento de armas, Mecánica diésel, Topografía, Locución y producción radial. A esto se suma una robusta línea de educación continuada que ofrece diplomados en inteligencia militar, ciberseguridad, liderazgo organizacional, gestión de proyectos, sistemas geoespaciales y protección de infraestructura crítica, entre otros (Centro de Educación Militar [CEMIL], s.f.).

Esta estructura educativa potencia una visión del liderazgo basada no solo en la disciplina y el mando, sino en la capacidad de reflexión estratégica, innovación táctica y compromiso ético. Por lo tanto, el CEMIL no se limita a reproducir doctrina: produce pensamiento militar aplicado, fortalece la investigación institucional y facilita el alineamiento del Ejército con estándares internacionales como los definidos por TRADOC, NATO STANAG o el Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica (Bass y Riggio, 2006; Heifetz et al., 2009).

El proceso de transformación educativa en el CEMIL ha estado acompañado por la adopción de metodologías activas que colocan al estudiante en el centro del proceso formativo. Para ello se ha promovido el uso del Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), las simulaciones, los estudios de caso y los juegos de guerra (*war games*) como herramientas fundamentales para el desarrollo del pensamiento crítico, la toma de decisiones en condiciones de presión y el trabajo en equipo en entornos simulados de conflicto. Estas metodologías facilitan un aprendizaje situado y experiencial, en el que los estudiantes aplican conocimientos en contextos realistas, mientras enfrentan dilemas operacionales complejos.

Ejercicios como los *war games*, inspirados en doctrinas formativas como las del Naval War College de EE.UU., permiten replicar escenarios híbridos en los que los futuros oficiales deben liderar operaciones combinadas, tomar decisiones con información limitada y gestionar recursos logísticos, humanos y tecnológicos de forma articulada. Estas metodologías no solo desarrollan habilidades tácticas y operacionales, sino también competencias blandas, como la comunicación, la resiliencia y el juicio ético, todos ellos elementos centrales del liderazgo adaptativo (Tobón, 2005).

La incorporación del liderazgo adaptativo como eje transversal en la formación militar se manifiesta en la promoción de competencias orientadas a la acción

en entornos inciertos y cambiantes. Los programas del CEMIL han avanzado en la medida en que han integrado competencias como la gestión del cambio, la resolución de problemas complejos, el liderazgo interinstitucional, la toma de decisiones autónomas, el pensamiento estratégico y la sensibilidad ética. Estas competencias son clave para operar en misiones de estabilización, zonas de conflicto armado, cooperación civil-militar y operaciones interagenciales, pues en ellas las reglas tradicionales del combate han sido sustituidas por dinámicas más fluidas, híbridas y sociopolíticas.

No obstante, también se evidencian desafíos importantes. Persisten brechas entre la formación académica y los teatros reales de operación, especialmente en zonas rurales con presencia de economías ilegales, actores armados no estatales y comunidades vulnerables. Algunos programas carecen aún de una contextualización territorial suficiente, lo que limita la aplicabilidad de los conocimientos adquiridos. Adicionalmente, es necesario fortalecer la formación en liderazgo ético, manejo de la incertidumbre y resiliencia organizacional. Para cerrar estas brechas, se propone intensificar la articulación entre academia y operación mediante prácticas supervisadas, simulaciones integradas con unidades tácticas, estudios de caso basados en misiones reales y una mayor participación de instructores con experiencia reciente en el campo.

Desafíos y lineamientos estratégicos para el fortalecimiento del liderazgo adaptativo en la educación superior militar

La evolución doctrinal y educativa en el ámbito castrense colombiano ha permitido avances sustantivos en la consolidación de un modelo formativo orientado al liderazgo adaptativo. No obstante, el análisis documental muestra que aún existen brechas significativas que limitan la efectividad de los programas de educación superior impartidos por el Centro de Educación Militar, especialmente en lo que respecta a la articulación entre los contenidos académicos y las necesidades operacionales reales de la Fuerza. En este sentido, dichos desafíos deben ser abordados desde una perspectiva estratégica, con el fin de consolidar una educación militar que no solo transmita conocimientos técnicos, sino que también forme líderes capaces de gestionar la complejidad, liderar con flexibilidad y responder con eficacia a los desafíos multidimensionales del siglo XXI.

Uno de los principales desafíos identificados es la persistente fragmentación entre el ámbito académico y el operacional. Aquello se traduce en vacíos que hacen parte de los contenidos curriculares impartidos en las aulas y las realidades del campo

de operaciones. Aunque los programas del CEMIL han incorporado componentes como geopolítica, ciberseguridad y operaciones interagenciales, aún es notable la limitada contextualización territorial y social de los escenarios reales de misión. Esta brecha afecta la aplicabilidad del conocimiento adquirido por los futuros oficiales, especialmente en operaciones de estabilización, control territorial, acción integral y cooperación civil-militar. Como lo señala Stiehm (2004), una educación militar efectiva debe ir más allá de la doctrina normativa e integrar experiencias del terreno, análisis situacional y reflexión estratégica aplicada.

Un segundo desafío radica en la limitada integración de estándares internacionales, tales como los definidos por la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) o el *U.S. Army Training and Doctrine Command* (TRADOC). Pese a los esfuerzos institucionales del Ejército Nacional por actualizar su doctrina y sus programas formativos, la incorporación efectiva de marcos como el STANAG 6001 (sobre competencias lingüísticas para interoperabilidad) o el STANAG 2591 (sobre equivalencias educativas), es posible decir que aún se encuentra en fases preliminares. En concreto, esta situación limita la capacidad del personal militar colombiano para participar en misiones multinacionales, acceder a programas de formación conjunta o transferir aprendizajes entre fuerzas armadas aliadas (Bass y Riggio, 2006). A su vez, afecta la capacidad del sistema educativo militar para ser reconocido y homologado internacionalmente, ya que restringe las oportunidades de cooperación académica y profesional.

El tercer reto es de carácter pedagógico y evaluativo: la ausencia de un sistema robusto y específico para la medición del pensamiento estratégico y las competencias adaptativas desarrolladas está declarada por los estudiantes a lo largo de su formación. Si bien existen procesos de evaluación académica convencionales, aún no se cuenta con instrumentos estandarizados, integrales y específicos que permitan valorar, de manera formativa y sumativa, aspectos tales como el juicio ético, la capacidad de decisión bajo presión, la adaptabilidad organizacional, la resolución de conflictos no estructurados o la innovación táctica. Esta carencia limita el seguimiento del impacto real del modelo educativo sobre las competencias estratégicas esperadas, lo que obstaculiza la mejora continua de los programas y su alineación con las necesidades institucionales (Krippendorff, 2018; Heifetz et al., 2009).

Frente a estos desafíos, se proponen cuatro lineamientos estratégicos que pueden servir como una hoja de ruta para la consolidación del liderazgo adaptativo en los procesos formativos del CEMIL y, por extensión, del Ejército Nacional de Colombia. El primer lineamiento estratégico consiste en reorientar los programas de formación del CEMIL mediante un rediseño curricular basado en competencias adaptativas, centrado en el desarrollo integral del liderazgo militar en escenarios VUCA (Volátiles, Inciertos, Complejos y Ambiguos). Este rediseño no debe limitarse a una reor-

ganización de contenidos, sino que tiene que implicar una transformación profunda del enfoque pedagógico, incorporando resultados de aprendizaje que promuevan la toma de decisiones en condiciones de incertidumbre, la gestión del cambio, el pensamiento crítico y la conciencia ética del mando. Como señalan Tobón (2005) y Heifetz et al. (2009), los líderes adaptativos no sólo resuelven problemas técnicos, sino que enfrentan desafíos donde no existen respuestas evidentes y, por tanto, requieren habilidades de juicio, autonomía y aprendizaje continuo.

La implementación de este enfoque exige vincular contenidos académicos con situaciones reales o simuladas por medio de tareas integradoras, proyectos multidisciplinares, estudios de caso y análisis prospectivos. Asimismo, requiere que el diseño curricular articule los niveles de formación —técnico, tecnológico, profesional y de posgrado— con trayectorias claras y progresivas de desarrollo de liderazgo. Este enfoque permitiría no solo responder a los requerimientos de las operaciones militares contemporáneas, sino también fortalecer la legitimidad institucional de la educación superior militar frente al Ministerio de Educación Nacional y otros entes de acreditación (TRADOC, 2017; Ministerio de Defensa Nacional, 2021).

El segundo lineamiento propone una mayor integración entre los procesos académicos y los contextos operacionales reales del Ejército Nacional a través de la implementación estructurada de prácticas formativas situadas. En este sentido, el vínculo es esencial para cerrar la brecha entre la teoría aprendida en el aula y las exigencias del terreno. Con ese fin, se sugiere promover ejercicios conjuntos entre unidades académicas y operativas, pasantías o rotaciones en misiones reales, y simulaciones inmersivas que repliquen los dilemas éticos, tácticos y estratégicos de las operaciones militares actuales. Tal articulación no solo garantiza pertinencia formativa, sino que mejora la capacidad de los futuros oficiales para interpretar su entorno y liderar con eficacia (Stiehm, 2004; Bowen, 2009).

Esta estrategia también implica redefinir el rol del aula como un espacio flexible, donde se integren experiencias de campo mediante narrativas, análisis post acción y actividades de coaprendizaje con personal en servicio activo. Se recomienda, asimismo, la creación de “cátedras de experiencia”, es decir, de espacios en los que los instructores que posean una trayectoria operativa reciente comparten lecciones aprendidas en escenarios nacionales e internacionales. De este modo, se contribuiría a enriquecer la dimensión práctica del currículo. De igual forma, este enfoque permitiría establecer un sistema dinámico de retroalimentación entre academia y operación, haciendo del CEMIL no solo una institución de enseñanza, sino un verdadero laboratorio de pensamiento y transformación militar (Centro de Educación Militar [CEMIL], s.f.).

El tercer lineamiento está orientado a superar las limitaciones en los sistemas de evaluación actuales, mediante la implementación de instrumentos integrales y específicos para valorar el liderazgo adaptativo y el pensamiento estratégico. Esta evaluación debe trascender las pruebas escritas tradicionales y adoptar un enfoque holístico que permita observar y medir competencias como el juicio ético, la toma de decisiones bajo presión, la inteligencia emocional, la resolución creativa de conflictos y la resiliencia organizacional. Las rúbricas deben ser válidas institucionalmente, contextualizadas en el entorno militar colombiano y aplicables a ejercicios prácticos, simulaciones y misiones académicas (Krippendorff, 2018; Bass y Riggio, 2006).

Además, esta evaluación tiene que ser formativa y continua, de modo que permita acompañar el proceso de aprendizaje del estudiante y no solo emitir un juicio final. Para ello, se sugiere el uso de portafolios de desempeño, entrevistas estructuradas, ejercicios de reflexión crítica, observación participativa y retroalimentación 360° entre pares, docentes y superiores jerárquicos. El fortalecimiento de esta dimensión evaluativa sería clave para garantizar que el egresado del CEMIL no solo acumule conocimientos técnicos, sino que integre valores, actitudes y capacidades adaptativas necesarias para liderar con legitimidad y eficacia en los diversos teatros de operación (Heifetz et al., 2009; Tobón, 2005).

El cuarto lineamiento se refiere al fortalecimiento de la planta docente del CEMIL como agente clave del proceso de transformación educativa. La formación de líderes adaptativos exige instructores que también encarnan el liderazgo adaptativo y, por tanto, se hace indispensable su actualización permanente en pedagogía, liderazgo, tecnologías emergentes y pensamiento estratégico. A propósito de esto, se recomienda desarrollar programas institucionales de formación docente con enfoque andragógico, educación experiencial y evaluación por desempeño, así como la estructuración de los marcos de calidad del sistema educativo colombiano (Ministerio de Educación Nacional, 2020) y las buenas prácticas de instituciones como el Naval War College, el Instituto Universitario del Ejército Argentino o el U.S. Army Command and General Staff College.

Asimismo, se propone la consolidación de redes docentes interinstitucionales e internacionales que permitan el intercambio académico, la cocreación de contenidos, la movilidad de expertos y la participación en comunidades globales de práctica. Estas redes fortalecerían la cultura de investigación, innovación pedagógica y transferencia de conocimiento, condiciones necesarias para que el cuerpo docente actúe como catalizador de una formación militar profesional, flexible y alineada con los desafíos globales. En este sentido, el CEMIL debe asumir con determinación su rol como espacio de producción académica y como formador de formadores que lideren la transformación de la Fuerza desde la raíz educativa (Heifetz et al., 2009; TRADOC, 2017).

Conclusiones

El liderazgo adaptativo se ha consolidado como una categoría central en la transformación de las organizaciones militares del siglo XXI, en respuesta a un entorno estratégico caracterizado por la inestabilidad, la incertidumbre, la asimetría y la velocidad del cambio. En este contexto, el presente estudio abordó el papel del liderazgo adaptativo como eje estructurante de los programas de educación superior del Centro de Educación Militar (CEMIL) del Ejército Nacional de Colombia, identificando avances, tensiones y oportunidades en la formación de líderes militares capaces de gestionar la complejidad en escenarios híbridos, interinstitucionales y multidominio. A partir de un análisis documental riguroso y de referentes teóricos pertinentes, se logró construir una visión comprensiva del estado actual de la educación superior militar y de los lineamientos requeridos para su fortalecimiento.

Uno de los hallazgos más relevantes del estudio, por ejemplo, fue constatar que el CEMIL ha realizado esfuerzos importantes en la modernización curricular, la diversificación de su oferta académica y la incorporación de metodologías activas que colocan al estudiante en el centro del proceso formativo. En consonancia con los marcos conceptuales del liderazgo adaptativo (Heifetz et al., 2009), el liderazgo transformacional (Bass y Riggio, 2006) y el modelo educativo por competencias (Tobón, 2005), se han desarrollado programas que integran contenidos clave como la geopolítica regional, la ciberdefensa, el análisis de riesgo, la acción integral y las operaciones interagenciales. Asimismo, se ha promovido el uso de herramientas pedagógicas como los *war games*, las simulaciones y el Aprendizaje Basado en Problemas (ABP), que fortalecen habilidades de juicio, toma de decisiones, pensamiento estratégico y capacidad de adaptación.

Sin embargo, estos avances coexisten con desafíos estructurales que limitan la consolidación plena de un modelo educativo centrado en el liderazgo adaptativo. El primero de estos retos es la escasa articulación entre la dimensión académica y la dimensión operacional. Persisten vacíos entre los contenidos impartidos en el aula y las realidades del campo de operaciones, especialmente en lo que respecta a la acción interinstitucional, la interacción con comunidades, el manejo del conflicto sociopolítico y el uso estratégico del poder militar en tiempos de paz. Esta desconexión compromete la efectividad de los procesos formativos, en tanto que los egresados enfrentan misiones reales que no fueron suficientemente contextualizadas durante su formación. Superar esta brecha implica construir puentes sólidos

entre los procesos pedagógicos y la experiencia operativa, mediante prácticas de campo, análisis de misiones, ejercicios conjuntos y mecanismos de retroalimentación entre academia y operación (Stiehm, 2004; Bowen, 2009).

Otro aspecto crítico identificado en este estudio es la necesidad de fortalecer la alineación de los programas del CEMIL con estándares internacionales de interoperabilidad, reconocimiento académico y movilidad profesional. La débil integración de marcos como el STANAG 6001 de la OTAN o la falta de homologación con modelos curriculares de fuerzas militares aliadas limita las oportunidades de los oficiales colombianos para insertarse en misiones multilaterales o acceder a procesos de formación avanzada en contextos internacionales. En un entorno globalizado donde la cooperación en seguridad es cada vez más determinante, la capacidad de interoperar académicamente y doctrinalmente se vuelve un indicador esencial de la calidad y pertinencia de la educación militar (TRADOC, 2017; Ministerio de Defensa Nacional, 2021). A esto se suma la necesidad de adoptar mecanismos más integrales para evaluar el pensamiento estratégico y las competencias adaptativas desarrolladas durante la formación, que actualmente se valoran de manera fragmentada o indirecta, lo que impide medir su evolución real.

En ese sentido, los cuatro lineamientos propuestos en este estudio —rediseño curricular por competencias adaptativas, articulación con escenarios reales, evaluación integral del liderazgo y profesionalización del cuerpo docente— se convierten en rutas concretas para el fortalecimiento institucional. El rediseño curricular debe hacer explícita la relación entre los aprendizajes esperados y las demandas de un mundo VUCA, y debe incluir desafíos ambiguos, dilemas éticos, conflictos operacionales simulados y ejercicios que interpelen la toma de decisiones en tiempo real. Por su parte, la articulación con la operación debe institucionalizarse mediante convenios, protocolos y estructuras que integren de forma sistemática los saberes del terreno a los espacios académicos. La evaluación, a su vez, tiene que trascender el conocimiento declarativo y considerar indicadores de juicio profesional, inteligencia emocional, resiliencia y capacidad de coordinación interagencial. Finalmente, el cuerpo docente debe dejar de ser un simple transmisor de doctrina para convertirse en un formador estratégico, que reflexione sobre su práctica y encarne el liderazgo que promueve.

En conclusión, el CEMIL se encuentra ante un escenario de oportunidad histórica para posicionarse como referente latinoamericano en educación militar adaptativa. La trayectoria institucional, la infraestructura académica existente, la voluntad de transformación y el respaldo normativo del Ministerio de Defensa y del Ministerio de Educación conforman un entorno favorable para implementar las propuestas aquí planteadas. Bajo este marco, el liderazgo adaptativo no debe ser una asignatura más dentro del currículo, sino la lógica que oriente todo el proceso de enseñanza, aprendizaje y evaluación. Su integración plena garantizará que los líderes militares colombianos estén

preparados para actuar con eficacia, humanidad y criterio en los entornos de seguridad y defensa del siglo XXI.

Por último, es posible afirmar que una educación militar centrada en el liderazgo adaptativo no solo beneficia a las Fuerzas Militares, sino que fortalece el Estado de derecho, la legitimidad institucional y la confianza ciudadana. En un país como Colombia, marcado por décadas de conflicto armado, procesos de paz incompletos y desafíos persistentes en seguridad, la formación de líderes éticos, estratégicos y adaptativos representa una inversión en gobernabilidad, cohesión social y estabilidad futura. Por ello, la transformación del CEMIL no es solo un asunto pedagógico, sino un imperativo político, doctrinal y estratégico.

Referencias

- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational leadership* (2^a ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095>
- Bowen, G. (2009). Document Analysis as a *Qualitative Research Method*. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. 10.3316/QRJ0902027
- Centro de Educación Militar. (s. f.). *Educación Continuada*. <https://cemil.edu.co/programas/educacion-continuada>
- Centro de Educación Militar. (s. f.). *Misión - Visión*. <https://cemil.edu.co/mision-vision/>
- Centro de Educación Militar. (s.f.). *Programas*. <https://cemil.edu.co/programas/educacion-superior>
- Flick, U. (2015). *El diseño de Investigación Cualitativa*. Ediciones Morata, S. L.
- Heifetz, R., Grashow, A. y Linsky, M. (2009). *The Practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.^a ed.). McGraw Hill Education.
- Krippendorff, K. (2018). *Content Analysis: An Introduction to Its Methodology* (4th ed.). SAGE Publications, Inc.
- Resolución 0455 de 2021 [Ministerio de Defensa Nacional]. Por la cual se adopta la “Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP) 2021-20216: hacia una educación diferencial y de calidad”. 11 de marzo de 2021.
- Stiehm, J. (2004). Military Education: Past, Present and Future. *Naval War College Review*, 57(1) <https://digital-commons.usnwc.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2093&context=nwc-review>

Tobón, S. (2005). *Formación basada en competencias. Pensamiento complejo, diseño curricular y didáctica* (2ª ed.). ECOE Ediciones.

TRADOC Pamphlet 525-8-2. (2017). *The U.S. Army Learning Concept for Training and Education 2020–2040*. Department of the Army. <https://armyuniversity.edu/images/AboutPageImages/TRADOC%20Pamphlet%20525-8-2%20%20Army%20Learning%20Concept%20Tng%20&%20Ed.pdf>

Wong, L., Bliese, P. y McGurk, D. (2003). Military leadership: A context specific review. *The Leadership Quarterly*, 14(6), 657-692. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2003.08.001>

CAPÍTULO 3

Formación militar: entre la tecnología, el liderazgo y la estrategia

Coronel Silvano Sánchez Suarez | 1
Escuela de Infantería del Ejército
<https://orcid.org/0009-0008-1017-7519>

Mayor Jeison Leonardo Gonzalez Canacue | 2
Escuela de Infantería del Ejército
<https://orcid.org/0009-0001-9382-9031>

Subteniente Andrés Guillermo Almanza Peraza | 3
Escuela de Unidades Montadas y Equitación del Ejército
<https://orcid.org/0009-0009-4034-9622>

Soldado profesional Andrés Ortiz Herrera | 4
Escuela de Infantería del Ejército
<https://orcid.org/0009-0000-0928-6939>

Maria Alejandra Ortiz Forero | 5
Escuela de Infantería del Ejército
<https://orcid.org/0000-0001-6941-4912>

Coronel Silvano Sánchez Suarez

1 Profesional en Ciencias Militares. Profesional universitario en Administración de Empresas de la Escuela Militar José María Córdova. Correo electrónico: silvano.sanchez@ejercito.mil.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-1017-7519>

Mayor Jeison Leonardo González Canacue

2 Profesional en Ciencias Militares. Profesional universitario en Educación Física de la Escuela Militar José María Córdova. Correo electrónico: jeison.gonzalez@ejercito.mil.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0001-9382-9031>

Subteniente Andrés Guillermo Almanza Peraza

3 Profesional en Ciencias Militares y Profesional Universitario en Educación Física de la Escuela Militar José María Córdova. Correo electrónico: andres.almanza@ejercito.mil.co

ORCID: <https://orcid.org/0009-0009-4034-9622>

Soldado profesional Andrés Ortiz Herrera

4 Técnico profesional en Armas Básicas de Infantería con curso básico de asalto aéreo. Correo electrónico ancla.ortiz@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0009-0000-0928-6939>

Maria Alejandra Ortiz Forero

5 Especialización en Alta Gerencia para la Seguridad y Defensa. Profesional en Relaciones Internacionales y Estudios Políticos. Correo electrónico: cienciatecnologia.esint@cedoc.edu.co

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6941-4912>

Capítulo 3. “Formación militar: entre la tecnología, el liderazgo y la estrategia”. Este capítulo resulta del proyecto de investigación “Lineamientos para la gestión de investigación en prácticas docentes, prácticas educativas y prácticas pedagógicas de profesores e instructores militares para el Ejército Nacional”, desarrollado por el grupo de investigación Centro de Educación Militar del Centro de Educación Militar, registrado con el código COL0202609 en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). Los puntos de vista y resultados presentados en este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Resumen

La educación militar en Colombia se encuentra en un proceso de transformación estructural, resultado de los cambios tecnológicos, sociales y estratégicos del contexto contemporáneo. Este estudio analiza el papel central del liderazgo en la formación de los oficiales y suboficiales. La investigación reconoce que la formación ya no se limita al ejercicio del mando, sino que constituye un eje integrador entre la doctrina, las Ciencias Militares y las denominadas habilidades blandas. Dicho liderazgo implica capacidades de adaptación, análisis del entorno, toma de decisiones éticas y formación de individuos con criterio, empatía y sentido del deber. La incorporación de tecnologías emergentes, como la realidad virtual y las plataformas digitales, ha modificado los modelos pedagógicos, ofreciendo procesos de instrucción más seguros, interactivos y eficaces. Desde una perspectiva histórica y contemporánea, se evidencia un tránsito desde un liderazgo rígido y vertical, centrado en la obediencia, hacia un enfoque dinámico, humano y socialmente conectado. En este marco, el líder militar contemporáneo se concibe no solo como garante de la seguridad y la defensa, sino también como actor en la construcción de paz, el fortalecimiento de la democracia y la generación de confianza en la ciudadanía. Este cambio proyecta a las fuerzas militares hacia un modelo moderno, profesional y consciente de su rol en la sociedad colombiana.

Palabras clave: tecnología, investigación, desarrollo, liderazgo, fuerza militar.

Abstract

Military education in Colombia is undergoing a process of structural transformation as a result of technological, social, and strategic changes in the contemporary context. This study analyzes the central role of leadership in the training of officers and noncommissioned officers. The research recognizes that training is no longer limited to the exercise of command, but rather constitutes an integrating axis between doctrine, military sciences, and so-called soft skills. Such leadership involves the ability to adapt, analyze the environment, make ethical decisions, and train individuals with judgment, empathy, and a sense of duty. The incorporation of emerging technologies, such as virtual reality and digital platforms, has transformed pedagogical models, providing safer, more interactive, and more effective instructional processes. From a historical and contemporary perspective, there has been a shift from rigid, vertical leadership focused on obedience to a dynamic, human, and socially connected approach. In this context, the contemporary military leader is conceived not only as a guarantor of security and defense, but also as an actor in peacebuilding, strengthening democracy, and generating trust among citizens. This change projects the military forces toward a modern, professional model that is conscious of its role in Colombian society.

Keywords: Technology, research, development, leadership, military strength.

Formación militar: entre la tecnología, el liderazgo y la estrategia

Las constantes transformaciones de las circunstancias de combate derivadas en el siglo XXI han reorganizado y reestructurado los principios y pilares sobre los cuales se instituye la educación, el liderazgo y la preparación de los cuerpos militares y sus debidas instituciones. Los conflictos que se viven actualmente están marcando formas más asimétricas, híbridas, que con el pasar del tiempo dependen cada día más de herramientas como la tecnología, lo que crea nuevos requerimientos y doctrinas militares. Debido a estas nuevas realidades, se exige replantear los sistemas de formación en el campo militar y considerar sus métodos de enseñanza, y la formación de líderes preparados para los complejos y diversos escenarios cambiantes mediante la combinación de diversas capacidades, habilidades y competencias.

Es así como el liderazgo en el Ejército Nacional se ha convertido en una habilidad formativa que se construye con el desarrollo de las funciones de los miembros de la Fuerza, bajo un proceso continuo de aprendizaje, en el que se desarrollan habilidades como el dominio de la información, el compromiso, la capacidad de gestión, la fortaleza emocional e incluso la capacidad de coordinación multidisciplinar. Bajo estas circunstancias, la institución puede fortalecerse y, como consecuencia, el apoyo y la credibilidad de la población en las acciones que implementa la Fuerza Pública.

En la actualidad se ha establecido que el liderazgo militar adaptativo se funda como un elemento esencial para enfrentar los desafíos de un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad —las llamadas condiciones VUCA (por sus siglas en inglés: *Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity*)— que dominan el panorama geopolítico y bélico actual.

El diseño del entorno educativo militar contemporáneo implica entender que ya no hay una frontera clara entre guerra y paz, ni entre lo militar y lo civil, sino que es apremiante responder a las nuevas dinámicas subyacentes: el implemto de lo físico y digital, por ejemplo. Las operaciones ya no se limitan a los campos de batalla clásicos; la realidad ahora coexisten en las zonas urbanas y las plataformas tecnológicas (redes sociales), así como en los diversos espacios de la economía informal.

Este tipo de conflictos se caracteriza por la disparidad de medios y métodos entre los contendientes. En ellos, actores o enemigos son cuerpos no estatales que emplean y hacen uso de las tácticas irregulares, improvisadas, no convencionales y altamente adaptables. En consecuencia, el entorno formativo de los líderes militares debe estar en constante cambio, evolucionar y desarrollarse a través

de un proceso continuo, orientado al proceso de desarrollo del pensamiento crítico, para generar, así, capacidades que resuelvan problemas y dificultades actuales.

El entorno educativo militar está siendo transformado por los avances tecnológicos. No hay manera de cerrar los ojos ante esto. Estos avances no solo han cambiado la forma de hacer la guerra, sino también la forma de liderar y de enseñar. La integración de sistemas autónomos, armamento inteligente y plataformas cibernéticas ha desafiado los enfoques tradicionales del mando. Singer (2009), en *Wired for War*, explica cómo la robótica y la inteligencia artificial están transformando la relación entre las personas y las máquinas en los conflictos. Esto implica que los comandantes deben estar preparados para entender y usar estas nuevas tecnologías. La habilidad para tomar decisiones rápidas basadas en análisis de datos complejos y operar en redes distribuidas se ha convertido en un requisito esencial para los comandantes. Para estar a la altura de estos cambios, la educación militar debe evolucionar, y esto se logra enfocándose en formar líderes con conocimientos digitales, capacidad de pensamiento crítico y habilidades para adaptarse a un entorno de constante cambio.

Es por esto que el liderazgo tiene un rol fundamental en la transformación educativa militar. El líder adaptativo no es simplemente un gestor del cambio, sino un agente activo de innovación pedagógica que es capaz de cuestionar las estructuras institucionales rígidas, promover la incorporación de tecnologías emergentes y crear ambientes de aprendizaje propicios para el desarrollo integral del personal militar. Según Heifetz y Grashow (2009), el liderazgo adaptativo implica “la práctica de movilizar a las personas para que enfrenten desafíos difíciles y prosperen frente a ellos”.

Es por esto que el ámbito militar es reductible, básicamente, a liderar procesos de reforma educativa que integren simuladores avanzados, plataformas virtuales, entornos inmersivos mediante realidad virtual para obtener un mayor aprendizaje. Por eso, se requieren diversos métodos de enseñanza activos, colaborativos, interdisciplinarios, donde el error y la incertidumbre se transformen en oportunidades de aprendizaje. Las fuerzas armadas del siglo XXI deben ser “organizaciones que aprenden”, en las que el conocimiento sea constantemente modernizado y evaluado, bajo la guía de líderes formados no solo para la guerra, sino para el pensamiento estratégico y el aprendizaje organizacional.

Por lo tanto, el liderazgo militar adaptativo tiene una condición estructural de la eficacia, que necesita una serie de preparaciones para escenarios complejos, multidimensionales, tecnológicamente avanzados, y que exige repensar el papel de la educación militar desde una óptica transformadora, en la que el liderazgo no solo sea reactivo, sino propositivo y

anticipatorio. Entre tecnología, pedagogía y estrategia, se encuentran los nuevos desafíos de la formación moderna, y en ella, la figura de un líder. Es por esto que la capacidad de las fuerzas armadas para adaptarse a un mundo cada vez más inestable y digitalizado dependerá, en gran medida, de su voluntad para transformar su sistema educativo y del compromiso de sus líderes para guiar ese proceso con visión moderna y avanzada tecnológicamente.

El liderazgo en la educación militar en Colombia: nuevos retos de la educación desde una perspectiva cronológica

Con el paso del tiempo, la formación y la capacitación del personal de las fuerzas militares en Colombia han experimentado un proceso de transformación constante, inscrito en el marco de diversos factores sociopolíticos y estratégicos. Gradualmente, la formación militar ha obtenido características clave para la historia del país. El liderazgo, a su vez, ha desempeñado un rol fundamental; sin embargo, su aplicación y percepción han variado de manera significativa, lo que ha resultado en numerosos cambios, influenciados por las directrices militares, los modelos educativos implementados a lo largo de cada contexto histórico y, desde luego, por el desarrollo del conflicto armado interno colombiano. En un contexto como el de Colombia, que se ha construido en un marco de violencia como dominante histórica, se ha exigido que la formación de los líderes militares se reconfigure y ajuste constantemente para poder enfrentar y responder a las complejas amenazas tradicionales y a las distintas amenazas y retos recientes relacionados con los cambios de la sociedad y las nuevas realidades derivadas de la necesidad de seguridad.

En las primeras décadas del siglo XX, la educación militar empezó a estructurarse a partir de influencias externas (especialmente de Europa y Norteamérica). Bajo este contexto, el Ejército Nacional de Colombia buscó establecerse como una institución profesional luego de los años convulsionados del siglo XIX. Un acontecimiento considerado clave fue la fundación de la Escuela Militar de Cadetes 'General José María Córdova', en 1907 (Ministerio de Defensa Nacional, 2010). En aquellos años, el tema del liderazgo se entendió sobre las bases del concepto de jerarquía, cuya visión se establecía en el interior de la Fuerza. La jerarquía era un pilar para el desempeño de una organización compleja, fuertemente estructurada y dotada permanentemente de recursos e individuos. Allí la disciplina se estableció de manera estricta, como valor principal, y se consideró importante preparar a los oficiales para el combate tradicional. El énfasis, en efecto, residía en la obediencia, la unión de grupo y la autoridad.

Durante gran parte del siglo XX, la formación y la educación militar se enfocaron casi por completo en aspectos técnicos y operativos. Las ciencias sociales, los estudios humanísticos y otros enfoques más críticos del entorno no estaban completamente integrados en los procesos educativos, puesto que se privilegiaban términos de organización y capacitación del personal militar. Como lo señala Pécaut (2001), en gran parte del siglo pasado (siglo XX) se prolongó una enseñanza militar centrada en la obediencia y lucha convencional, sin una vinculación precisa con los aspectos del momento. La prioridad era preparar al militar para ser eficiente en el campo de batalla, y no se le prestaba mucha atención al contexto en el que se movía. La importancia se ubicaba en la logística, el armamento y las tácticas. Las cuestiones éticas, políticas o sociales quedaban relegadas.

Incluso, según Medellín et al., durante el siglo XX apareció la teoría de las relaciones civiles militares como un complemento de la teoría del Estado, de la gobernabilidad y de los equilibrios de poder que se deben establecer en el contexto de un Estado democrático (2007). Esta teoría señaló la importancia de un ejército cercano a la población, que debía incorporarse a la sociedad y cumplir sus funciones de seguridad. En otras palabras: la educación en valores y el conocimiento social figuraron como el puente para el mantenimiento de las relaciones cívico-militares.

La situación cambió con la intensificación del conflicto armado interno, especialmente desde los años 60, con la aparición de grupos como las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC), el Ejército de Liberación Nacional (ELN), el Ejército Popular de Liberación (EPL) y el Movimiento 19 de abril (M-19). La guerra irregular planteó nuevos retos. Para su momento, las Fuerzas Militares comenzaron a adoptar estrategias contrainsurgentes, muchas de ellas influenciadas por doctrinas estadounidenses (Pardo, 2017). De pronto, el liderazgo se empezó a valorar de otro modo, puesto que eran necesarios los oficiales capaces de operar en entornos hostiles, bajo presión, y esto exigía iniciativa, capacidad de decisión rápida y habilidades de inteligencia militar, patrullaje y combate cercano.

Sin embargo, en muchos casos, esta formación se centró a tal grado en lo táctico, que descuidó aspectos referentes al avance de los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario (DIH), lo que posteriormente se convirtió en la base para mejorar la igualdad, la protección de la dignidad y la promoción de la justicia. De modo que, con el tiempo, se ha buscado replicar el conocimiento, reconocimiento, defensa de los derechos y fomento de un sentido de programas de capacitación para satisfacer las nuevas demandas en materia de DD. HH. y DIH, como por ejemplo, los ciclos CODE de las unidades orgánicas de la Fuerza Militar.

Con la apertura de las escuelas (Escuela de Infantería, la Escuela de Artillería, la Escuela de Logística o la Escuela Superior de Guerra), se empezaron a generar nuevos procesos educativos frente al entrenamiento técnico. Además, algunas voces dentro de las instituciones comenzaron a plantear la necesidad de formar líderes que también comprendieran el entorno sociopolítico. Con la llegada del siglo XXI, los programas de cooperación internacional (como el Plan Colombia) y la necesidad de actualizar doctrinas, iniciaron un proceso de profesionalización más amplio, en el que la educación militar tuvo en la mira integrar aspectos estratégicos, ciudadanos y de liderazgo (Tickner, 2007).

La Universidad Militar Nueva Granada jugó un rol importante en esta transformación. Comenzó a ofrecer programas que iban más allá de lo técnico, y que incluían formación en Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario y Administración y Liderazgo Ético (Universidad Militar Nueva Granada, 2021). El liderazgo empezó a ser una responsabilidad institucional y social, y no solo un rol operativo. Se incorporaron nuevos enfoques como el liderazgo transformacional, participativo y basado en valores (Bass y Riggio, 2006).

Por otro lado, la Escuela Superior de Guerra también se transformó. De este modo, formó altos mandos en temas de cooperación internacional y planeamiento conjunto. Se empezaron a hacer simulaciones político-militares, ejercicios interinstitucionales y se promovió la idea de que un líder militar debía saber trabajar con civiles y entender los territorios donde operar.

El Acuerdo de Paz con las FARC en 2016 marcó otro hito importante. En el nuevo escenario de posconflicto, el Ejército tuvo que redefinir su papel, acercarse más a la ciudadanía y apoyar procesos de reconciliación (Comando de Personal del Ejército, 2021). La formación de líderes incorporó enfoques como derechos humanos, perspectiva de género, educación para la paz y formación ciudadana (Oficina de Derechos Humanos de las Naciones Unidas, 2021). Desde entonces, los diálogos giraron en torno a ello. Se consideró al personal militar en tanto servidor público y el liderazgo se orientó hacia la legitimidad, la convivencia y el respeto por la ley. Las academias introdujeron programas tocantes con el liderazgo para la reconciliación y con el liderazgo resiliente (Nye, 2011). También cambió la manera de enseñar: se promovió el trabajo en equipo, el análisis de casos reales, el estudio de escenarios complejos y la formación en habilidades blandas como la empatía, la escucha y la comunicación estratégica. Además, se fortaleció la cooperación con universidades civiles y organismos internacionales, lo que ayudó a construir un entorno educativo más plural.

Actualmente, con la digitalización, la inteligencia artificial, las amenazas cibernéticas y los fenómenos globales, la educación militar enfrenta retos enormes.

La pandemia obligó a las instituciones a adaptarse rápidamente. Tuvieron que migrar a las plataformas virtuales y renovar su modelo educativo (Comisión Internacional sobre los Futuros de la educación, 2021). Ante esto, es necesario reconocer que los líderes militares de hoy deben ser capaces de operar en entornos muy distintos. Estos territorios van desde el espacio material hasta el digital y multinacional. Se necesita un liderazgo adaptativo, informado éticamente y con visión estratégica, capaz de entender las amenazas híbridas, valorar la ciberdefensa y contribuir a la democracia (Heifetz y Grashow, 2009). Naturalmente, un proyecto así requiere infraestructura educativa moderna, docentes preparados, currículos flexibles y visión institucional para anticiparse al cambio (Freire, 2004).

Además, se volvió fundamental que los líderes militares estén conscientes de la realidad del contexto social en el que interactúan, teniendo en cuenta las continuas desigualdades territoriales que comprometen y dañan a grandes zonas del país y los diversos problemas que exponen a la seguridad humana en los espacios cada vez más complicados y dinámicos. En la actualidad se exige que el liderazgo ejercido en el ámbito militar supere su ambigua capacidad. Por lo tanto, en las actuales circunstancias, el líder militar tiene que ser capaz de interactuar y entender las nuevas dinámicas de tipo económico, político y sociocultural. De seguir con esta línea de trabajo, se pretende promover las relaciones con la población, basando cada trabajo en la confianza, el respeto y el apoyo.

Implementación de nuevas formas de aprendizaje en términos de simulación y realidad virtual

La educación superior militar fomenta el desarrollo del pensamiento crítico, la toma de decisiones y el liderazgo, lo que contribuye a una Fuerza preparada para responder a los desafíos contemporáneos con alto nivel de profesionalismo. Dentro de los procesos formativos educacionales, las tecnologías de la información y la comunicación representan nuevos entornos de aprendizaje y, dado su impacto en la educación, han empezado a ser adoptadas incluso de forma temprana.

La creación de nuevos entornos pedagógicos, como la educación a distancia y el uso de sistemas virtuales a través de la simulación, puede contribuir significativamente al sistema de educación de alta calidad, pues favorece el progreso social, económico y la sostenibilidad. En este contexto, la educación militar ha orientado sus esfuerzos hacia la modernización y adaptabilidad mediante entornos de realidad virtual. Por esta razón, el Ejército Nacional ha decidido incorporar avances tecnológicos en los procesos de formación de los soldados.

La implementación de sistemas de realidad virtual permite ofrecer nuevas bases de aprendizaje, ya que generan situaciones reales de combate. Estas herramientas responden a la necesidad de preparar a los soldados para escenarios complejos, dinámicos y de alto riesgo, en los que un error humano puede tener consecuencias críticas.

A través de la formación militar se evidencian diversas competencias cognitivas y analíticas para la capacitación y el aprendizaje de los soldados. Entiéndase que la educación parte del énfasis del manejo y el empleo de conocimientos doctrinales, del armamento e insumos de defensa, lo que redundará en un fin benéfico para las nuevas capacidades y habilidades necesarias en el ambiente militar. En cuanto a los procesos de formación, el uso de las nuevas tecnologías de modernización facilita el aprendizaje y la adaptabilidad en la zona de combate.

En las últimas décadas, la humanidad ha sido testigo de diversas revoluciones tecnológicas que no solo han transformado a los seres humanos, sino también la forma de entrenar y capacitar al personal militar. Actualmente el Ejército enfrenta diversos retos; uno de estos tiene que ver con la integración de herramientas de simulación, realidad virtual e inteligencia artificial. Es por esto que la modernización en el Ejército se sitúa en este trabajo como un instrumento estratégico para poder entrenar a los soldados profesionales de una manera más segura, adaptable, flexible y efectiva. Gracias al avance de las tecnologías digitales surgen nuevos métodos de aprendizaje en el sector militar que permiten un proceso formativo más fructífero, interactivo y dinámico.

Así pues, este estudio es consciente de que la realidad virtual constituye un método que permite impulsar el entrenamiento más allá de los desafíos físicos y de los manuales tradicionales. Aunque el aprendizaje militar ha sido históricamente conservador, ha sido efectivo para el entrenamiento físico, ya que ha demostrado ser factible ante desafíos operativos contemporáneos. Sin embargo, un aprendizaje bajo la techumbre de la realidad virtual es un cambio de paradigma en el que el soldado no solo ejecuta instrucciones, sino que se adapta a una nueva forma de accionar en combate por medio de la realidad virtual. Dicho de otra forma: hay que ver la realidad virtual como un método que desarrolla nuevas capacidades y competencias prácticas fundamentales para operar en escenarios de combate y/o especiales.

La simulación educativa es una técnica de enseñanza que recrea una situación real, normalmente a través de diversos entornos virtuales (Red Educa, s.f.). A diferencia de otros métodos de aprendizaje, esta nueva estrategia promueve la participación de los estudiantes, lo que facilita un nuevo conocimiento en áreas

típicamente prácticas. El resultado de un camino así es, en efecto, el aprendizaje significativo. Pero, además, en la formación militar, este tipo de simulación permite crear escenarios de conflicto sin exponer al personal a ningún tipo de peligro físico, lo que reduce costos y optimiza con mayor frecuencia los recursos disponibles en el sector de seguridad y defensa. Ahora bien, esta herramienta tecnológica puede replicar situaciones de ataque al enemigo o emboscadas sin que el personal corra riesgo alguno. Por consiguiente, los costos humanos y operativos se minimizan, y los ejercicios pueden ser continuos.

A diferencia del entrenamiento físico tradicional, estos sistemas de simulación recogen datos precisos sobre el tiempo de respuesta, la exactitud de la actividad y la coordinación con el equipo, lo que favorece en un futuro al personal militar, pues los hace más adaptables, preparados y conscientes de las exigencias que podrían enfrentar en una zona de conflicto. Un claro ejemplo de esta nueva modernización tecnológica en las fuerzas militares, pero especialmente en el Ejército, es el uso de simuladores de tiro virtual. Dichos dispositivos capacitan al personal para practicar el manejo de armas sin la necesidad de emplear una con munición real. Por supuesto, existen desafíos y ventajas para la implementación de esta nueva herramienta tecnológica en el aprendizaje militar. Una de estas ventajas significativas es la reducción del riesgo, y la simulación de ejercicios complejos para colocar en práctica conocimientos sin exposición a heridas, accidentes o situaciones de peligro que afecten el bienestar físico y mental. Asimismo, los instructores pueden modificar los escenarios y permitir que los soldados se familiaricen con diversos entornos reales de conflicto.

Por otro lado, aunque la realidad virtual tiene un enfoque muy efectivo en el aprendizaje de la educación militar, su implementación requiere de una alta inversión, a saber, el software y las instalaciones específicas para el adecuado espacio de entrenamiento. De igual forma, esto depende de sistemas electrónicos que pueden fallar o desactualizarse, lo que fuerza el mantenimiento constante y la actualización de licencias.

Aunque existen diferentes retos y beneficios asociados, varios ejércitos en el mundo han comenzado a implementar el uso de estas herramientas tecnológicas avanzadas en sus procesos de formación. El ejército de los Estados Unidos, por ejemplo, cuenta con un centro de entrenamiento virtual de alta calidad llamado *Synthetic Training Environment*. Esta plataforma posee sistemas de realidad virtual con datos estratégicos y geográficos en tiempo real, lo que permite mejorar la precisión operativa y la capacidad en tiempo récord de tomar decisiones bajo presión. Según Crowley, director de desarrollo de negocios

de la empresa de formación y simulación 4GD: “El entrenamiento de armas combinadas utiliza portales en el mundo sintético que son realistas y representativos de lo que el usuario emplearía sobre el terreno” (El Radar, 2022).

Por otro lado, el Reino Unido, a través de su Ministerio de Defensa, ha adoptado nuevas tecnologías para fortalecer el entrenamiento militar mediante simulaciones en realidad virtual. Uno de sus programas más avanzados es el Bohemia Interactive Simulations (BISim), que ofrece múltiples funcionalidades como el pilotaje de aeronaves, los lanzamientos en paracaídas y la formación en primeros auxilios, según Radar (2019). El objetivo principal del Reino Unido ha sido ofrecer a sus soldados nuevas experiencias formativas, con el fin de prepararse para enfrentar con eficacia diversos entornos operativos.

Colombia también ha comenzado a implementar esta herramienta tecnológica a través de la Escuela de Infantería. Aunque tradicionalmente su malla curricular ha estado dirigida al planeamiento de las operaciones militares, de manera progresiva ha incorporado nuevas formas de enseñanza que permitan adoptar conocimientos de forma teórico-práctica en el planeamiento de las operaciones militares a través del uso de nuevas tecnologías. Dentro de estas tecnologías se encuentra la simulación, cuyo objetivo es el de recrear situaciones operacionales, acciones tácticas y una proyección de posibles dificultades del entorno real de combate. En 2023, bajo el proyecto desarrollado para la creación de un dispositivo de visualización de la cartografía mediante realidad virtual, se pretendió ayudar en el planeamiento de maniobras militares. En el proyecto se adoptaron los conocimientos sobre el procedimiento de comando (PDC) y el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD). Esto es importante en tanto estas dos formas de planeamiento se utilizan para preparar una operación militar que impacta directamente en el liderazgo del personal militar. Por tanto, tanto el PDC como el PMTD son metodologías de planeamiento para analizar y entender la misión, desarrollar cursos de acción (COA) y producir un plan u orden de operaciones (Ejército Nacional de Colombia, 2017). Una mala planeación traería problemas en la organización, la asignación de tareas y la priorización de esfuerzos.

Por lo anterior, la ESINF desarrolló el proyecto ANERA, el cual, por su uso y versatilidad en la implementación de la realidad virtual, la simulación de escenarios de combate, los objetivos de la misión, y la realización del planeamiento militar de forma gráfica y práctica, obtiene resultados beneficiosos en el análisis del terreno. ANERA ha contribuido a la conducción de la ejecución de operaciones militares y al procedimiento de comando (PDC). A su vez, el proyecto ha destacado por el fortalecimiento de los métodos de enseñanza para el entre-

namiento militar, y ha comprendido que ellos son necesarios en tanto que las nuevas herramientas tecnológicas le permiten al instructor evaluar y retroalimentar de una manera más didáctica y eficiente a los alumnos. En definitiva, que los estudiantes puedan sumergirse en el aprendizaje y experimentar situaciones para la toma de decisiones resulta ventajoso holísticamente.

La implementación de la realidad virtual en el aprendizaje de la educación militar establece nuevas bases para un avance estratégico que ayuda a fortalecer la preparación del personal militar. Esta herramienta tecnológica no solo fortalece el proceso formativo, sino que también impulsa el desarrollo de nuevas habilidades cognitivas y técnicas en escenarios operativos reales. Si bien su adaptación implica nuevos retos técnicos y financieros, sus beneficios, a corto y largo plazo, contribuirán significativamente a una modernización educativa, y responderán efectivamente a los desafíos contemporáneos en materia de defensa nacional.

Huelga decir que ya la educación ha experimentado avances significativos tras la adopción de plataformas virtuales, lo que les ha permitido a diversas instituciones educativas, incluidas universidades, ampliar sus redes académicas y mejorar el acceso a la educación. La pandemia del COVID-19 hizo que la educación tomará un camino distinto. Plataformas de educación virtuales como Moodle, Google Classroom, Microsoft Teams, lograron una ampliación del acceso a la educación. Por otra parte, facilitaron la comunicación entre docentes y estudiantes, lo que generó entornos de aprendizaje más dinámicos y sencillos para los estudiantes.

La transformación de la educación militar en Colombia ha estado marcada por un proceso de adaptación a las nuevas tecnologías y a los retos derivados de una sociedad en constante cambio. El liderazgo institucional ha sido clave para guiar esta transición, ya que ha impulsado la implementación de plataformas digitales que fortalezcan los procesos de enseñanza. Herramientas como CEDOC 360, Blackboard y los Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVAS), desarrollados por la Escuela de Armas Combinadas del Ejército (ESACE), han demostrado ser fundamentales para mejorar la calidad educativa en el ámbito militar. Este capítulo, por tanto, analiza el papel del liderazgo en la adopción de estas tecnologías y su impacto en la formación del personal militar.

El liderazgo en el ámbito militar no solo tiene una función operativa, sino también una dimensión pedagógica clave en la transformación educativa. Las directrices del Ministerio de Defensa Nacional (2021) y el Plan de Transformación del Ejército (Ministerio de Educación, 2017) destacan la importancia de integrar

tecnologías de la información en los procesos educativos para cumplir con los estándares de calidad exigidos por el Ministerio de Educación Nacional. El liderazgo estratégico ha permitido que estas plataformas digitales no solo se implementen, sino que se articulen con los objetivos institucionales de formación y profesionalización del personal.

El liderazgo también ha sido determinante en la promoción de la capacitación docente y la actualización metodológica, de modo que ha permitido que los instructores militares utilicen de manera efectiva las herramientas digitales. Con esto, se ha promovido una cultura institucional orientada a la innovación educativa, en la que los mandos apoyan activamente procesos de cambio curricular, diseño instruccional digital y acompañamiento tecnológico. Así las cosas, esta perspectiva de liderazgo reconoce que la formación del personal militar debe responder a nuevas amenazas y escenarios operacionales, en los que el pensamiento crítico, la adaptabilidad y el uso de tecnología son competencias clave.

A continuación, se explicarán dos de las plataformas digitales utilizadas por el Ejército Nacional de Colombia para la formación académica en la educación militar.

CEDOC 360

La plataforma CEDOC 360 fue diseñada para gestionar de manera centralizada los procesos de formación, capacitación y reentrenamiento del personal militar. Según el documento técnico del Ministerio de Defensa Nacional (2021), esta herramienta permite la trazabilidad de los procesos académicos mediante un sistema seguro, escalable y accesible desde cualquier lugar del país. Además, ofrece funcionalidades diferenciadas para estudiantes, docentes y administradores, lo que permite un control integral del sistema educativo militar.

La plataforma ha contribuido a la estandarización de los procesos académicos en distintas Escuelas de formación y ha fortalecido la toma de decisiones mediante la generación de informes automatizados. Su diseño en la nube permite que opere incluso en condiciones de conectividad limitada, lo cual es clave en un país con zonas rurales de difícil acceso. Asimismo, la interoperabilidad de CEDOC 360 con otros sistemas ha permitido integrar procesos administrativos y financieros, mejorando la eficiencia operativa de la institución educativa militar.

Blackboard y los OVAS ESACE

La Escuela de Armas Combinadas del Ejército (ESACE), fundamentándose en las definiciones que establece el Ministerio de Educación Nacional (MEN), establece que los Objetivos Virtuales de Aprendizaje (OVAS) son

herramientas esenciales que permiten una formación flexible y continua, adaptada a exigencias operacionales y a la actualización constante de conocimientos en el ámbito de la Defensa (Ministerio de Educación, 2017). Además, estos Objetivos se utilizan para fortalecer habilidades técnicas, tácticas y complementarias con cuyo conocimiento se puede sacar provecho de las nuevas tecnologías para acceder a la educación desde distintos entornos y robustecer los procesos de aprendizaje dentro del Ejército Nacional.

Blackboard ha sido adoptada como plataforma de aprendizaje virtual por varias escuelas militares, entre ellas la Escuela de Armas Combinadas del Ejército (ESACE). Su integración con los Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVAS) ha permitido crear entornos educativos más interactivos, accesibles y adaptados a las realidades del personal militar. Según el Proyecto OVAS Ejército: *Propuesta Objetos Virtuales de Aprendizaje* (Ministerio de Educación, 2017), los OVAS son recursos digitales autocontenibles que facilitan el autoaprendizaje a través de elementos como videos, ayudas de estudio, evaluaciones y ejercicios interactivos, disponibles desde dispositivos móviles o sin conexión directa.

Las plataformas digitales como Blackboard favorecen una transformación metodológica en la enseñanza, lo que le permite al estudiante convertirse en protagonista de su proceso formativo. Estas herramientas facilitan el hecho de combinar clases presenciales con recursos virtuales (*blended learning*), lo que incrementa la flexibilidad, fomenta la participación activa y permite personalizar el aprendizaje en función de los intereses y capacidades del alumno. Además, proporcionan espacios de interacción asincrónica que estimulan el pensamiento crítico, la colaboración entre pares y la reflexión individual sobre el conocimiento construido. Blackboard facilita la gestión integral de cursos mediante herramientas como rúbricas, foros de discusión, sistemas de mensajería, tareas automatizadas y seguimiento del rendimiento. Este tipo de entorno contribuye a la formación de competencias digitales, promueve el aprendizaje autónomo y fortalece la continuidad académica en situaciones operativas o de contingencia, como fue evidente durante la pandemia de COVID-19.

En el ámbito internacional, plataformas como Blackboard han sido implementadas por fuerzas militares para asegurar la capacitación continua del personal en condiciones operacionales. Según la información publicada por Blackboard Inc. (s.f.), instituciones militares de países como Estados Unidos, Australia y Canadá utilizan esta plataforma por su escalabilidad, robustez, estándares de seguridad y capacidad de adaptarse a programas formativos personalizados. En Estados Unidos, la U.S. Army Command and General Staff College emplea plataformas digitales

combinadas para sus programas de educación profesional militar, con un enfoque flexible y adaptado a las exigencias de despliegue. Igualmente, el Ministerio de Defensa de Canadá integra plataformas como Blackboard dentro de su red de formación distribuida a través de la Defence Learning Network (DLN), que brinda acceso remoto a cursos de liderazgo, operaciones y entrenamiento técnico. Estas experiencias reflejan una tendencia global en la educación militar: aprovechar las ventajas pedagógicas y operativas de las plataformas digitales para fortalecer el entrenamiento, mantener la continuidad formativa y mejorar la preparación profesional del personal de defensa en contextos complejos.

Conclusiones

A través de un recorrido por la historia de la educación militar y el rol del liderazgo en Colombia, la investigación resalta que hay una transición de una dinámica tradicional-jerárquica, marcada por principios como la obediencia y la efectividad operativa, hacia una interpretación estratégica del rol del liderazgo militar, surgido bajo la pretensión de ser una respuesta a los cambios doctrinales, sociales, económicos y políticos. Esta evolución ha presentado de igual manera dificultades y tensiones de manera interna, y en ese sentido, ha debido considerar una nueva conciencia institucional sobre la formación de líderes militares, no solo para un campo de batalla o con capacidades operativas, sino para contextos que requieran de perfiles analíticos, reflexivos capaces de solucionar y atender a los problemas coyunturales del presente, pero también perfiles que tengan la capacidad de crear lazos de respeto, confianza y cooperación entre la sociedad civil y militar.

Las Fuerzas Militares de Colombia deben estar listas y dispuestas a responder a los retos que tiene el presente y que traerá consigo el futuro. Esta transformación no puede ser únicamente normativa. Ella ha de ser más profunda, contener una misión y una visión del rol del liderazgo militar revitalizado. Por lo cual, el liderazgo militar contemporáneo ya no se debe entender en tanto autoridad de control del territorio, sino que aquel debe acogerse y comprenderse desde la capacidad de descifrar el entorno (i. e., de ofrecer una empatía con las comunidades, especialmente las más vulnerables), el acoplamiento entre otros actores como la sociedad y el Estado, así como la comunidad internacional. Es sustancial romper con antiguos modelos o prototipos para construir nuevas capacidades y habilidades, ya que el líder militar tiene la responsabilidad de generar conocimiento y comprender los problemas coyunturales, estructurales, del postconflicto, de las amenazas híbridas y, en definitiva, del impacto y avance de la tecnología.

La educación militar ha atravesado diversos procesos de transformación, en los que la tecnología y el liderazgo han asumido un papel fundamental para el enfrentamiento de los desafíos actuales en el sector de defensa y seguridad nacional. La incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, como la realidad virtual, se ha convertido en un punto clave en las competencias de los soldados. En este sentido, la combinación del liderazgo militar con el uso de tecnologías avanzadas permite formar personales militares más preparados, con pensamiento analítico y nuevos conocimientos que los capaciten para desempeñar su rol dentro del sistema de defensa con mayor eficiencia y adaptabilidad.

El liderazgo militar ya no solo se limita a la conducta en el terreno, sino también a la capacidad de poder liderar procesos de formación innovadores, evaluar el desempeño en los entornos virtuales, y promover el aprendizaje autónomo. De esta manera, el líder militar figura como un actor clave para la preparación de los futuros soldados.

La integración de plataformas digitales en la educación militar en Colombia es un cambio significativo que ha hecho la formación más accesible y flexible. Herramientas como CEDOC 360, Blackboard y los Objetos Virtuales de Aprendizaje (OVAS) han abierto nuevas puertas para que los militares puedan aprender desde cualquier lugar, incluso en las zonas más apartadas. El efecto inmediato de ello ha sido un aprendizaje independiente y personalizado.

Lo que ha marcado la diferencia en este proceso es un liderazgo que no solo ha impulsado la incorporación de tecnología, sino que ha garantizado que instructores y estudiantes sepan aprovecharla al máximo. Este avance se ha apoyado en la capacitación constante de los docentes para consolidar una cultura educativa más abierta e innovadora. De este modo, las plataformas no solo elevan la calidad de la enseñanza, sino que también fortalecen la capacidad de adaptación y respuesta del personal militar, algo esencial en un mundo en constante cambio, donde la formación continua y flexible permite enfrentar con agilidad los desafíos del entorno operativo.

Referencias

- Bass, B. y Riggio, R. (2006). *Transformational Leadership* (2ª ed.). Psychology Press. <https://doi.org/10.4324/9781410617095> Bogotá.
- Comando de Personal del Ejército Nacional. (2 de septiembre de 2021). Plataforma CEDOC 360. Coper.mil.co. <https://www.coper.mil.co/plataforma-cedoc-360/>
- Comisión Internacional sobre los Futuros de la educación. (2021). *Reimaginar juntos nuestros futuros: un nuevo contrato social para la educación*. UNESCO.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017). MFRE 5-0: *Proceso de operaciones. Septiembre 2017*. Imprenta Ejército.
- El Radar. (8 de marzo de 2019). *El Ejército Británico prueba un innovador entrenamiento en realidad virtual*. Elradar.es. <https://www.elradar.es/el-ejercito-britanico-prueba-un-innovador-entrenamiento-en-realidad-virtual/>
- El Radar. (22 de junio de 2022). *Entornos sintéticos: la clave del realismo en el adiestramiento militar*. Elradar.es. <https://www.elradar.es/entornos-sinteticos-la-clave-del-realismo-en-el-adiestramiento-militar/>
- Freire, P. (2004). *Pedagogía de la autonomía*. Centro de Innovación en Docencia y Aplicación de las Ciencias (CIDAC).
- Heifetz, R. y Grashow, A. (2009). *The practice of Adaptive Leadership: Tools and Tactics for Changing your Organization and the World*. Harvard Business Press.
- Medellín, L., Prado, J., Infante, J. y Mariñez, F. (2007). Elementos de análisis en la construcción de la gobernabilidad democrática. *Espiral*, 14(40). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1665-05652007000100001
- Ministerio de Defensa Nacional. (2010). *Libro blanco de la defensa: Una política de seguridad y defensa para la prosperidad democrática*. Ministerio de Defensa Nacional.
- Ministerio de Educación. (7 de febrero de 2017). *Objetos virtuales de aprendizaje – OVA*. <https://www.mineduacion.gov.co/portal/secciones/Glosario/82739:OBJETOS-VIRTUALES-DE-APRENDIZAJE-OVA>

Nye, J. (2011). Los poderes para liderar. *Revista de Estudios Internacionales y Globales*, 3(1).

Oficina de Derechos Humanos de las Naciones Unidas. (11 de agosto de 2021). *Recomendaciones sobre el plan de acción en derechos*.

Pardo, R. (2017). *La historia de las guerras*. Editorial Debate.

Pécaut, D. (2001). *Guerra contra la sociedad*. Espasa.

Red Educa. (s.f.). Contexto Educativo: Simulación educativa. Rededuca.net. <https://www.rededuca.net/contexto-educativo/s/simulacion-educativa>.

Singer, P. (2009). *Wired for War: The Robotics Revolution and Conflict in the 21st Century*. Penguin Books.

Tickner, A. (2007). Intervención por invitación. Claves de la política exterior colombiana y sus debilidades principales. *Colombia Internacional*, (65), 90-111. <https://doi.org/10.7440/colombiaint65.2007.04>.

Universidad Militar Nueva Granada. (2021). Plan estratégico institucional 2020-2024.

Universidad Militar Nueva Granada. (s.f.). Sección de planes y proyectos especiales. <https://www.umng.edu.co/seccion-de-planes-y-proyectos-especiales>.

CAPÍTULO 4

La investigación como eje transversal en la educación militar: la práctica pedagógica para el fortalecimiento de las competencias del profesor militar

Teniente coronel César Augusto Moreno Gómez | 1
Centro de Educación Militar
<https://orcid.org/0000-0001-6506-7212>

Daniela Ayala Estupiñán | 2
Centro de Educación Militar
<https://orcid.org/0000-0002-6962-7886>

Teniente coronel César Augusto Moreno Gómez

2 Magíster en Seguridad y Defensa Nacional de la Escuela Superior de Guerra, Especialista en Docencia Universitaria del Centro de Educación Militar; Administrador de Empresas del Politécnico Grancolombiano y profesional en Ciencias Militares de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Inspector de estudios del Centro de Educación Militar del Ejército Nacional de Colombia. Correo electrónico: cesar.mor16@gmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6506-7212>

Daniela Ayala Estupiñán

1 Especialista en Regulación y Gestión TIC, Telecomunicaciones y el Ecosistema Digital de la Universidad Externado de Colombia. Abogada de la Universidad Católica de Colombia. Asesora de Investigación en el Centro de Educación Militar. Correo electrónico: danielaayalaestupinan@cedoc.edu.co
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6962-7886>

Capítulo 4. “La investigación como eje transversal en la educación militar: la práctica pedagógica para el fortalecimiento de las competencias del profesor militar”. Este capítulo resulta del proyecto de investigación “Lineamientos para la gestión de investigación en prácticas docentes, prácticas educativas y prácticas pedagógicas de profesores e instructores militares para el Ejército Nacional”, desarrollado por el grupo de investigación Centro de Educación Militar del Centro de Educación Militar, registrado con el código COL0202609 en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). Los puntos de vista y resultados presentados en este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Resumen

La formación del profesor militar exige integrar la investigación como una competencia estratégica, indispensable para articular el saber, el hacer y el convivir en la educación castrense. Más allá de transmitir conocimientos, el docente debe consolidarse como líder pedagógico, capaz de guiar procesos investigativos y críticos que respondan a las necesidades de la defensa y la seguridad. En este sentido, se plantea la importancia de repensar los currículos de formación docente para orientarlos hacia el fortalecimiento de competencias investigativas, con un enfoque aplicado y transversal. A través de un estudio documental con enfoque analítico, se examina cómo la integración entre investigación, pedagogía y liderazgo se desarrolla en el ámbito militar, permitiendo concluir que el profesor militar contemporáneo requiere un modelo educativo que articule de manera integral estos tres componentes para responder de manera efectiva a los desafíos actuales de la Fuerza Pública.

Palabras clave: profesor militar, competencias investigativas, prácticas pedagógicas, Líder militar, Educación militar.

Abstract

Military teacher training requires integrating research as a strategic skill, essential for articulating knowledge, practice, and coexistence in military education. Beyond transmitting knowledge, teachers must establish themselves as pedagogical leaders, capable of guiding investigative and critical processes that respond to defense and security needs. In this regard, it is important to rethink teacher training curricula, orienting them toward strengthening research skills with an applied and cross-cutting approach. Through a documentary study with an analytical approach, we examine how the integration of research, pedagogy, and leadership is developed in the military sphere, leading us to conclude that contemporary military teachers require an educational model that comprehensively articulates these three components to respond effectively to the current challenges facing the Armed Forces.

Keywords: military professor, research skills, teaching practices, military leader, military education.

La investigación como eje transversal en la educación militar

El sistema de educación para la Fuerza Pública ha existido desde hace varios años. Su primer establecimiento en el Ejército Nacional fue la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova en el año 1888; a ella la siguió la Escuela Superior de Guerra y la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chínca (Resolución No. 0455). Desde el Ejército Nacional existe un proyecto para integrar una sola institución de educación liderada por el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), cuyo objetivo es llevar a cabo procesos educativos para formar, capacitar, instruir, entrenar y reentrenar al personal. El fin es mejorar sus habilidades y adaptar la doctrina a las demandas globales (Vives et al., s.f.).

Otras unidades militares son el Centro de Educación Militar, la Escuela de Ingenieros, la Escuela Logística y la Escuela de Inteligencia, etc. Al día de hoy ofrecen cursos militares de entrenamiento y reentrenamiento así como programas de educación superior para personal militar e incluso civil que desee formarse en ciertas áreas del conocimiento y que, de manera directa e indirecta, aportan al quehacer de la Fuerza Pública.

La educación en el ámbito militar ha tomado un papel predominante en los últimos tiempos. Contreras y Cifuentes (2023), en un estudio sobre la mejor formación de oficiales, reiteraron la importancia de reconocer la nueva realidad denominada posacuerdo, para lo cual surgen retos y nuevas formas de operar que impactan todos los ejes de la Fuerza Pública. En este escenario, la educación en la Fuerzas Militares y de Policía asume un especial protagonismo, porque se requieren hombres y mujeres formados y capacitados de manera integral, con un enfoque por competencias que les permitan ser más eficientes en el nuevo escenario (Contreras y Cifuentes, 2023).

En el contexto militar y policial, la visión de formación por competencias ha recibido un impulso estratégico. Desde 2010, el Ministerio de Defensa redimensionó los currículos en la política educativa de las fuerzas militares e implementó el desarrollo de competencias orientadas a la formación de los estudiantes en cuanto al ser, el saber, el hacer y el convivir (Vives et al., s.f.). Esto se refleja en lineamientos como el PEFA, el SEFA y el PESE, que tenían como propósito emitir lineamientos en materia de educación. A propósito de esto, el Ministerio de Defensa reafirma su compromiso en potenciar las competencias del talento humano de la Fuerza Pública, lo que permitirá enfocar los procesos de enseñanza y aprendizaje hacia el cumplimiento de la misión constitucional (de acuerdo con la Resolución No. 0455).

Con estos antecedentes, se ha creado un lineamiento transversal al proceso educativo que lleva la Fuerza Pública: la Política de Educación para la Fuerza Pública 2021 – 2026 (Resolución No. 0455), que, a su vez, nació con la intención de iniciar una conversación sobre una educación diferencial y de calidad que respondiera a las necesidades propias de la Fuerza. Esta política tiene una intención clara: lograr que las actividades en torno a la educación dentro de las instituciones castrenses tengan un impacto de calidad sin perder el enfoque, a saber, aportar a las capacidades en cumplimiento de su misionalidad.

La política de educación para la Fuerza Pública comprende que, cuando se habla de educación diferencial, los procesos de formación, capacitación, instrucción, entrenamiento, reentrenamiento e investigación que realizan cada una de las fuerzas para el desarrollo de competencias específicas y el cumplimiento de la misión constitucional (Resolución No. 0455). Asimismo, esta política tiene claro que la modernización de la estructura educativa se debe dar a través del fortalecimiento de la imagen de Colombia como líder regional y referente internacional en materia de seguridad. Para ello, la Institución requiere la potencialización de competencias personales y laborales en los oficiales, suboficiales, soldados, nivel ejecutivo y auxiliares de policía.

A esto, la entrada en vigor de la PEFuP trajo consigo la definición de lineamientos educativos dirigidos a las instituciones militares de educación superior en condiciones especiales. Dichos lineamientos reconocieron por primera vez una formación de carácter profesional que considera las particularidades de la vida castrense, lo que ha exigido por parte del Ministerio de Educación una evaluación propia y diferenciada frente a la aplicada a otras IES (Contreras y Cifuentes, 2023).

Es dicente, por lo tanto, la formación de competencias como un modelo educativo que articula conocimientos, habilidades y actitudes en un marco de aplicación práctica. En este sentido, la habilidad implica “la configuración de un saber aplicado, del grado de habilidad para realizar determinada tarea, al entrecruzamiento conocimiento-proceso-técnica para emprender una actividad productiva en el marco de una competencia particular” (Gómez et al., 2019). Este enfoque propone trascender la mera transmisión de información, dado que promueve que el docente sea capaz de movilizar sus saberes en contextos reales y complejos.

El modelo de formación por competencias “es, entonces, una forma de coincidir la importancia del proceso de enseñanza y aprendizaje orientado al desarrollo de

habilidades, conocimientos y destrezas prácticas” (Álvarez y Romero, 2007, como se citó en Martínez y Ardila, 2023). De este modo, se potencia la capacidad del profesional para integrar el saber, el saber-hacer y el saber-estar, lo que fortalece la competitividad y la eficacia organizacional. Así pues, las instituciones de educación superior tienen un papel clave en este proceso “al proponer la investigación como estrategia de enseñanza en el desarrollo de los cursos” (Barbachán et al., 2020).

Bajo esa mirada, la Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP) establece como uno de sus objetivos centrales reconocer la investigación como un eje estratégico para el fortalecimiento institucional, el desarrollo y la formación por competencias en sus miembros. En particular, su Línea Estratégica No. 3 Investigación Formativa y Aplicada, Desarrollo e Innovación Militar y Policial Sostenible de Proyección Nacional e Internacional define el impacto y el alcance que se espera alcanzar en los años de implementación, orientando así los procesos de generación y aplicación de conocimiento en el ámbito educativo.

Sin embargo, como señalan Barbachán et al. (2020), la investigación “involucra una aplicación intrínseca del método científico, metodología que muchas veces resulta compleja, pues el estudiante que ingresa a sus estudios de pregrado presenta serias limitaciones en las habilidades, actitudes y competencias investigativas” (p. 94). Dichas limitaciones se reflejan en los resultados de pruebas internacionales, en las que persisten “serias deficiencias en el nivel de lectura y matemática. Partiendo de la premisa de que, si el estudiante no lee bien, entonces tampoco comprenderá lo que lee, ni podrá escribir y redactar adecuadamente” (Barbachán et al., 2020).

Para muchos estudiantes resulta difícil elaborar manuscritos de tipo investigativo, ya que no saben cómo iniciar y fundamentar el problema de investigación, ni cómo formular las preguntas, la justificación y los objetivos, lo cual está directamente relacionado con la falta de habilidades investigativas. En concordancia con ello, los resultados de un estudio realizado en estudiantes del Perú revelaron que más del 70 % de los estudiantes encuestados presentaban un nivel deficiente en el uso de habilidades comunicativas e investigativas. Estas debilidades se reflejaban en la comprensión y producción de textos, así como en las destrezas específicas de investigación (observar, describir, analizar, sintetizar e interpretar).

Esta problemática no es ajena al ámbito de la educación para la Fuerza Pública. Un estudio realizado con estudiantes de la Escuela Superior de Guerra evidenció que el 13,3 % de la población consideraba débil el desarrollo de competencias

investigativas y no reconocía los saberes de investigación como un aporte significativo a su proceso formativo (Martínez y Ardila, 2023). Este hallazgo sugirió, entonces, que en algunos contextos militares persisten debilidades percibidas en torno a las habilidades investigativas, lo que ha resaltado la necesidad de fortalecer estos aspectos dentro de los programas de formación.

En esa dirección, Martínez y Ardila (2023) advierten que las competencias de investigación, tanto en civiles como en militares de programas de educación superior, poseen una naturaleza de mediano y largo plazo. Por esta razón, resulta fundamental que los docentes prioricen estrategias pedagógicas que generen espacios de aprendizaje significativo, de manera que el proceso formativo no se limite a la transmisión de información, sino que logre consolidar conocimientos aplicables y habilidades perdurables.

Como destacan Álvarez y Romero (2007), citados por Martínez y Ardila (2023), el modelo de formación por competencias se orienta precisamente al desarrollo de habilidades, destrezas y conocimientos prácticos que fortalecen la profesionalización del docente y lo preparan para afrontar los desafíos del contexto. Desde esta perspectiva, cobra especial importancia analizar cómo las prácticas pedagógicas en el ámbito militar contribuyen al fortalecimiento de las competencias del profesor militar, en tanto que su función va más allá de enseñar contenidos; implica formar líderes capaces de movilizar saberes en escenarios reales y complejos.

Bajo ese contexto, el presente capítulo se centrará en analizar la investigación como un eje estratégico dentro del modelo de formación por competencias, destacando su papel en el fortalecimiento del rol del profesor militar. A partir de ello, se ha explorado la manera en que las competencias investigativas contribuyen a consolidar al docente como líder y referente en los procesos formativos, así como la importancia de la práctica pedagógica como espacio fundamental para potenciar dichas competencias en la formación militar. En estos términos, el trabajo busca ofrecer una visión integral que articule la investigación, el liderazgo y la pedagogía en la consolidación del perfil del profesor militar contemporáneo.

Para muchos estudiantes resulta difícil elaborar manuscritos de tipo investigativo, ya que no saben cómo iniciar y fundamentar el problema de investigación, ni cómo formular las preguntas, la justificación y los objetivos, lo cual está directamente relacionado con la falta de habilidades investigativas. En concordancia con ello, los resultados de un estudio realizado en estudiantes del Perú revelaron que más del 70 % de los estudiantes encuestados presentaban un nivel deficiente en el uso de habilidades comunicativas e investigativas. Estas debilidades se reflejaban en la comprensión y producción de textos, así como

La investigación como eje estratégico en la formación por competencias

La investigación formativa se integra directamente al proceso de enseñanza-aprendizaje, pues pretende “comprender la convergencia de la investigación [...] mediante el desarrollo de las competencias científicas que mejoren la adquisición de nuevos conocimientos” (Resolución No. 0455). De esta manera, se prepara al personal para una formación investigativa más especializada en etapas posteriores, lo que potencia el perfil profesional y académico del militar.

De manera complementaria, la literatura académica coincide en señalar que “uno de los objetivos principales de la formación universitaria [...] es crear conocimiento a partir de los hallazgos del estudio de hechos o fenómenos que afectan al hombre y a la sociedad” (Burga et al., 2022). Este propósito requiere articular teoría y práctica, dado que el desarrollo de capacidades investigativas demanda procesos formativos que integren ambos componentes. Puede afirmarse, entonces, que la formación investigativa en la Fuerza Pública no se aleja de los objetivos esenciales de la educación superior, orientados a la creación de conocimiento y al desarrollo integral de competencias. Por el contrario, los integra y los proyecta hacia la especificidad del contexto militar, donde la investigación adquiere un valor estratégico al traducirse en soluciones aplicables en el campo operativo y en la gestión institucional.

A este respecto, cabe señalar que la investigación de la Fuerza Pública, en el panorama actual, no se limita a una función estrictamente académica. Esta es la justificación para la toma de decisiones informadas y la innovación en materia de seguridad y defensa. Así pues, el capítulo reconoce la capacidad de la Institución para generar conocimiento situado que permita anticipar escenarios, optimizar recursos y fortalecer la efectividad de las operaciones. Después de todo, la formación investigativa se basa en la reflexión crítica y el aprendizaje continuo mediante cualidades típicamente académicas; a saber: un eje transversal de perfeccionamiento técnico y consolidación de una ética del servicio público fundamentada en la evidencia y el pensamiento analítico.

En este sentido, convergen las intenciones de la Política de Educación para la Fuerza Pública, que presenta la investigación como una estrategia impulsada desde la investigación formativa, entendida como “el proceso que permite a los profesores y estudiantes establecer una relación con hechos, fenómenos, ideas, personas o cosas que posibiliten la generación de conocimiento sobre ellos desde el quehacer científico” (Campos, 2020; Falla, 2012; Restrepo, 2005; Tapia et al., 2017; y Espinoza, 2020, como se citó en Burga et al., 2022). Asimismo, la investigación formativa abandera una visión práctica orientada al hacer, al desarrollo de habilidades, al dominio de procedimientos y

a la intervención en contextos específicos de apoyo a la Fuerza Pública (Contreras y Cifuentes, 2023). Es decir, la investigación formativa se convierte en un eje indispensable para el fortalecimiento de las capacidades analíticas, críticas y propositivas del personal militar y civil en formación, al tiempo que permite traducir sus esfuerzos en procesos de investigación de carácter formal.

Este planteamiento resalta la necesidad de trascender una visión instrumental de la investigación, porque la sitúa en una dimensión transformadora que articula la reflexión académica con los desafíos reales de la comunidad educativa. En efecto, como advierte Rodríguez (2009), “la estrategia se constituye desde tres líneas de acción, la primera dirigida a la formación de actitudes investigativas desde el lenguaje, la segunda volver a la escuela y la tercera pensar la práctica docente desde las necesidades de la escuela”. Estas líneas muestran que la investigación, concebida como estrategia formativa, no puede dissociarse de los contextos en los que el profesor ejerce, pues es precisamente allí donde se configuran los retos y posibilidades de la práctica educativa.

Siguiendo esta línea la formación de competencias investigativas adquiere un carácter estratégico, ya que trasciende la mera exigencia académica para convertirse en un motor de transformación institucional y social. El trabajo de Martínez y Ardila (2023), propone que las competencias en investigación en todas las instituciones se han convertido en una necesidad institucional para las academias y la comunidad internacional. Hay dos presupuestos, uno destinado al desarrollo de las competencias básicas y otro especializado para la investigación, es decir, una competencia práctica. De esta manera, se refuerza la idea de que la investigación debe asumirse como un componente transversal en la educación superior militar, lugar en el que lo formativo se combina con lo práctico y se consolidan las capacidades que responden con pertinencia a las dinámicas contemporáneas del conocimiento.

La validez de este enfoque no solo se sustenta en argumentos teóricos, sino también en hallazgos empíricos recientes. Al respecto, Martínez y Ardila (2023) también ha discutido que, frente a la formación por competencias en la investigación, se evidencia que el 85 % de los estudiantes conoce la importancia de las competencias en investigación; el 82 % considera importante el desarrollo de sus competencias en investigación en aspectos prácticos por parte de los programas; y el 76 % reconoce que existe un modelo de aprendizaje que los programas están aplicando frente al modelo.

Las competencias en el nivel universitario deben estar fundamentadas en la funcionalidad de las tareas conforme a las áreas disciplinarias, lo que confirma la

urgencia de articular la teoría, la práctica y la investigación como ejes complementarios en la formación académica. En un contexto global caracterizado por la incertidumbre, la complejidad y la necesidad de respuestas estratégicas, las competencias investigativas permiten consolidar liderazgos más sólidos, profesionales mejor preparados y comunidades académicas con mayor capacidad de transformar la realidad de la nación a través de la investigación.

En suma, fortalecer las competencias investigativas en un modelo de aprendizaje por competencias dentro de la educación para la Fuerza Pública no solo eleva la calidad académica, sino que garantiza que quienes egresan sean líderes capaces de analizar, proponer y ejecutar soluciones innovadoras frente a los desafíos institucionales y del contexto nacional. Dichas competencias, articuladas con el saber, el saber-hacer y el saber-estar, fortalecen la competitividad en el campo laboral, lo que en últimas impulsa los procesos organizacionales y consolida la pertinencia social de la educación superior.

De este modo, la investigación no puede entenderse únicamente como un ejercicio académico, sino como un proceso articulador que potencia el modelo de formación por competencias en la Fuerza Pública. En efecto, la PEFuP (2021–2026) reconoce que la formación debe proyectarse en tres dimensiones complementarias:

[...](1) ser pensante y cognoscente, apunta a las competencias del saber y comprende las habilidades intelectuales, metodológicas, investigativas y metacognitivas; (2) como ser social y axiológico, apunta a las competencias del ser y convivir, y comprende las habilidades de comunicación, interacción, convivencia y desarrollo de actitudes y valores; (3) como ser práctico, apunta a las competencias del hacer, y comprende el desarrollo de habilidades y destrezas, el dominio de unas prácticas y la intervención en medios o contextos específicos (Escuela de Formación Infantería de Marina, s.f.).

Esta triada reconoce que la investigación, como eje estratégico, se convierte en el vínculo que articula el saber, el ser y el hacer, en la medida en que fortalece tanto las capacidades intelectuales como las habilidades sociales y prácticas necesarias para la transformación institucional y social de la Fuerza Pública. Con esto en mente, la investigación se erige como un eje estratégico en la formación por competencias dentro de la Fuerza Pública, y en especial, como un eje que abordamos desde el sistema de educación para las Fuerzas Militares. Él no sólo articula el saber, el ser y el hacer, sino que potencia la capacidad de generar acciones y soluciones frente a las necesidades propias del ámbito militar. Su valor radica en que integra la dimensión académica con la práctica operativa,

lo que fortalece el liderazgo profesional y la pertinencia social de la educación superior militar. En síntesis, este da oportunidad a un escenario reflexivo alrededor de las competencias investigativas y la forma en que redefinen el rol del profesor militar, quien, en calidad de líder y formador, se convierte en pieza clave para consolidar una cultura investigativa sólida y proyectada hacia la innovación y la transformación institucional.

Competencias investigativas que fortalecen el rol del profesor militar

En el contexto de la educación militar en Colombia no es novedad que sea el personal militar quien en muchas ocasiones pueda ejercer el rol de profesor al interior de la institución o quien transmita desde su posición de mando competencias o capacidades a otros, en su mayoría subalternos. No obstante, es importante no confundir la instrucción con la enseñanza.

El coronel retirado Thomas Williams, en su estudio sobre la enseñanza y el aprendizaje, refleja esta diferencia, en la que la instrucción figura como una simple entrega de contenido, mientras que el aprendizaje es “the acquisition of new knowledge or skill by experience, instruction, or study, or a combination of all three” (DA, 2017, como se citó en Williams, 2020). En este mismo sentido, Rojas (2022) sostiene que:

Instruir hace referencia a transmitir un saber para facilitar un aprendizaje; una vez se alcanza ese aprendizaje, se es apto para desarrollar ciertas actividades para las cuales se fue instruido, perfeccionando dichas tareas por medio del entrenamiento. La educación, por su parte, está relacionada con una transmisión de conocimientos que desarrolla un crecimiento del individuo desde su capacidad intelectual, moral, afectiva y de valores; es decir, va más allá de un simple aprendizaje, porque debe trascender en el tiempo desde la aplicación de esos conocimientos” (p. 258).

Esto implica que el profesor militar debe contar con una formación y un método pedagógico que permitan proporcionar enseñanzas aplicables a la carrera militar de sus estudiantes, y que promueva la transmisión de conocimientos y el impacto en el contexto militar.

El perfil de profesor dentro de las fuerzas militares no es un concepto reciente, pues desde hace casi 25 años cuenta con un marco legal definido. El Decreto Ley 1790 de 2000 establece que:

La calidad de profesor militar se le otorgará a los oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares en servicio activo y en retiro, que, sin perder su clasificación profesional militar, demuestren especial vocación e idoneidad para las labores docentes y se dediquen a ellas dentro de la Institución Militar (Art. 150).

De manera complementaria, este mismo decreto establece dos categorías de profesores militares, con requisitos específicos que reflejan el grado de compromiso investigativo exigido. Según el Decreto Ley 1790 de 2000, para ser profesor militar de segunda categoría se requiere, entre otros aspectos, “ser autor de una monografía que sirva de texto base para el estudio de la materia o materias de la especialidad”(2000). Asimismo, el parágrafo contempla que podrán inscribirse en esta categoría los oficiales o suboficiales que acrediten título de maestría y hayan dictado un mínimo de 500 horas de clase en Institutos de Formación y Centros de Capacitación de las Fuerzas Militares.

Por su parte, el Artículo 46 regula los requisitos para ser profesor militar de primera categoría, entre los cuales se destacan: “ser diplomado en Estado Mayor, o acreditar título de formación universitaria, conforme a las normas de educación superior vigentes en todo tiempo”. Se exige, además, ser autor de un libro o manual aprobado por el Comando General de las Fuerzas Militares. El parágrafo amplía esta posibilidad a oficiales o suboficiales con título de doctorado, que acrediten al menos 500 horas de docencia en Institutos de Formación o Centros de Capacitación en su especialidad.

El rol de profesor militar trasciende la simple transmisión de conocimientos: exige vocación docente, experiencia investigativa y producción académica. Los requisitos diferenciados para las categorías de profesor evidencian la importancia de la formación continua y la investigación como pilares para fortalecer la educación en las fuerzas militares, lo que consolida al docente militar como un líder académico que contribuye a la profesionalización y la evolución del ámbito castrense.

El fortalecimiento de las competencias investigativas en los docentes militares constituye un reto estratégico para la educación militar. No se trata únicamente de enseñar a investigar, sino de incorporar la investigación como un eje transversal en el currículo y en la práctica pedagógica, de manera que los profesores se conviertan en formadores capaces de orientar a sus estudiantes en procesos de indagación rigurosa, crítica y aplicada al contexto institucional. Adicionalmente, diversos autores han señalado que el sistema educativo militar, en muchos sentidos, supera a sus homólogos civiles, pues garantiza un modelo

integral que contempla dimensiones investigativas dentro de un proceso más amplio. Castro et al. (2020) destacan que “los programas de educación superior militar integran tanto las asignaturas en conocimientos militares básicos [...] como otras asignaturas complementarias provenientes de diversas disciplinas y ciencias, de acuerdo con las especializaciones del profesional requeridas para la función de seguridad, defensa y desarrollo integral de la nación”. Ello naturalmente exige que “el militar adquiera las competencias teóricas y prácticas indispensables” (Castro, 2020) para un desempeño eficaz y ético en escenarios de alta exigencia.

En un modelo de enseñanza basado en competencias, donde la investigación se configura como eje transversal de todo el proceso formativo, el papel del docente adquiere un carácter determinante. En este sentido, “es el sujeto social capaz de asumir y ejecutar las acciones y decisiones educativas pertinentes tanto en la formación como en el desarrollo investigativo del futuro docente” (Barbachán et al., 2020). De ahí que:

El desempeño docente es uno de los elementos condicionantes del desarrollo de la calidad en educación superior. Esta exigencia de calidad requiere del docente un mayor dominio y especialización de la cátedra que enseña, así como una mejor conducción de la didáctica especializada (Barbachán et al., 2020).

En consecuencia, si se pretende que los estudiantes generen ciencia desde las aulas, resulta imprescindible que los profesores estén preparados para acompañar este proceso. Como lo señala Valenzuela et al. (2021):

[...] se supone que para entonces el profesorado ya debe contar con conocimientos previos y poseer un mínimo de habilidades investigativas desarrolladas, [pero] se sabe que es hasta ese momento cuando se empiezan a trabajar para lograr generar diversos productos y atender con éxito ciertas tareas: por lo tanto, las habilidades investigativas cobran relevancia no sólo al momento de realizar una tarea que implique una investigación, sino que se requieren para diversas actividades diarias (p. 5).

Esta necesidad cobra especial relevancia en la educación militar, que no busca formar “militares científicos encerrados en un laboratorio”, sino más bien “un militar que tenga las herramientas necesarias para saber liderar la transformación y resolución de problemas que se le presenten en un determinado contexto” (Cuevas, 2020). Por ello, el docente militar debe contar con competencias investigativas sólidas, pues su desempeño impacta directamente en la capacidad

institucional de generar soluciones innovadoras, fortalecer la legitimidad y responder con eficacia a las demandas de la sociedad.

Sin embargo, como advierten Lavado-Puente y Rivera-Aquino (2025), “para muchos estudiantes, la investigación científica resulta un camino complejo debido a la falta de motivación y a la escasa orientación por parte de los docentes”. Esta observación confirma la urgencia de robustecer la formación de los profesores, no solo en el dominio de contenidos técnicos, sino en su capacidad de guiar, motivar y acompañar procesos investigativos que fortalezcan la calidad educativa y el liderazgo académico en el ámbito militar.

De acuerdo con los hallazgos empíricos, se ha evidenciado que existe una correlación significativa entre el desempeño docente y el desarrollo de habilidades investigativas en los estudiantes. En palabras de Barbachán et al. “los resultados obtenidos mediante la prueba no paramétrica rho de Spearman [...] nos permite evidenciar que el desempeño docente tiene una correlación positiva moderada [...] con las habilidades investigativas en estudiantes de la Universidad Nacional de Educación” (2020). Estos hallazgos explicitan el hecho de que el docente no solo ha de transmitir conocimientos, sino también convertirse en un facilitador de experiencias de investigación.

Ahora bien, trasladando esta discusión al ámbito militar, es notorio que la educación castrense en Colombia ha asumido una visión holística del proceso de enseñanza-aprendizaje. Reconoce en la actualidad la importancia del aprender a aprender, aprender a hacer y aprender a ser; o incorpora tendencias como la formación para la resolución de problemas (Cuevas, 2020). En este marco, la PEFuP 2021–2026 establece metas concretas en materia de investigación, entre ellas: “fortalecer la administración del talento humano en las áreas de investigación para la cual fueron capacitados y por períodos considerables, para hacer aportes significativos a la Institución” (Resolución No. 0455).

Se espera que la inversión en formación investigativa se traduzca en competencias aplicables y relevantes para el cumplimiento de la misión constitucional, y proyecte el conocimiento hacia el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Como lo refuerza la misma política, la Fuerza Pública, en su compromiso de fomentar e incentivar la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación, la ciencia, el empleo y la generación de nuevas tecnologías, tiene como responsabilidad motivar a instituciones, profesores y estudiantes para fortalecer estas áreas, propiciando investigación de calidad y pertinente con los escenarios nacionales e internacionales.

De manera complementaria, la Política de Educación de la Fuerza Pública enfatiza la consolidación de una cultura investigativa que articule la docencia con

la realidad operativa. En este sentido, Lavado-Puente y Rivera-Aquino (2025) sostienen que la autoridad académica del docente se legitima cuando integra la investigación en su práctica, pues ello no solo garantiza la transmisión de conocimientos actualizados, sino también la orientación de los estudiantes hacia la solución de problemas reales del entorno militar.

El rol del profesor militar implica integrar el rigor científico con la formación en liderazgo, de modo que el estudiante supere sus limitaciones académicas y, al mismo tiempo, desarrolle competencias propias de la vida castrense. En esa línea, el profesor militar debe fomentar la investigación como un ejercicio que no solo fortalece el pensamiento crítico, sino que también prepara al futuro oficial para la toma de decisiones en escenarios complejos (Cuevas, 2019). Para alcanzar este propósito, resulta indispensable que el profesor militar reciba una formación especializada que le permita articular la pedagogía, la investigación y el liderazgo, para consolidarse en último término como un actor clave en la formación integral de los futuros oficiales y suboficiales.

Aunque no se puede desconocer la amplia oferta académica en materia de educación e investigación existente tanto en Colombia como a nivel internacional, en las escuelas de formación militar persiste la ausencia de una composición docente verdaderamente especial y diferencial que atienda las particularidades propias de la educación castrense. En este sentido, una revisión del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) muestra que actualmente solo se encuentra activo el programa de Especialización en Docencia Universitaria (código SNIES 54645), ofertado por el Centro de Educación Militar en modalidad presencial y a nivel de posgrado. De manera aislada, también se identificó el registro de la Especialización en Docencia e Investigación universitaria de la Escuela Militar de Cadetes 'José María Córdova'; no obstante, este programa se encuentra inactivo (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior [SNIES], s.f.).

Esta limitada oferta académica especializada probablemente incide en la baja participación de profesores militares en el ejercicio de la función educativa. Así lo evidencia una investigación realizada en la EMSUB y la ESAVE, en la que se encontró que la mayoría de los docentes son civiles (80,9 %), mientras que los militares representan únicamente el 19,1 %, de los cuales el 58,8 % son oficiales y el 41,2 % suboficiales (Vives et al., s.f.).

El estudio evidenció que, aunque la mayoría de los docentes militares y civiles han cursado posgrados en áreas disciplinares, existe un interés creciente por

fortalecer la preparación pedagógica. Actualmente, diez docentes adelantan estudios en el campo educativo —uno en especialización, ocho en maestrías y uno en doctorado—, mientras que entre los posgrados ya finalizados se identifican 34 programas relacionados con la educación y la pedagogía (Vives et al., s.f.). Estos avances reflejan una tendencia hacia la profesionalización docente. No obstante, es evidente que aún se requiere ampliar y consolidar la formación pedagógica para responder de manera efectiva a las demandas del modelo educativo basado en competencias, en especial las de carácter investigativo.

En este propósito, el Centro de Educación Militar, a través de la Escuela de Armas Combinadas, ofrece el Curso de Profesor militar (CPM), orientado a fortalecer las competencias pedagógicas e investigativas del personal militar que asume funciones docentes dentro de la institución. Sin embargo, hasta el momento se desconoce su impacto en el ámbito de la educación superior, lo que plantea la necesidad de evaluar su pertinencia y resultados (CEMIL, s.f.).

En suma, las competencias investigativas se configuran como un elemento decisivo en la consolidación del rol del profesor militar. No solo permiten trascender la instrucción para convertir la enseñanza en un proceso reflexivo y transformador que cumpla con las estrategias de la Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP), sino que también fortalecen su legitimidad como líder académico dentro de la institución castrense. A su vez, permite reflexionar sobre la necesidad de formar a los docentes militares en investigación, asunto que implica reconocer que la educación no puede limitarse a la transmisión de contenidos, sino que debe abrirse a la construcción de conocimiento y a la transformación de la práctica pedagógica.

El profesor militar como líder y eje de la formación en competencias investigativas

Es importante resaltar que, históricamente, la labor docente ha existido de manera intrínseca en las actividades del oficial o suboficial activo, en tanto que, desde la visión de la enseñanza, el militar realiza actividades de instrucción, capacitación y formación al personal que requiere de sus conocimientos. Sin embargo, en el ámbito militar, el rol del profesor trasciende la mera transmisión de contenidos: se configura también como un líder que orienta, inspira y forma a sus estudiantes en competencias y en valores que fortalecen su desempeño profesional.

En esta línea, resulta significativo que “el liderazgo sea considerado por el 61,4 % del personal encuestado como la competencia más importante para un comandante, por encima del conocimiento técnico-operacional” (Resolución

No. 0455). Para el Ejército Nacional, el liderazgo no es solo una habilidad funcional, sino un eje fundamental que articula el conocimiento, la ética y la capacidad de gestión. Definitivamente, es posible afirmar que:

En contextos demandantes, como el campo militar, los liderazgos marcados son necesarios para el logro de objetivos institucionales. De igual forma, si los integrantes de las instituciones demuestran comportamientos innovadores influenciados por algún liderazgo, la organización logra una mayor efectividad y eficacia. (Ansari et al., 2018; Farrukh et al., 2021; Choi et al., 2016; Bednall et al., 2018, como se citó en Norena et al., 2022)

Resulta necesario entender el liderazgo de la Fuerza Pública como una habilidad que le permite al sujeto ser un referente y tomar decisiones congruentes con el escenario que se presente, mediante la aplicación de un conocimiento previo basado en la interiorización de principios, virtudes y ética militar y policial, como mecanismo idóneo para orientar la misión (Contreras y Cifuentes, 2023). En este sentido, las funciones que ejerce un profesor militar se acomoda plenamente a dicho concepto de liderazgo, máxime cuando la intención de la enseñanza en este ámbito es generar, a través de la ciencia y la innovación, resultados que trasciendan en beneficio de la nación. Por esa razón el profesor no solo cumple un rol académico, sino que se convierte en un referente para el personal militar, dado que proyecta en el aula los atributos y competencias de líder que refuerzan la formación integral y el compromiso con la misión institucional.

El profesor militar no solo cumple la función de transmitir conocimiento, sino que ejerce liderazgo dentro del aula, fomentando en los estudiantes la capacidad de ser protagonistas de su propio proceso formativo y de asumir, a futuro, el rol de líderes dentro de la institución y de la sociedad. Esta perspectiva se conecta con la tradición socrática que sostiene que:

[...] sus discípulos eran líderes, eran quienes en un futuro mediato se convertirían en maestros de otros discípulos que a su vez continuarán con la labor de hacer una mejor sociedad, un mejor Estado, con el simple hecho de conocerse a sí mismos. La participación del alumno en las clases era activa, era de hecho el centro de atención, era el protagonista que encontraba en su interioridad las verdades ocultas sobre cualquier aspecto de la vida y de la política en general (Guerra, 2009).

En esa misma línea, el rol del profesor adquiere una relevancia trascendental, pues el porvenir de los pueblos se va configurando de manera gradual según el método de enseñanza utilizado y los contenidos que se transmiten por medio de él. El rumbo de las naciones está ligado a lo que los docentes sean capaces y estén dispuestos a compartir. Por ello resulta fundamental examinar qué conocimientos se están comunicando y qué aprendizajes adquieren las nuevas generaciones dentro de las instituciones educativas, especialmente a partir de la labor del profesorado.

De esta manera, la calidad de la formación y, en consecuencia, la calidad del profesorado, constituyen factores fundamentales para el Ejército Nacional. En este contexto, identificar y promover el liderazgo transformacional en los docentes se convierte en una tarea esencial, pues ello permite ratificar aspectos clave de la labor pedagógica y de la misión formativa de la institución (Barragán, 2024).

Barragán (2024), en un estudio realizado en la Escuela de Logística del Ejército cuyo objetivo fue identificar las características del liderazgo transformacional en los líderes académicos y su relación con el desempeño docente, evidenció que el liderazgo en el ámbito educativo no se deriva de un orden jerárquico ni de un poder otorgado por las estructuras organizacionales, sino que constituye una habilidad susceptible de ser cultivada e impulsada a través de procesos formativos. En este sentido, el liderazgo docente se proyecta en la capacidad de inspirar, estimular intelectualmente y acompañar el crecimiento personal y profesional de los estudiantes, quienes son, en estos casos, aquellos que se preparan para desempeñarse en el ámbito militar.

Consciente de la importancia de este proceso, el Ejército Nacional ha impulsado programas de formación como la Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano de la Escuela Militar, en los cuales los docentes y sus cualidades profesionales cumplen un papel central, no solo en el plano técnico, sino también en el desarrollo interpersonal y de competencias personales de los estudiantes (Barragán). La calidad del profesorado y, en particular, su capacidad para ejercer un liderazgo transformacional, constituyen factores determinantes en la educación militar, ya que reconocer dicho liderazgo en el ejercicio docente permite reafirmar aspectos esenciales de su misión educativa (Barragán).

Este liderazgo docente también se expresa en el área investigativa, en la que el profesor militar se convierte en guía y referente:

[...] ese proceso de influencia del profesor líder en el aula, al que podríamos denominar de manera específica liderazgo docente, discurre en el sentido de crear unas condiciones en el grupo de alumnos que favorezcan el aprendizaje; el profesor es, así, líder del aprendizaje en su aula (Bernal e Ibarrola, 2015).

La literatura ha mostrado cómo este tipo de liderazgo repercute en la calidad educativa. Barragán (2024) muestra que, en los estudios realizados en Chile, la aplicación del liderazgo educativo contribuye al cumplimiento de objetivos, lo que significa buenos resultados de aprendizaje. En consonancia, se sostiene que, por su parte, los docentes, en el caso de su estudio, profesores militares, estimulan intelectualmente a sus estudiantes y promueven la innovación, lo que convierte la investigación en un espacio de formación integral.

El profesor militar ejerce un doble liderazgo: por un lado, un liderazgo en el aula, orientado a la formación investigativa, el pensamiento crítico y la innovación; y por otro, un liderazgo en el contexto educativo, que le aporta a la gestión institucional y a la construcción de una cultura académica más sólida. Este doble rol refuerza la idea de que el liderazgo docente es “uno de los principales cometidos en la gestión de los centros educativos” (Bernal e Ibarrola, 2015) y que el profesor militar, al reconocerse también el modo en que el líder fortalece no solo las competencias generales del ser, hacer, saber y convivir, sino también las capacidades institucionales de la Fuerza Pública, como pueden ser las investigativas, para responder a los retos nacionales e internacionales.

En este sentido, el profesor militar, en su rol de líder académico, no solo transmite conocimientos, sino que también orienta procesos formativos en los que la investigación adquiere un lugar central. En el escenario educativo, el liderazgo implica guiar a los estudiantes para que asuman la toma de decisiones con criterio, generen soluciones pertinentes y contribuyan de manera efectiva al desarrollo de su profesión y a los objetivos institucionales. De esta forma, el liderazgo del profesor militar trasciende la instrucción tradicional y se convierte en un factor dinamizador del aprendizaje, la innovación y el nuevo conocimiento.

En efecto, se permite identificar que los docentes poseen características como la creatividad, la estimulación intelectual y la capacidad de inspirar a los estudiantes, lo cual influye en la formación de futuros oficiales bajo un liderazgo orientador, inspirado en la consideración y la motivación transformacional. En efecto, los profesores militares ejercen en mayor medida conductas propias del liderazgo transformacional, aunque aún persisten prácticas pedagógicas tradicionales que limitan la innovación y la investigación como estrategias de enseñanza. Superar esta tensión exige avanzar hacia un modelo en el que el

liderazgo profesor se articule con la investigación formativa y aplicada, potenciando competencias de análisis estratégico, resolución de problemas y pensamiento crítico.

En consecuencia, la formación de los profesores militares en competencias investigativas debe asumirse como un eje indispensable, articulado con un equilibrio pedagógico que permita el desarrollo progresivo y simultáneo de diversas habilidades y competencias basadas en liderazgo. Como lo señala Cuevas (2020), “de esta manera, será posible garantizar no solo la formación de un buen investigador en la academia, sino también la consolidación de un individuo capaz de transferir sus conocimientos y destrezas a otros contextos”. Así, el docente militar se configura como un líder-investigador que no solo fortalece su legitimidad académica, sino que contribuye al desarrollo integral de los estudiantes y al cumplimiento de la misión institucional.

La práctica pedagógica para el fortalecimiento de las competencias investigativas del profesor militar

La práctica pedagógica constituye un escenario central entre la formación y la acción educativa, en tanto articula ambos procesos y permite consolidar un conjunto de competencias que trascienden la simple entrega de información, aspecto fundamental para responder a las demandas contemporáneas de la educación superior y, en particular, de la educación militar. En este sentido, se configura como un espacio esencial del profesor, pues integra teoría, reflexión y acción en un único proceso de construcción del saber pedagógico. Se convierte así en un laboratorio formativo que favorece la consolidación de competencias técnicas, investigativas y éticas, indispensables para el ejercicio docente. Tanto en la educación civil como en la militar, la práctica pedagógica fortalece la formación integral al articular competencias cognitivas, sociales y prácticas. De esta manera, la enseñanza se enriquece con una experiencia que vincula de forma coherente el saber, el hacer y el ser (Rodríguez, 2009).

Ahora bien, en el ámbito militar, la práctica pedagógica adquiere un valor estratégico al articular la formación académica con el desarrollo de competencias profesionales, investigativas y éticas (Martínez-García y Ardila-Castro, 2023) en el escenario operacional. No se trata únicamente de transmitir conocimientos, sino de generar escenarios donde el futuro oficial o suboficial pueda poner en práctica sus habilidades, experimentar con metodologías innovadoras y reflexionar críticamente sobre su rol como líder.

La práctica pedagógica se fundamenta en principios que orientan al profesor hacia un acompañamiento sólido y reflexivo. En esta línea, Burga et al. (2022)

identifican tres fundamentos pedagógicos claves para la práctica pedagógica en el área de investigación: la “metodología interrogativa”, asociada al aprendizaje por descubrimiento guiado; la “no directividad”, que promueve la autonomía y la autorregulación en el aprendizaje; y la “docencia inductiva”, que vincula la enseñanza con el contexto real de los estudiantes. Dichos principios exponen la necesidad de que el profesor militar desarrolle competencias investigativas que fortalezcan la formación de futuros líderes capaces de enfrentar los desafíos del presente y del futuro.

A pesar de esto, tras observar la realidad de los profesores militares, existen retos significativos en el ámbito. Una investigación realizada con docentes de la Escuela Militar de Suboficiales (EMSUB) y de la Escuela de Aviación del Ejército (ESAVE) en 2021 indagó sobre su participación en grupos y proyectos de investigación. Los resultados mostraron que la mayoría no pertenecía a un grupo de investigación (77,5 %; 69 docentes-instructores), mientras que solo el 22,5 % (20) afirmó hacerlo. En cuanto a la ejecución de proyectos de investigación en los últimos cinco años, el 40,4 % (36) manifestó haber desarrollado alguno, frente al 59,6 % (53) que no lo ha hecho (Vives et al., s.f.).

La limitada vinculación a grupos y la baja ejecución de proyectos reflejan la necesidad de un mayor impulso institucional para el fortalecimiento de las competencias investigativas. En este sentido, Cuevas (2020) identifica cinco competencias básicas de la práctica investigativa, a saber: modelar, obtener, procesar, comunicar y controlar; competencias que resultan esenciales para la resolución de problemas en las distintas áreas del conocimiento. De esta manera, la práctica docente no solo enriquece la enseñanza en el aula, sino que también aporta al desarrollo de soluciones innovadoras frente a los desafíos estratégicos y operativos de la defensa mediante el desarrollo de proyectos de investigación y la generación de producción científica.

Aunado a lo anterior, como práctica pedagógica intencional, orientada al fortalecimiento de estas competencias, se destacan recursos y estrategias tales como los semilleros de investigación, los proyectos grupales, el aprendizaje basado en problemas y las prácticas profesionales (Burga et al., 2022). Estas experiencias, en consonancia con lo planteado por Zuluaga et al. (2011), permiten transformar los conceptos operativos en “nuevos frentes de reflexión para articular la relación entre la teoría y la práctica”.

En esa misma línea, Cuevas (2020) subraya la relevancia de que los proyectos educativos en el ámbito castrense promuevan de manera decidida la capacidad

investigativa de los estudiantes. Para ello, resultan indispensables las prácticas pedagógicas que integran investigación y formación técnica del profesor, pues permiten consolidar competencias aplicables a los escenarios tácticos y operativos.

No obstante, para que este proceso formativo resulte exitoso, se requiere —como lo plantea Burga et al. (2022)— transformar la didáctica, la evaluación y, sobre todo, contar con docentes capaces de acompañar al estudiante en la construcción autónoma del conocimiento y en el desarrollo de la capacidad de transformar su realidad. En este sentido, el rol docente es decisivo, pues implica no solo planificar y ejecutar acciones que fortalezcan el aprendizaje investigativo, sino también convertir la investigación en objeto mismo de aprendizaje, bajo el principio de que “a investigar se aprende investigando” (Burga et al., 2022).

La importancia de esta labor también conlleva ciertos riesgos. Zuluaga et al. (2011) señalan el peligro del “simulacro de práctica”, entendido como la ausencia de un verdadero espacio de integración entre teorías, métodos y la intencionalidad social de la enseñanza. En la misma línea, Ortiz (2021) sugiere que la falta de preparación en aspectos didácticos y evaluativos puede generar deficiencias en los procesos cognitivos de los estudiantes, con repercusiones incluso en la efectividad operativa. De ahí que la práctica pedagógica, en el ámbito militar, no solo representa una oportunidad de aprendizaje, sino también una responsabilidad estratégica que debe plantearse con rigor.

A este punto es evidente que las competencias investigativas poseen un valor estratégico en la formación castrense, pues constituyen un medio para generar resultados en el escenario operacional. Sin embargo, para alcanzar este propósito se exige revisar el currículo, como práctica pedagógica, con el que se forman los profesores militares, ya que, por su doble condición de educadores y miembros activos de la institución, requieren una preparación pedagógica diferenciada.

En esta línea, Cuevas (2020) plantea la necesidad de un currículo que articule de manera explícita las habilidades propias del quehacer investigativo, que fortalezca tanto las blandas como las complejas. Este planteamiento se complementa con lo señalado por Chumaña et al. (2024), que resaltan que “una de las habilidades fundamentales en este proceso es la capacidad de operacionalizar el conocimiento científico y hacerlo aplicable en la práctica”. Desde la perspectiva curricular, ello implica que los programas de educación superior y los cursos militares trasciendan el enfoque teórico y prioricen la práctica pedagógica investigativa aplicada, vinculada con las problemáticas de la defensa y de la seguridad.

Ahora bien, este cambio curricular no puede limitarse al diseño de contenidos, sino que debe orientarse hacia la consolidación de una auténtica cultura investigativa. Como se sostiene en el trabajo de Burga et al. (2022), la investigación transver-

sal al currículo es clave para alcanzar dicho objetivo. Por ello, es indispensable estructurar programas orientados por competencias, con fases claras de implementación, entornos participativos y el aprovechamiento de los centros de investigación en los que el docente-investigador cumpla un papel decisivo como acompañante pedagógico de la formación práctica (Martínez y Ardila, 2023).

La práctica docente, entonces, no puede limitarse a un espacio de aplicación ni a un requisito formal dentro del currículo. Como lo plantean Martínez-García y Ardila-Castro (2023), debe contribuir al desarrollo de competencias que articulen el saber, el hacer y el convivir; debe, en fin, integrar habilidades intelectuales, sociales e investigativas. En esta misma dirección, Vives et al. (s.f.) subrayan que la formación integral del docente y del militar se proyecta en tres dimensiones: ser pensante, ser social y ser práctico. Cada una de las dimensiones está relacionada con competencias que aseguran la efectividad profesional en contextos diversos, incluido el educativo.

Paralelamente también se involucra el liderazgo pedagógico del profesor militar. El trabajo de Castiblanco y Gutiérrez (2023) destaca que el ejercicio docente implica la identificación de valores, propósitos y compromisos profesionales que influyen directamente en su capacidad para motivar, generar confianza y promover la apertura a nuevas ideas, asilo que configura prácticas pedagógicas con impacto en la formación integral —y, en particular, en la formación investigativa— de los futuros militares.

En este sentido, Bernal e Ibarrola (2015) subrayan que la práctica docente debe asumirse como un ejercicio de liderazgo, en tanto implica “fomentar la motivación, la actitud de confianza y apoyo, así como la capacidad de apertura a nuevas ideas y prácticas”. Ese liderazgo, más allá de su dimensión motivacional, se proyecta en la capacidad del profesor para guiar procesos de investigación formativa, que son escenarios donde el aprendizaje se articula con la investigación.

En consecuencia, la práctica pedagógica debe asumirse como el eje articulador de saberes, competencias y valores. En ellos confluyen la enseñanza, la investigación y el liderazgo docente. Es decir, la práctica pedagógica constituye un proceso crítico, investigativo y socialmente comprometido; un espacio de reflexión que, como enfatiza Zuluaga et al. (2011, p. 29), posibilita la construcción del saber pedagógico y la consolidación de la identidad docente.

Conclusiones

La investigación se constituye como una competencia esencial en la formación del profesor militar, en tanto que no solo posibilita la generación de conocimiento, sino que integra el saber, el hacer y el convivir como dimensiones fundamentales de la formación integral. En este sentido, formar en y para la investigación no debe reducirse a un enfoque descriptivo, sino orientarse a la participación activa de los docentes en procesos que potencien su desempeño profesional mediante la guía de expertos y el desarrollo de escenarios institucionales que promuevan la investigación social y humanística (Burga et al., 2022).

A lo largo de este capítulo se ha evidenciado la necesidad de fortalecer el sistema de educación para formadores en el ámbito militar, reconociendo, como señalan Chumaña et al. (2024), que resulta indispensable “operacionalizar el conocimiento científico y hacerlo aplicable en la práctica”. En definitiva, esto implica que los programas de educación superior y los cursos militares destinados a los profesores militares garanticen solidez académica y calidad pedagógica, de manera que sus resultados se traduzcan en prácticas docentes orientadas a la indagación, la investigación y la resolución de problemas propios de la defensa y la seguridad.

Los esfuerzos realizados mediante cursos de actualización para oficiales, suboficiales y soldados profesionales —en los que se ofrece formación pedagógica y didáctica con miras a mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje (Vives et al., s.f.)— constituyen un avance relevante. No obstante, como advierten Barbachán et al. (2020), las investigaciones sobre habilidades investigativas en el ámbito universitario aún son escasas y carecen de una modelación teórica robusta, dado que se concentran mayormente en la formación profesional y no en la investigación ni en el desempeño docente. En esta dirección, Cuevas (2020) subraya la urgencia de reforzar la formación para la investigación y potenciar las habilidades necesarias para su desarrollo, lo cual les demanda a las universidades asumir un rol activo en la creación de condiciones pedagógicas que favorezcan la construcción de dichas competencias.

En el contexto del sistema de educación Fuerza Pública, este compromiso adquiere especial relevancia. La formación debe integrar de manera transversal el desarrollo de competencias investigativas. Por lo tanto, hay que considerar que

[...] las competencias de investigación para civiles y militares de los programas de posgrado deben priorizar aspectos relacionados con la pedagogía de los docentes hacia los estudiantes, debido a que el éxito del aprendizaje consiste en la adquisición del conocimiento y puesta en marcha para el desarrollo de las habilidades. (Martínez y Ardila, 2023)

Esto coincide con la Política de Educación de la Fuerza Pública (PEFuP) 2021–2026, que en su Línea Estratégica 3 plantea la investigación formativa y aplicada como pilar para robustecer la innovación educativa y proyectar el quehacer militar y policial en escenarios nacionales e internacionales. Desde la perspectiva de la calidad educativa, Martínez y Ardila sostienen que esta implica articular los contenidos curriculares, los procesos de evaluación y las prácticas pedagógicas fundamentadas en recursos que promuevan la comprensión, la síntesis, el análisis y la crítica, competencias que, pueden ser reforzadas a través de la construcción de estructuras narrativas y de escritura. En el caso de los profesores militares, estas competencias son indispensables para consolidar un perfil docente integral que abarque no solo el saber, sino también el ser, el hacer y el convivir dentro de la formación militar.

En síntesis, el fortalecimiento del sistema de educación para formadores militares demanda no solo la oferta de programas y cursos de actualización pedagógica, sino también la consolidación del profesor como líder en investigación y práctica educativa. Esto requiere de prácticas pedagógicas con enfoque investigativo que, en consonancia con la PEFuP, se orienten a los desafíos propios de la defensa y la seguridad, promuevan el ser, saber, hacer y convivir, y garanticen la pertinencia y calidad diferencial de la educación militar.

Referencias

Barbachán, E., Pareja, L., Rojas, A. y Castro, L. (2020). Desempeño docente y habilidades investigativas en estudiantes de universidades públicas peruanas. *Revista Conrado*, 16(74), 93-98.

Barragán, L. (2024). *Asociación del liderazgo transformacional y el desempeño laboral de los docentes de la Escuela de Logística del Ejército Nacional de Colombia*. Sello Editorial ESMIC. <https://libroseismic.com/index.php/editorial/catalog/download/121/100/2634?inline=1>

Bernal, A. e Ibarrola, G. (2015). Liderazgo del profesor: Objetivo básico de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, (67), 55-70. <https://rieoei.org/historico/documentos/rie67a03.pdf>

Burga, R., Escalante, M., Melloh, P. y Vera, M. (2022). La investigación formativa como eje transversal en la formación docente. *Revista de la Facultad de Ciencias de la Educación*, 28(2).

Castiblanco, C. y Gutiérrez, O. (2023). Estilos de liderazgo en la formación militar del Ejército Nacional de Colombia, 2014-2019. En J. F. Machado Carrillo y A. Yate Arévalo (Eds.), *Ética y competencias psicosociales en el liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 53-68). Sello Editorial ESMIC.

Centro de Educación Militar [CEMIL]. (s.f.). *Cursos Militares*. [cemil.edu.co](http://cemil.edu.co/programas/educacion-militar/cursos-militares/). <http://cemil.edu.co/programas/educacion-militar/cursos-militares/>

Chumaña, J., Taramuel, J. y Prado, L. (2024). Habilidades relacionadas con la operacionalización de variables en la investigación curricular universitaria. *Mendive*, 22(4). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9864123>

Contreras, J. y Cifuentes, S. (2023). Educación de la Fuerza Pública colombiana en un entorno de jus post bellum. *Academia Y Virtualidad*, 16(1), 163–180. <https://doi.org/10.18359/ravi.6365> de oficiales del Ejército peruano. Factores de inestabilidad y política, 20 Decreto Ley 1790 de 2000 [con fuerza de ley]. Por el cual se modifica el Decreto que regula las normas de carrera del personal de oficiales y suboficiales de las Fuerzas Militares. 14 de septiembre de 2000. D. O. No. 44.161.

Escuela de Formación Infantería de Marina. (s.f.). Tecnología en gestión logística militar. Esfim.edu.co. <https://www.esfim.edu.co/tecnologia-en-gestion-logistica-militar-tglm/>

Cuevas, J. (2020). Habilidades y desempeños: rutas para la formación en investigación del militar en Albornoz et al. (Ed.), *Práctica pedagógica en el Ejército Nacional de Colombia. Reflexiones en torno a la formación, la gestión educativa y la investigación.*

Gómez, J., Aquino, S. y Santiago, P. (2019). Competencias y habilidades investigativas en pregrado: aproximación teórica y consideraciones para su evaluación. *Perspectivas Docentes*, 30(69). <https://revistas.ujat.mx/index.php/perspectivas/article/view/3540>

Guerra, Y. (2009). Conocimiento, investigación y liderazgo en educación. *Revista Educación Y Desarrollo Social*, 3(1), 160–172. <https://revistas.umng.edu.co/index.php/reds/citationstylelanguage/get/ieee?submissionId=870&publicationId=713>

Martínez, I. y Ardila, C. (2023). Las competencias en investigación formativa en los programas de la Escuela Superior de Guerra. *Revista Científica General José María Córdova*, 21(42), 477–499. <https://revistacientificaesmic.com/index.php/esmic/article/view/1077>

Norena, D., Guevara, R. y Gómez de la Torre Aranibar, M. (2022). Influencia de los estilos de liderazgo en el comportamiento innovador

Ortiz, E. (2021). Caracterización de la enseñanza y el aprendizaje de la educación en la Escuela de Aviación del Ejército. *Paradigmas y experiencias de aprendizaje en la educación militar: una respuesta a los desafíos de la educación contemporánea* (117-143). 10.21830/9789585350663.05

Resolución 0455 de 2021 [Ministerio de Defensa Nacional]. Por la cual se adopta la “Política de Educación para la Fuerza Pública (PEFuP) 2021-20216: hacia una educación diferencial y de calidad”. 11 de marzo de 2021.

Resolución 455 de 2021 [Departamento Administrativo de la Función Pública]. Por la cual se establecen lineamientos generales para la autorización de trámites creados por la ley, la modificación de los trámites existentes, el seguimiento a la política de simplificación, racionalización y estandarización de trámites y se reglamenta el Artículo 25 de la Ley 2052 de 2020. 24 de agosto de 2021.

Rodríguez, Y. (2009) La formación de docentes investigadores: lineamientos pedagógicos para su inserción en los currículos. *Revista Teoría y Praxis Investigativa*, (4).

Rojas, O. (2022). Educación e institucionalidad: Fuerzas Militares de Colombia y los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030. *Estrategia, Geopolítica y Seguridad Hemisférica*, 17(34). <https://esdegrevistas.edu.co/index.php/resd/article/view/340>

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior [SNIES]. (s.f.). Consulta de programas. hecaa.mineduacion.gov.co. <https://hecaa.mineduacion.gov.co/consultaspublicas/programas>

Valenzuela, M., Valenzuela, A., Reynoso, O. y Portillo, S. (2021). Dilemas contemporáneos: educación, política y valores. *Dilemas contemporáneos, educación y política*, 8(4). https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-78902021000600016

Vives, M., Contreras, D. y Parra, Y. (s.f.). Caracterización del perfil pedagógico de los docentes e instructores de la Escuela de Aviación del Ejército Nacional y la Escuela Militar de Suboficiales "Sargento Inocencio Chinicá". *Paradigmas y experiencias de aprendizaje en la educación militar. Una respuesta a los desafíos de la educación contemporánea*. <https://librosesmic.com/index.php/editorial/catalog/view/78/68/1711>

Williams, T. (2020). An Evidence-Based Approach to Unit-Level Teaching and Learning. *Journal of Military Learning*. <https://www.armyupress.army.mil/Portals/7/PDF-UA-docs/Williams-Evidence-Based-1-UA.pdf>

Zuluaga, O., Echeverri, A., Martínez, A., Quiceno, H., Sanez, J. y Álvarez, A. (2011). *Pedagogía y epistemología*. Magisterio Editorial. <https://mefistocastellano.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/09/zuluaga-y-otros-pedagog-c3ada-y-epistemologc3ada.pdf>

CAPÍTULO 5

La gerencia educativa en la educación superior: un nuevo reto en el liderazgo militar

Mayor (Reserva activa) Oscar Orlando Porras Rodríguez | 1
Centro de Educación Militar
<https://orcid.org/0000-0002-6039-8108>

Mayor (Reserva activa) Oscar Orlando Porras Rodríguez

1 Doctor en Educación y Sociedad de la Universidad de la Salle Profesional en Ciencias Militares de la Institución Universitaria Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Magíster en Docencia e Investigación Universitaria de la Universidad Sergio Arboleda. Magíster en Seguridad y Defensa Nacionales de la Institución Universitaria Escuela Superior de Guerra. Investigador de la Institución Universitaria Escuela Superior de Guerra General Rafael Reyes Prieto. Administrador de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada. Correo electrónico: oskropo@hotmail.com
ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-6039-8108>

Capítulo 5. “La gerencia educativa en la educación superior: un nuevo reto en el liderazgo militar”. Este capítulo resulta del proyecto de investigación “Lineamientos para la gestión de investigación en prácticas docentes, prácticas educativas y prácticas pedagógicas de profesores e instructores militares para el Ejército Nacional”, desarrollado por el grupo de investigación Centro de Educación Militar del Centro de Educación Militar, registrado con el código COL0202609 en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). Los puntos de vista y resultados presentados en este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Resumen

En Colombia, el Ejército Nacional cuenta con siete Instituciones de Educación Superior encargadas de generar titulación profesional y posgradual en las áreas de las ciencias militares y en áreas complementarias para el personal de oficiales y suboficiales. En el presente texto se proponen recomendaciones y líneas de esfuerzo para generar procesos de acreditación y de mejora en la estructura de programas, los cuales pueden generar desafíos complejos en la dirección y gerencia de la educación militar desde lo teórico, epistemológico e institucional. Para esto se realizó un estudio de caso a partir de las experiencias vividas en la revista de pares académicos que han tenido varios programas, desde una revisión bibliográfica correspondiente a normas, informes internos de revista y la revisión de documentos maestros. Los anteriores puntos permitieron caracterizar experiencias y generar posibles recomendaciones en la administración de las IES y de los programas de educación superior, proyectadas a futuros procesos de acreditación.

Palabras clave: acreditación, documentos maestros, Educación Superior, Ejército de Colombia, IES, pregrados, posgrados, registros calificados.

Abstract

In Colombia, the National Army has seven higher education institutions responsible for offering professional and postgraduate degrees in military sciences and complementary areas for officers and non-commissioned officers. This text proposes recommendations and lines of effort to generate accreditation and improvement processes in program structure, which can pose complex challenges in the direction and management of military education from a theoretical, epistemological, and institutional perspective. To this end, a case study was conducted based on the experiences of academic peer review journals that have had several programs, from a bibliographic review of standards, internal journal reports, and a review of master documents. The above points made it possible to characterize experiences and generate possible recommendations for the administration of HEIs and higher education programs, projected toward future accreditation processes.

Keywords: accreditation, master documents, Higher Education, Colombian Army, HEIs, undergraduate, graduate, qualified records.

La gerencia educativa en la educación superior: un nuevo reto en el liderazgo militar

Liderar una institución educativa en el ámbito militar no es tarea sencilla. Por un lado, se debe mantener la disciplina y el orden propios de una unidad castrense, pero, por otro, es imprescindible cumplir con las exigencias normativas del sistema de educación superior.

Por lo tanto, la educación superior en las Instituciones de Educación Superior (IES) militares presenta retos muy importantes en su dirección educativa, más aún en el caso colombiano porque las escuelas militares deben cumplir las exigencias normativas del Ministerio de Educación Nacional y el marco de referencia de calidad del Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Pero la transición de las IES militares desde un modelo estrictamente castrense a uno que garantice calidad académica, acreditación y eficiencia administrativa ante organismos de tipo académico y militar ha sido un proceso complejo de avatares e imponderables. Bien es cierto que muchas veces los directores, subdirectores e inspectores de estudios asumen el cargo de director o el cargo de inspector de grado de estudios sin tener antecedentes de formación en la gerencia educativa, lo cual merma la organización de los programas académicos, el cumplimiento de las normativas y los procesos de sostenibilidad para la acreditación (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Como problema más predominante encontrado en la dirección educativa de las IES militares, nos encontramos con el problema que radica en la no operación entre la formación castrense y la formación en las competencias para la dirección de instituciones educativas. La mayoría de los directores asume el liderazgo de las escuelas militares con parámetros del liderazgo de una unidad operativa, ignorando el hecho de que la educación superior requiere una planificación estratégica de la educación superior que contemple la evaluación del cumplimiento de indicadores de calidad, producción investigativa y la vinculación académica con otros sectores (Consejo Nacional de Acreditación [CNA], s.f.). Tal conocimiento ha arrastrado términos de deficiencia en el manejo de plataformas como el SNIES, el SACES y el OLE, útiles para la regulación y supervisión del cumplimiento normativo de los programas académicos.

La falta de formación en gerencia educativa, en procesos de acreditación y en administración académica se refleja, por ejemplo, en el débil desarrollo de los procesos de renovación de registros calificados. Esto, a su vez, limita la producción científica y debilita la participación en redes académicas y bases de datos indexadas como Publindex, Scopus y Elsevier. En consecuencia, se evidencia un serio deterioro tanto en el reconocimiento institucional como en las

posibilidades de los programas académicos de alcanzar niveles de excelencia y acreditación de alta calidad. Dado este panorama, resulta esencial analizar cuáles son las falencias en la gestión de las escuelas militares con carácter de IES, identificando las áreas críticas de mejora en el desempeño de los directores, subdirectores e inspectores de estudios, con el fin de diseñar estrategias que permitan fortalecer la gerencia educativa. En este sentido, la pregunta que guía la presente investigación es: ¿cómo se puede mejorar la gerencia educativa de las escuelas militares que tienen carácter de IES a partir de la capacitación y de la mejora de procesos? Se plantea, en primera instancia, la necesidad de realizar un análisis crítico sobre las fallas estructurales y normativas que afectan la dirección académica de estas instituciones, así como las posibles estrategias institucionales para fortalecer su gestión y alcanzar procesos de acreditación y educación de calidad.

Metodología

Este estudio de caso se inscribe en un enfoque cualitativo, descriptivo y analítico, destinado a explorar la experiencia de la Institución Universitaria CEDOC en la centralización de registros calificados, así como su repercusión en la visibilidad académica, la acreditación institucional y la producción de investigación. Para llevar a cabo esta investigación, se realizó una revisión exhaustiva de fuentes documentales tanto primarias como secundarias. Esto incluyó normativas emitidas por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) relacionadas con la acreditación y la calidad en la educación superior (Ministerio de Educación Nacional, 2024; Consejo Nacional de Acreditación [CNA], s.f.). También se tomaron en cuenta informes institucionales de la IU CEDOC y de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, así como las bases de datos académicas Pubindex, Scopus y Elsevier, para evaluar la indexación de su producción científica y su impacto en el ámbito académico. Adicionalmente, se analizaron estadísticas del Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) con el fin de revisar la evolución de los indicadores de calidad académica y visibilidad institucional (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

El análisis se organizó en tres etapas. En primer lugar, se llevó a cabo la recolección y sistematización de datos, mediante la identificación y análisis de documentos estratégicos y bases de datos especializadas. En segundo lugar, se procedió a la evaluación del contenido, donde se indagaron las tendencias relacionadas con la acreditación, la producción científica y la movilidad académica derivadas de la centralización de registros calificados. Por último, se realizó la interpretación y síntesis de los resultados, de modo que se establecieron comparaciones con otras instituciones de educación superior y se

destacaron los factores relevantes que afectan el posicionamiento académico de la IU CEDOC. Para asegurar la validez y fiabilidad de los resultados obtenidos, se llevó a cabo una triangulación de las fuentes documentales y un análisis cruzado de datos provenientes de organismos gubernamentales y bases científicas verificadas, lo que garantizó un enfoque sólido y fundamentado (Yin, s.f.).

La educación superior en las IES del Ejército: retos de administración y liderazgo

La gerencia educativa se cimenta en la premisa de “trabajar con otras personas y a través de ellas para conseguir los objetivos de una institución”. En el campo de la educación superior, esta función cobra una dimensión estratégica, ya que se entiende como “una fuerza de comunicación que permite y puede estimular el cambio, constituyéndose en el eje conductor de su actividad la integración académico-administrativa” (Monge, 2003).

Desde este punto de vista, la gerencia educativa en el ámbito universitario se dirige hacia la toma de decisiones que aseguran la integración y articulación de los subsistemas institucionales. Además, este proceso ha de enmarcar no sólo el mantenimiento de la operatividad, sino también la labor de llevar a cabo un desarrollo coherente del cambio planificado en función de la orientación estratégica de la institución.

También otra de las dimensiones relevantes de la gerencia educativa radica en dinamizar una cultura de participación en el seno de las organizaciones. En el caso del liderazgo militar en el ámbito de la educación superior, el componente de comunicación tiene un papel destacado, ya que permite orientar el comportamiento de los grupos de trabajo dentro de un clima de respeto, propiciando el desarrollo profesional y aumentando el sentido de pertenencia o de vinculación institucional (Mora, 2023).

Desde esta perspectiva se ha apuntado que hace falta el desarrollo de un liderazgo que parta, por un lado, del análisis del contexto, de los factores y del entorno, y, por otro, de la capacidad de transmitir una visión explícita y compartida del proyecto. Por lo tanto, la actividad gerencial debe ir orientada hacia la gestión de los procesos estratégicos que aseguren la ejecución de la misión institucional a corto, medio y largo plazo. Del mismo modo, tiene que ir orientada a promover la sostenibilidad de la organización, fortalecer su posicionamiento en el entorno y garantizar su competitividad en el sector educativo (Monge, 2003).

En este orden de ideas, la gerencia educativa en la educación superior enfrenta desafíos significativos en el siglo XXI, especialmente en contextos especializa-

dos como el militar. Este ámbito requiere un enfoque de liderazgo que no solo gestione eficientemente los recursos y procesos educativos, sino que también fomente la innovación, la inclusión y la adaptación a las necesidades cambiantes de la sociedad y las instituciones. En este sentido, el liderazgo militar en la educación superior tecnológica se posiciona como un área clave para el desarrollo de competencias estratégicas y la implementación de modelos de gestión efectivos.

El liderazgo en instituciones de educación superior militar debe abordar tanto las demandas tradicionales de la formación académica como las exigencias de un entorno globalizado y tecnológicamente avanzado. Según un estudio publicado en la “Revista Científica General José María Córdova”, de Norena et al. (2023), los estilos de liderazgo influyen directamente en el comportamiento innovador de los estudiantes. Esto significa que hay una necesidad apremiante alrededor de la promoción de la creatividad y la toma de iniciativa en estos entornos (Norena et al., 2021).

Además, la validación de herramientas como escalas de liderazgo en instituciones militares, presentada por la Universidad de Investigación e Innovación de México (UIIX), refuerza la importancia de adaptar los estilos de liderazgo a las necesidades específicas de estas organizaciones (Calderón, 2023). Estas investigaciones evidencian que la evolución del liderazgo en este contexto no solo fortalece la eficiencia organizacional, sino que también potencia la capacidad de respuesta ante los desafíos contemporáneos.

Por otro lado, los retos de la gerencia educativa en general incluyen la necesidad de superar modelos tradicionales de enseñanza, incorporar Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) y garantizar la inclusión social. Como se analiza en el artículo de Muñoz (2023), estos desafíos requieren una transformación en la manera en que se gestionan las instituciones educativas, pues promueven modelos más flexibles y adaptativos. Sin embargo, en el ámbito militar, esta transformación es aún más compleja, ya que la estructura jerárquica y las demandas operativas exigen un equilibrio entre la disciplina y la innovación.

En el contexto latinoamericano, la falta de competencias gerenciales y de liderazgo en las instituciones de educación superior es un problema que afecta su capacidad de adaptación a los cambios del entorno. Según Rubino (2007), este déficit impacta negativamente en la eficiencia de los procesos administrativos y en la implementación de estrategias educativas innovadoras (Rubino, 2007). En las instituciones militares, esta carencia se vuelve aún más crítica, ya que la falta de preparación gerencial puede limitar el desarrollo de programas educativos efectivos y alineados con las necesidades estratégicas de defensa y seguridad.

Así pues, la gerencia educativa en la educación superior militar representa un desafío multidimensional que exige un liderazgo transformador. Este liderazgo debe integrar innovación, gestión estratégica y un enfoque inclusivo que permita no solo mejorar la calidad educativa, sino también fortalecer el rol de estas instituciones en la formación de profesionales altamente capacitados. Por consiguiente, a lo largo de este informe se explorarán las características, retos y oportunidades del liderazgo en este ámbito, destacando su impacto en el fortalecimiento de las instituciones militares dentro del sistema educativo.

Modelos y estrategias de liderazgo militar para aplicar en educación

A lo largo del tiempo, la educación militar ha jugado un papel importante en cierta medida en la tarea de los líderes que se ocupan de la toma de decisiones que involucran una presión determinada. Los principios de la educación militar, sobre todo el modelo espartano, sostenían que la sociedad avanza cuando es empujada hacia su exterior y alejada de la zona de confort. Un principio así necesita superar periódicamente las circunstancias para evaluar los resultados que de ellas se obtienen. Del mismo modo, se ha considerado que la labor esencial del líder militar no consiste solamente en adiestrar o instruir a sus soldados en habilidades de tipo táctico, sino también en conducirlos y guiarlos mediante la expresión de valores morales y de liderazgo que fortalezcan su sentido de pertenencia a un clima organizacional cohesionado. Estos principios persisten aún hoy. En el mundo globalizado, la adaptación y la resiliencia son clave para poder ser exitosos en cualquier tipo de entorno educativo o profesional.

Desde un punto de vista pedagógico, la educación militar ha de ser un modelo que vaya incorporando todos sus componentes científicos, metodológicos, morales e intelectuales. En efecto, se recogen los valores de la educación militar más los enfoques modernos de enseñanza para ser eficientes y actuales, y en los cuales los alumnos obtengan autonomía, habilidad e independencia intelectual (García y Fabila, 2011). De esta manera, la fusión entre la formación tradicional y metodologías innovadoras posibilita fomentar habilidades de liderazgo al contar con capacidad de gestión ante circunstancias de alta exigencia. Por esta razón, la aplicación de las estrategias de liderazgo militar en la gerencia educativa no solo favorece un clima organizacional eficiente, sino que también halla alivio en la disciplina y toma de decisiones estratégicas, así como la formación de profesionales con una visión integral del liderazgo.

Por otro lado, resulta fundamental destacar que la toma de decisiones en el ámbito militar necesita rapidez, eficacia y estructura y, para ello, el Ejército ha desarrollado una entidad a la que ha denominado *Proceso de Decisión del Comandante*, apoyándose en doctrinas consensuadas con anterioridad que permiten la evaluación de los elementos determinantes de la misión, si-

tuación, tiempo, tropas disponibles, clima atmosférico, terreno y el estado de la población civil. De este modo, el proceso permite que el comandante subalterno pueda asumir la iniciativa sin esperar órdenes del superior, según el marco que el Plan General de Operación establece. La gerencia educativa ha notado que este método también constituye una vía para obtener planificaciones estructuradas con cierto margen de autonomía y potestad para aportar un estilo sobre la torre de control ante situaciones inesperadas.

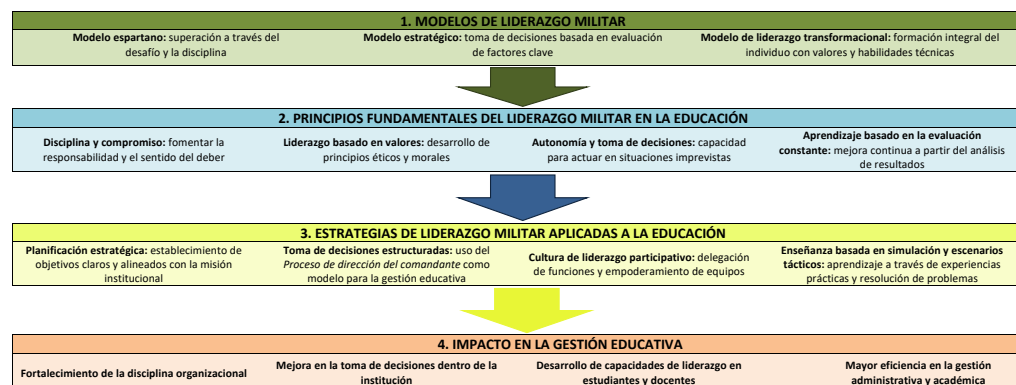
A partir de aquí, llegar a la conclusión de que la educación militar no solo es un modelo formativo de gran tradición, sino que se transforma en una referencia en el desarrollo de habilidades que pueden ser aplicadas a otros ámbitos de la actividad humana, como, por ejemplo, la educativa. La combinación de disciplina, liderazgo y metodología escolar basada en la evaluación permite formar profesionales con gran capacidad de gestión y adaptación. Por este motivo, aplicar estrategias de liderazgo militar en la gerencia educativa tiene que ver con la manera en que la gestión educativa se beneficia de tal forma que mejora la capacidad de respuesta ante situaciones que vienen dadas por el entorno académico y profesional y la hace una educación de calidad integral.

En este contexto, el liderazgo militar aporta herramientas prácticas y conceptuales que permiten desarrollar en los docentes y directivos escolares una cultura institucional orientada al cumplimiento de objetivos, la cooperación y la toma de decisiones estratégicas bajo presión. Pero además, es razonable decir que promueve la responsabilidad compartida, el trabajo en equipo y la evaluación constante del desempeño, elementos esenciales para garantizar procesos educativos sostenibles y de alta calidad. Por otro lado, el enfoque militar del liderazgo enfatiza la claridad en la cadena de mando, la asignación precisa de roles y la comunicación efectiva, factores que reducen la ambigüedad y fortalecen la coordinación en los equipos de trabajo académico. Este tipo de liderazgo también impulsa la formación de líderes secundarios capaces de asumir responsabilidades en ausencia de la figura principal, lo que asegura la continuidad operativa de los proyectos educativos. A través de la disciplina, la planificación estratégica y el sentido del deber, se fomenta una ética profesional sólida que refuerza la confianza institucional y el compromiso con la mejora continua. En suma, la integración de estos principios del liderazgo militar en la gestión educativa contribuye a consolidar entornos escolares más resilientes, eficientes y orientados al logro colectivo.

Para determinar y aplicar los comportamientos de liderazgo del ámbito militar en la educación, conviene examinar los modelos y las estrategias que han incidido en su desarrollo a lo largo del tiempo. La tabla a continuación resume los modelos de liderazgo militar, los principios fundamentales de los modelos, las estrategias aplicadas en el campo educativo y su impacto en la gestión.

Figura 1

Modelos y estrategias de liderazgo militar aplicables en la educación: enfoque e impacto en la gestión educativa



Nota. La figura muestra la relación entre los modelos de liderazgo militar y su aplicación en la educación: destaca cómo los principios fundamentales y las estrategias estructuradas impactan la gestión educativa. A través de este esquema, se evidencia la importancia de la planificación estratégica, la toma de decisiones estructuradas y el liderazgo participativo en la formación de profesionales con altas competencias en gestión y liderazgo.

Así pues, la aplicación de los modelos y estrategias de liderazgo militar en la educación representa una oportunidad para fortalecer la gestión institucional, la toma de decisiones y la formación de líderes con un enfoque estratégico. A través de la integración de principios como la disciplina, la autonomía y el liderazgo basado en valores, es posible optimizar los procesos educativos y administrativos, en la medida en que se promueve un entorno de aprendizaje dinámico y orientado a la excelencia. La combinación de metodologías tradicionales y enfoques innovadores garantiza que las instituciones educativas adopten una estructura organizativa eficiente, adaptable a los desafíos del contexto actual.

Gestión y regulación de las instituciones de educación superior militares en Colombia: retos y oportunidades

Tal como se ha indicado anteriormente, la educación superior militar en el mundo enfrenta, además, el problema de articular la formación académica y las directrices estratégicas de los países. Colombia no es un país ajeno a este fenómeno. En efecto, el modelo y la normatividad de las instituciones

de educación superior militar en el país se encuentran subordinados a la regulación del Ministerio de Educación, razón por la cual deben garantizar sus programas de formación profesional. El incumplimiento de tal exigencia puede llevar a sanciones administrativas que deriven en el funcionamiento o inoperancia de la institución.

En línea con lo anterior, el Ejército Nacional de Colombia cuenta con siete Instituciones de Educación Superior, IES, reconocidas de manera oficial por el Ministerio de Educación. Se trata de oficios de: la Institución Universitaria Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova, la Institución Universitaria Comando de Educación y Doctrina – Escuela de Comunicaciones (proyecto de unificación de Escuelas Universidad del Ejército), la Institución Universitaria Escuela de Logística del Ejército, la Institución Universitaria Centro de Educación Militar, la Institución Universitaria Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia del Ejército, la Institución Universitaria Escuela de Ingenieros Militares y la Institución Tecnológica Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chincá.

Ahora bien, al identificar las Instituciones de Educación Superior (IES) que hacen parte del Ejército, es necesario tener como referente la Institución Universitaria Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Esta Institución cuenta con cinco programas de pregrado y dos maestrías, y figura como la única IES del Ejército que tiene la Acreditación Institucional de Alta Calidad (AIAC) otorgada por el Consejo Nacional de Acreditación (s.f.).

A lo largo del tiempo, la Institución ha desarrollado fortalezas en el ámbito investigativo, lo que ha resultado en logros para la categorización de la Revista de Ciencias Militares en Q2 y los reconocimientos de sus grupos de investigación otorgados por el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación. Debido a su acreditación, esta Institución tiene ventajas frente a las demás IES del Ejército en términos de gestión financiera, administrativa, investigativa y educativa; factor capital para mantener sus programas sin riesgo de perder el registro calificado (Escuela Militar de Cadetes, 2024).

Por lo tanto, por su reconocimiento y la robustez de su modelo académico, la Escuela Militar de Cadetes ha podido consolidar su oferta educativa diversificada en respuesta a las necesidades estratégicas del Ejército. Para comprender la oferta académica de la Institución Universitaria Escuela Militar de Cadetes (IU ESMIC), es fundamental analizar los programas de pregrado y posgrado que estructuran su formación. La siguiente tabla presenta los programas disponibles, destacando su nivel académico y el tipo de formación que ofrecen, con el objetivo de fortalecer las competencias estratégicas y operativas de los futuros oficiales del Ejército.

Tabla 1*Programas de pregrado y posgrado de la IU ESMIC*

Nombre del programa	Nivel académico	Nivel de formación
Ciencias Militares	Pregrado	Universitaria
Administración Logística	Pregrado	Universitaria
Educación Física Militar.	Pregrado	Universitaria
Relaciones Internacionales	Pregrado	Universitaria
Derecho	Pregrado	Universitaria
Ingeniería Civil	Pregrado	Universitaria
Maestría en Historia Militar	Posgrado	Maestría
Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano	Posgrado	Maestría

Nota. Esta tabla muestra los programas de pregrado y posgrado de la IU ESMIC, organizados por nivel académico y nivel formativo.

En primer término, los programas de formación a nivel de pregrado abarcan áreas académicas que integran saberes operativos, de administración y directivos estratégicos que les permiten a los futuros oficiales del Ejército obtener competencias en los campos de liderazgo, administración de la logística, relaciones internacionales, derecho, etc. Esas competencias son de suma importancia para el desempeño del trabajo de los futuros oficiales en escenarios militares y administrativos.

Por otra parte, los programas de posgrado, que constituyen dos maestrías, enfatizan la especialización y la profesionalización en áreas estratégicas en tanto que permiten la toma de decisiones y la gestión del talento humano. La maestría en Historia militar permite profundizar en el análisis de los conflictos y de la evolución de las doctrinas militares, mientras que la maestría en Liderazgo estratégico y gestión del talento humano permite fortalecer las capacidades de dirección y administración dentro del marco organizacional militar.

En este sentido, la oferta académico-instruccional de la IU ESMIC queda definida por el marco de estudio hallado a nivel de pregrado y de posgrado en la Tabla 1. En lo que concierne al pregrado, varios son los programas de formación integral para el futuro oficial del Ejército, contenidos dentro de las Ciencias militares, la Administración logística, la Educación física militar, las Relaciones internacionales, el Derecho y la Ingeniería civil. A través de los programas de pregrado, en clave universitaria, se procura que los cadetes se impermeabilicen en las

habilidades operativas de gestión, tal como de liderazgo, que son necesarias para cubrir las expectativas tácticas, estratégicas y administrativas que produce la institución militar.

El nivel de posgrado de la IU ESMIC encuentra su espacio para ofrecer dos ejes de maestrías que tienden a proporcionar el acceso a la especialización y a la autoformación de los oficiales. Dichas maestrías no solo contribuyen al proceso de profesionalización del personal militar, sino que además recogen el mensaje de las exigencias del contexto tanto académico como operativo.

Impacto social y académico de las instituciones de educación superior militares en Colombia: desafíos, logros y proyecciones

Las Instituciones de Educación Superior del Ejército colombiano son fundamentales en la formación de sus oficiales y suboficiales y facilitan la instrucción militar, pues propician habilidades académicas, investigativas y de gestión. De acuerdo con el Ministerio de Educación Nacional, se constituyen en una de las bases fundamentales para el crecimiento de la Fuerza y la Sociedad en su conjunto. En este sentido, es importante revisar los logros en cuanto a su acreditación, sus retos en la gestión educativa y su proyección académica y operacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, los impactos sociales que ha desarrollado en el contexto social de la Institución Universitaria Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova han sido de gran importancia en el territorio nacional. En primer término, no sólo se obtiene un oficial formado en Ciencias Militares, sino un profesional capaz de aportar y suplir las necesidades de la Fuerza.

La Institución Tecnológica Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá” (EMSUB) se ha consolidado como un referente académico en la formación de suboficiales del Ejército Nacional de Colombia. Su oferta académica incluye el programa de Tecnología en entrenamiento y Gestión militar, el cual ha sido reconocido con acreditación de alta calidad por parte del Ministerio de Educación Nacional. En 2019, esta acreditación fue renovada por cuatro años, lo que garantizó la excelencia del programa y su impacto en la formación de líderes militares (Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá”, 2019).

En el contexto de una futura acreditación institucional, resulta esencial fortalecer la infraestructura física de la EMSUB. Para ello, se requiere la adecuación de aulas con una capacidad para un máximo de 30 estudiantes, la construcción de una piscina destinada a los entrenamientos físicos, la implementación de un centro de lenguas con certificación en inglés y otros idiomas, así como la

creación de espacios de práctica en derechos humanos y laboratorios de investigación en tecnologías complementarias. Estas mejoras estarían alineadas con los criterios establecidos por el Consejo Nacional de Acreditación (CNA) para la evaluación y certificación de programas académicos de alta calidad en Colombia (s.f.).

Por ende, se debe generar la ruta para alcanzar la Acreditación de la Tecnología en Gestión Logística y de la Tecnología en Promoción y Aplicación de DD. HH. y DIH en el contexto militar, ya que son programas que han logrado niveles de calidad superiores. Partir de un proceso exhaustivo de autoevaluación, sumado al cumplimiento de lineamientos y el fortalecimiento de la infraestructura física, se logrará acreditar institucionalmente la EMSUB y estará en el mismo nivel de reconocimiento por parte del CNA (2021) como se encuentra la Escuela de Suboficiales de la Armada, la Escuela de Suboficiales de la Policía Nacional y la Escuela Militar de Suboficiales de la Fuerza Aérea que ya cuentan con ese reconocimiento.

También es de resaltar en la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chincá, los niveles de investigación que ha alcanzado el Grupo INTEMIL. De otro modo, destaca el reconocimiento regional que ha logrado mediante la gestión de proyectos de impacto territorial, en las múltiples actividades de generación de eventos científicos y en las publicaciones alcanzadas en revistas científicas de talla nacional e internacional. Sin embargo, es importante que el futuro director trace la ruta para categorizar la revista científica, así como para obtener un repositorio en segunda lengua, pues de este modo se posicionaría al EMSUB como un referente internacional en la formación de suboficiales.

Con lo dicho, la Institución Tecnológica Escuela Militar de Suboficiales “Sargento Inocencio Chincá” cuenta con los siguientes programas:

Tabla 2

Programas de pregrado IT. EMSUB

Nombre del programa	Nivel académico	Nivel de formación
Ciencias Militares	Pregrado	Universitaria
Administración Logística	Pregrado	Universitaria
Educación Física Militar.	Pregrado	Universitaria
Relaciones Internacionales	Pregrado	Universitaria
Derecho	Pregrado	Universitaria
Ingeniería Civil	Pregrado	Universitaria
Maestría en Historia Militar	Posgrado	Maestría
Maestría en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano	Posgrado	Maestría

Nota. Esta tabla muestra los programas del pregrado IT, distribuidos por su nivel académico y por su nivel de formación.

Un nuevo reto para los futuros directores no solo es alcanzar la obtención de la renovación de los registros calificados, sino también lograr la acreditación tecnológica e institucional, que permita posicionar a la EMSUB como una de las mejores instituciones tecnológicas del país, a la par con las demás Fuerzas. Así mismo, debe augurar la posibilidad de proyectar y suscribir a los suboficiales en programas de especializaciones tecnológicas que les brinden herramientas de gerencia, administración, gestión de talento humano, logística y procesos de apoyo a los Estados Mayores en los grados de sargento viceprimero en adelante (desde la presencialidad o el empleo de registros duales).

Otra oportunidad que tiene la EMSUB es la de crear un centro de lenguas certificado por la Secretaría de Educación de Cundinamarca, bajo el Decreto 1075 de 2015. Con un centro así es posible mejorar las competencias de idiomas del personal de planta y de alumnos de la EMSUB, así como que la población de la Meseta de Tolemaida pueda capacitarse en la comprensión y el aprendizaje de una segunda lengua. Aprovechando el registro SNIES que posee la EMSUB, el número de indicadores de cumplimiento se reduce y puede generar un gran impacto social y de extensión a partir del aprendizaje de un segundo idioma en los municipios de Nilo y Melgar.

Ahora bien, también el Centro de Educación Militar (CEMIL) figura como una Institución de Educación Superior del Ejército Nacional, que tiene, por lo tanto, la responsabilidad primera de la planificación, la dirección y la administración de la capacitación integral y el entrenamiento diferencial de los oficiales, suboficiales, soldados profesionales y personal civil tanto de la fuerza armada como de otras instituciones (Comando de Educación y Doctrina del Ejército [CEDOC], s.f.).

No obstante, el CEMIL tiene una particularidad con respecto a las otras escuelas: los programas que son parte de la IES están dirigidos por algunas escuelas que pertenecen a la estructura militar funcional. Con respecto a la dirección educativa superior, las unidades militares tienen funciones de una Facultad o de la Dirección de programa. Por eso es importante comprender que los directores de las escuelas que hacen parte del CEMIL deben realizar la gerencia de los programas de acuerdo con las normas nacionales de educación superior. Por su parte, los programas de pregrado y posgrado no se administran como los cursos y las especialidades militares, y tampoco se pueden tratar igual en temas como la investigación, la gestión administrativa, el bienestar, los egresados, la proyección social, los docentes y los contenidos, así como en la decisión de la modificación curricular o de los contenidos. Todos los anteriores se encuentran bajo la vigilancia del Ministerio de Educación Nacional y pueden ser revisados

en cualquier momento a partir de inspecciones por pares de CONACES¹. La Institución Universitaria CEMIL cuenta con los siguientes programas de pregrado y posgrado:

Tabla 3

Programas de pregrado y posgrado CEMIL

Nombre del programa	Nivel académico	Nivel de formación	Escuela responsable
Tecnología en Locución y Producción Radial	Pregrado	Tecnológica	Escuela de Misiones Internacionales
Técnico Profesional en Mecánica Diésel	Pregrado	Formación Técnica Profesional	Escuela de Caballería
Especialización en Administración de Recursos Militares para la Defensa Nacional	Posgrado	Especialización Universitaria	Escuela de Armas Combinadas
Técnico Profesional en el Mantenimiento y Operación de Armas Básicas de Infantería	Pregrado	Formación Técnica Profesional	Escuela de Infantería
Especialización en Docencia Universitaria	Posgrado	Especialización Universitaria	Cemil

¹ La Comisión Nacional Intersectorial de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CONACES es un órgano de asesoría y coordinación sectorial perteneciente al Sector Administrativo de la Educación, sus competencias están relacionadas con el Sistema de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior y, por ello, se encarga de la evaluación del cumplimiento de los requisitos para la creación de Instituciones de Educación Superior. Los requisitos evalúan su cambio de carácter académico, redefinición, creación de seccionales y reconocimiento como universidades, así como también el cumplimiento de los programas académicos a propósito de las condiciones de calidad para su oferta y desarrollo, con que debe, en últimas, emitir el respectivo concepto sobre la procedencia del otorgamiento o renovación del registro calificado (Ministerio de Educación Nacional, 2025).

Técnica Profesional en Mantenimiento Mecánico Aplicado a la Operación de Armas de Artillería	Pregrado	Formación Técnica Profesional	Escuela de Artillería
Ingeniería Aeronáutica	Pregrado	Universitaria	Escuela de Aviación del Ejército
Especialización en Gestión Ambiental y Desarrollo Comunitario	Posgrado	Especialización Universitaria	Registro perdido por no cumplir requisitos exigidos durante visita de PARES CONACES
Especialización en Ciencias Militares para el Planeamiento	Posgrado	Especialización Universitaria	
Especialización en DD. HH, DIH y Resolución de Conflictos	Posgrado	Especialización Universitaria	Escuela de Derechos Humanos y DIH

Nota. La tabla expone los programas de pregrado y posgrado del CEMIL, su nivel académico, formativo y la escuela responsable.

Entre los retos futuros para los directores del Centro de Educación Militar, uno de los fundamentales es el de visualizar el proceso de acreditación institucional. Para este aspecto, se deben generar las rutas de trabajo y de inversión hacia la acreditación de la Ingeniería Aeronáutica, ya que ella ha alcanzado unos niveles de calidad en toda la estructura funcional, educativa, investigativa y de las pruebas Saber. Otro programa que también debe proyectarse hacia la acreditación es la tecnología en locución radial, pues se trata de uno de los programas de mayor antigüedad y ha sido clave en la consolidación territorial de las Fuerzas Armadas, así como en las tareas de estabilización.

También se debe visualizar la opción de acreditar dos de las tres técnicas profesionales. Teniendo en cuenta que se debe cumplir con un porcentaje mayor al 50 % de los programas acreditados para visualizar la acreditación institucional, la labor del director es la de definir bajo un plan de desarrollo institucional las rutas de acreditación a corto, mediano y largo plazo.

Lo anterior debe sumarse al cumplimiento de requisitos que el exige el CNA, el fortalecimiento de los laboratorios, zonas de prácticas para las actividades en locución radial, de los programas técnicos y, por otra parte, el cumplimiento de la inversión en investigación (3 al 5%) y en bienestar del porcentaje ordenado

de los ingresos en educación superior (Ley 30 de 1992), así como el cumplimiento de las funciones sustantivas, pues esto evitaría correr el riesgo de perder el registro calificado, como ya ocurrió con uno de los programas del Centro de Educación Militar.

El Centro de Educación Militar, para alcanzar altos estándares de calidad, también debe concentrarse en fortalecer los grupos de investigación. Como IES, no cuenta con un grupo de investigación de acuerdo con lo verificado en el InstituLAC^{|2} de la Dirección de Ciencia y Tecnología como en la base de datos de Minciencias. El trabajo, en este sentido, debe realizarse de manera conjunta con la Dirección de Ciencia y Tecnología del Ejército para no desaprovechar los trabajos de grado de la especialización en Docencia universitaria y de las especializaciones que adelantan los oficiales en los cursos de ascenso (intermedio y comando), ya que esto permitiría que, en la evaluación de pares, se obtengan mejores resultados en los procesos de renovación de registro calificado.

El Centro de Educación Militar debe impulsar la titulación técnica laboral y el reconocimiento, por parte de la Superintendencia de Vigilancia, del programa de Escolta y Seguridad a Dignatarios de la Escuela de Policía Militar. Actualmente, los cursos que realizan los militares en servicio solo tienen validez interna; al retirarse, deben pagar en otras instituciones por los mismos conocimientos adquiridos en su formación inicial, lo que es, en últimas, un desaprovechamiento de la experiencia acumulada durante años. Ahora bien, la Escuela de Ingenieros militares cuenta con una gran oferta de posgrados; es menester que se visualice a futuro las formas para alcanzar la acreditación de la tecnología y del pregrado de Ingeniería civil, dado que este programa es uno de los más antiguos del Ejército de Colombia y se encuentra abierto a toda la población, lo que tiene implicaciones positivas para el territorio y la labor social de la institución, pues es claro que se necesitan ingenieros civiles que proyecten soluciones ante las necesidades de infraestructura, acueductos y escuelas en el territorio nacional. Los programas de pregrado posgrado que cuenta la Institución Universitaria Escuela de Ingenieros Militares son los siguientes:

^{|2} La aplicación InstituLAC, que hace parte de los aplicativos de la plataforma SCIENTI, tiene como finalidad construir una base informática completa y organizada, en la que se pueda observar y encontrar la información de las instituciones a las cuales están vinculados los grupos, los investigadores y las revistas. A través de esta aplicación se permite avalar la investigación e información de grupos, personas y revistas (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2015)

Tabla 4
Programas de pregrado y posgrado ESING

Nombre del programa	Nivel académico	Nivel de formación
Especialización en Diseño y Construcción de Vías y Aeropistas	Posgrado	Especialización Universitaria
Especialización en Gerencia Integral de Obras	Posgrado	Especialización Universitaria
Especialización en Técnicas de Voladura en Obras de Ingeniería Civil y Militar	Posgrado	Especialización Universitaria
Ingeniería Civil	Pregrado	Universitaria
Maestría en Gestión del Riesgo y Desarrollo	Posgrado	Maestría
Especialización Tecnológica en Explosivos	Posgrado	Especialización Tecnológica
Tecnología en Levantamientos Topográficos e Información Geográfica	Pregrado	Tecnológica

Nota. La tabla muestra los programas de pregrado y posgrado de la ESING, distribuidos por nivel formativo, académico y nombre del programa.

La producción científica en los programas de pregrado y posgrado ha sido señalada como una de las principales debilidades en los informes de los Pares del Ministerio de Educación. Los puntos destacados son, sin duda, la escasez de profesores investigadores, la baja cantidad de publicaciones en revistas Q1 y Q2, la ausencia de libros producto de investigación y la falta de patentes en programas vinculados con la ingeniería y la industrialización. Para abordar estas deficiencias, es esencial fortalecer la infraestructura de laboratorios y consolidar la Escuela de Ingenieros Militares como referente dentro de las Fuerzas Armadas, de tal modo que se promueva el desarrollo de ingeniería militar, ingeniería civil, explosivos y demoliciones, así como el desarrollo de áreas de protección ambiental. Recuperar el prestigio de esta escuela en el ámbito nacional permitirá posicionarse al nivel de las mejores facultades de ingeniería del país, lo que fortalecerá su impacto académico y científico regional.

Además, el futuro director de la Escuela de Ingenieros Militares (ESING) debe aprovechar el registro SNIES de la institución para explorar la viabilidad de un técnico laboral en empleo de maquinaria pesada y construcción. Este técnico ha de estar alineado con las capacidades del arma de ingenieros militares y sus batallones especializados en maquinaria de línea amarilla y construcción, pues así se facilitaría la certificación de experiencias para soldados profesionales y sería posible extender el programa a la población civil.

Tabla 5*Programas de pregrado y posgrado ESICl*

Nombre del Programa	Nivel Académico	Nivel de Formación
Técnica Profesional en Investigación y Seguridad	Pregrado	Formación Técnica Profesional
Tecnología en Administración y Análisis de la Seguridad	Pregrado	Tecnológica
Gerencia de la Seguridad y Análisis Sociopolítico	Pregrado	Universitaria
Especialización Profesional en Seguridad Integral y Análisis de Riesgos	Posgrado	Especialización Universitaria
Especialización Tecnológica en Manejo de Técnicas Investigativas Avanzadas	Pregrado	Especialización Tecnológica
Especialización Profesional en Investigación e Información Electrónica	Posgrado	Especialización Universitaria
Especialización Tecnológica en Investigación y Seguridad Preventiva	Posgrado	Especialización Tecnológica
Maestría en Inteligencia Estratégica	Posgrado	Maestría

Nota. La tabla muestra los programas de pregrado y posgrado ESICl.

La Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia se ha consolidado como una de las pocas Instituciones de Educación Superior (IES) en el ámbito militar que ha desarrollado programas académicos desde el nivel técnico profesional hasta el nivel profesional. En efecto, ha logrado un posicionamiento destacado en inteligencia estratégica, seguridad y gestión de riesgos a nivel nacional. Su antigüedad y estructura funcional le otorgan una ventaja significativa en el camino hacia la acreditación de sus programas de pregrado, pues convierten en un reto para sus directivos desarrollar un Plan de Desarrollo Universitario o Institucional que establezca metas claras para alcanzar este objetivo en el corto plazo. Adicionalmente, fortalecer la investigación en la maestría en Inteligencia estratégica resulta clave para incrementar la producción científica, lo que significa priorizar la publicación de artículos en revistas indexadas sobre la elaboración de libros (producto de la investigación), en concordancia con las directrices del Ministerio de Educación Nacional (Ministerio de Educación Nacional, s.f.).

Por otro lado, la creación de la Institución Universitaria – Comando de Educación y Doctrina (CEDOC) del Ejército Nacional representa una transformación

significativa en la educación superior militar. Como una institución de régimen especial de orden nacional, el CEDOC fue establecido mediante la Resolución No. 09043 del 6 de junio de 2018 del Ministerio de Educación Nacional, con el propósito de liderar la formación en Ciencias Militares y áreas complementarias (Comando de Educación y Doctrina del Ejército [CEDOC], s.f.). Su creación responde al proyecto de consolidarse como la Institución Universitaria centralizadora de los registros calificados de las siete IES del Ejército, siguiendo el modelo de la Dirección de Escuelas de la Policía Nacional. De este modo, el proceso pretende optimizar los indicadores de evaluación institucional, mejorar la visibilidad académica y posicionar al CEDOC como una de las mejores instituciones del país en términos de calidad educativa y desarrollo investigativo.

Figura 2

Indicadores de evaluación de Ranking analizados en el año 2017 y 2018 para el proyecto de la universidad del Ejército



Nota. Tomado del Comando de Educación y Doctrina [Gráfico], 2017.

Es importante tener en cuenta las experiencias exitosas que ha tenido la Dirección de Escuelas de la Policía, a propósito de los rankings nacionales, teniendo en cuenta que los resultados de los indicadores de evaluación suman todas las escuelas de manera unificada y permiten una mejor evaluación a nivel nacional e internacional. También se debe tener en cuenta el gran nivel de investigación que han alcanzado la Dirección de Ciencia y Tecnología, el Centro de Estudios Históricos del Ejército y el Centro de Doctrina del Ejército. Ante esto, la recomendación más sensata es la de categorizar la revista de Ciencia y Tecnología, así como la de doctrina y la de Ciencias Sociales con Publindex, Scopus y Elsevier.

Actualmente los programas que tiene la IU CEDOC son los anteriores registros calificados de la Escuela de Comunicaciones, que desapareció desde el proyecto de la Universidad del Ejército a partir de la centralización de los registros calificados, se buscaba que a partir de la unificación (sin la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova por ser IU acreditada en alta calidad) se obtuviera una mejor visibilidad en la plataforma SNIES de los diferentes indicadores de datos y con ello alcanzar mejor posicionamiento a nivel nacional, en temas referentes a la investigación, calidad académica, impacto en movilidad docente y estudiantil, impacto en formación docente, actividades de I+D+i colaborativo con otras instituciones entre otro tipo de acciones que posicionaría al Ejército de Colombia en los primeros lugares de ranking a nivel nacional e internacional.

Tabla 6
Programas de pregrado y posgrado IU CEDOC

Nombre del programa	Nivel académico	Nivel de formación
Administración De Empresas En Telecomunicaciones	Pregrado	Universitaria
Especialización En Gerencia Integral De Las Telecomunicaciones	Posgrado	Especialización Universitaria
Especialización Seguridad Física Y De La Informática	Posgrado	Especialización Universitaria
Ingeniería Electrónica Y Telecomunicaciones	Pregrado	Universitaria
Tecnología En Supervisión Y Mantenimiento De Sistemas De Comunicación E Informática	Pregrado	Registro perdido por no cumplir requisitos exigidos durante visita de PARES CONACES

Nota. La tabla muestra los programas de pregrado y posgrado de IU CEDOC, distribuidos por nivel académico, nivel de formación y nombre del programa.

Otra institución que se destaca por su antigüedad como IES es la Escuela de Logística Militar. Esta es una institución universitaria que forma integralmente a profesionales logísticos y ciudadanos críticos con amplio sentido social, ético y político. Perfecciona las competencias investigativas y el espíritu emprendedor a través de una cualificación permanente de las competencias transversales de la persona, el desarrollo económico, político, social, educativo y cultural de la logística en Colombia, tanto en los ámbitos local y regional, como a nivel nacional y global (Escuela de Logística Militar [ESLOG], s.f.). Los programas académicos que ofrece la escuela son:

Tabla 7
Programas de pregrado y posgrado IU ESLOG

Nombre del programa	Nivel académico	Nivel de formación
Administración Logística	Pregrado	Universitaria
Especialización En Gerencia Logística	Posgrado	Especialización Universitaria
Especialización En Administración Hospitalaria	Posgrado	Especialización Universitaria

Nota. La tabla muestra los programas del pregrado y posgrado IU ESLOG, distribuidos por nivel académico, nivel formativo y nombre del programa.

La ESLOG, para fortalecer el campo investigativo, debería proyectar una maestría afín a la logística militar, que permita desarrollar procesos de pesquisa e investigación en campos de la logística, logística inversa, logística conjunta, logística humanitaria, cadena de valor, supply chain y las especialidades afines del arma militar de logística del Ejército. De este modo generaría, a partir de la investigación formal y aplicada, la mejora de procesos institucionales, actividades de apoyo y servicio para el combate, para la educación, para el entrenamiento, para la cadena de suministro y para otras especialidades.

También debe tener en cuenta que fue una de las primeras instituciones del país en contar con el pregrado de Administración. Pero, además, otra oportunidad que tiene la Escuela Logística es la de formar a los enfermeros de combate.

Muchos de nuestros militares capacitados como enfermeros de combate, al momento de salir de la Fuerza, no pueden ejercer las competencias y experiencias adquiridas porque no cuentan con una titulación en Educación para el trabajo y desarrollo humano, como auxiliares de enfermería. Por lo tanto, es el momento de generar una proyección social desde nuestros soldados enfermeros de combate para que puedan ejercer como auxiliares en actividad. Si esto sucede así, en el momento de retiro habrá un impacto positivo para la sociedad y se generarán resultados valiosos en el campo de la atención, la salud y la protección de la población civil.

Los establecimientos educativos tienen que estar vinculados al proceso de alcanzar una enseñanza de calidad. El docente es el encargado de instruir al estudiante de manera efectiva y con equidad. A partir de ahí se formará un aprendizaje de calidad.

Las IES del Ejército de Colombia, así como la Escuela Militar de cadetes General José María Córdova, deben generar las rutas y actividades para alcanzar la acreditación de los programas de pregrado y de maestría. A este respecto se ha demostrado que la obtención de las acreditaciones de alta calidad les permite a las instituciones un mayor reconocimiento en el entorno social, visibilidad nacional e internacional, acceso a una mayor oferta académica y la mejora continua de procesos para mantener los indicadores de evaluación en los más altos estándares.

Debilidades actuales en la administración de la educación superior

El personal militar que asume la dirección de las escuelas que cuentan con el reconocimiento de una IES o como administradores de los programas, en muchas ocasiones, desconoce la normatividad nacional en temas referentes a la educación. Por esto es importante que las unidades rectoras puedan generar un curso o capacitación que posibilite la tarea divulgativa sobre la importancia del macro-currículo en el cuerpo directivo de las escuelas.

El director, subdirector e inspector de estudios, como primera actividad, debe conocer y comprender las normas de educación superior, del empleo y consulta de las plataformas SNIES, SACES, OLE y SIET; debe conocer igualmente cómo se invierten los recursos que llegan por admisiones y matrículas en áreas de gran importancia como la investigación (3 al 5 %), el bienestar (2 al 5 %), los egresados, la infraestructura, entre otros. Bajo este marco, una recomendación de propuesta académica sería como la siguiente:

Tabla 8

Propuesta de capacitación inicial para directores, subdirectores e inspectores de estudios

Módulo 1	Módulo 2	Módulo 3	Módulo 4
Conocimiento básico de normas educativas nacionales e institucionales (MEN-MDN-CGFM-CE DE7),	Conocimiento de las plataformas del MEN (SACES, SNIES, SIET, OLE) y uso frente al cargo de información	Conocimiento de procesos de acreditación institucional (CNA)	Elaboración y consulta de documentos rectores (Política Rectoral, plan de desarrollo, PEI, estatutos Académicos)
Módulo 5	Módulo 6	Módulo 7	
Investigación a partir de evaluación de pares académicos, grupos de investigación, controles y productos, InsituLAC, GrupLAC CvIAC	Empleo de recursos destinados para educación (contratación docente, investigación, bienestar, egresados)	Conocimientos sobre resultados de aprendizaje, syllabus y competencias	

Nota. Esta tabla muestra, mediante módulos, una propuesta académica para la capacitación de directores, subdirectores e inspectores de estudios.

Los directores, subdirectores e inspectores de estudios son actores fundamentales en la estructura curricular y en la vida institucional. En particular, los directivos forman parte del macro-currículo, pues de sus decisiones y lineamientos depende la orientación de la formación.

Una de las debilidades más frecuentes en las escuelas militares con reconocimiento como IES es la ausencia de documentos rectorales elaborados por los directores. Entre estos documentos se encuentran la Política Rectoral y el Plan de Desarrollo Institucional, así como el desconocimiento o falta de apropiación del Proyecto Educativo Institucional (PEI) y de los diferentes reglamentos: general, docente, estudiantil, administrativo, de investigación, de bienestar y extensión, de internacionalización y de egresados.

De acuerdo con los informes de pares académicos de CONACES, se ha evidenciado que en muchos casos el representante legal no emite un documento que oriente sus actividades, metas y proyecciones durante el tiempo que permanece

en el cargo de director. Dicho documento debería corresponder a una política rectoral, análoga al Sumario de Órdenes Permanentes elaborado por los comandantes de unidades militares, pero con un enfoque distinto: establecer líneas estratégicas orientadas al fortalecimiento de los procesos educativos, la calidad, el bienestar, la infraestructura, la gestión del talento humano y la consolidación de la comunidad académica, entre otros aspectos.

Incluso si el cargo se desempeña por un año, contar con este documento rectoral resulta crucial, ya que permite a quien lo suceda en el puesto mejorar o continuar los procesos en curso. De este modo, se asegura la continuidad institucional y se evitan pérdidas de recursos, experiencia, conocimiento y oportunidades de mejora.

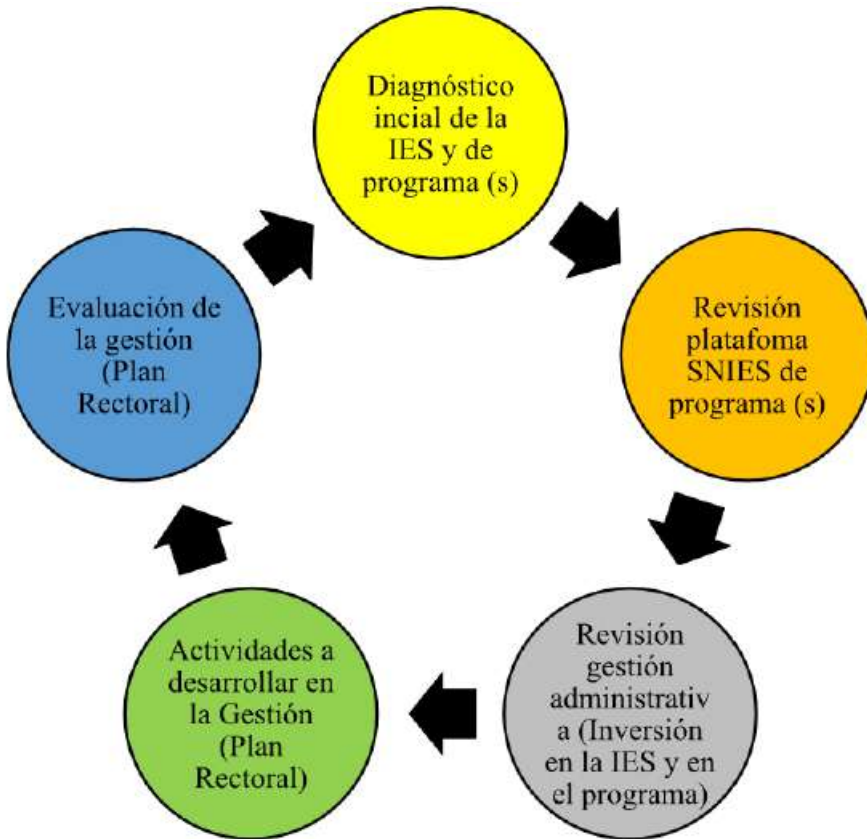
Las políticas o directrices rectorales no tienen un orden u organización establecida. En este sentido, se busca que el rector plasme la intención directiva durante el periodo elegido o asignado, y que dé a conocer cuáles van a ser las actividades para desarrollar durante ese periodo de administración. El plan rectoral debe recoger, entonces, las condiciones institucionales sin desconocer su naturaleza de funcionamiento, las condiciones académicas (sin ir en contravía de las normas estipuladas por el Ministerio de Educación), y debe procurar apuntar a objetivos estratégicos que permitan desarrollar una dirección efectiva en los recursos que benefician a la comunidad académica de la institución.

Un ejemplo de cómo se puede generar una política rectoral de una institución universitaria o de una institución tecnológica se puede desarrollar a partir de una propuesta del nuevo director conociendo los programas que ofrece, el tipo de estudiante, el tipo de profesor que requiere, cómo mejorar las condiciones de calidad académica, investigativa y de infraestructura. Cuando el nuevo director conoce más allá de lo que es la institución, puede generar una serie de actividades que permitan continuar los procesos que estén en buen desarrollo, fortalecer los procesos que se requieran actualizar o mejorar, generar nuevas actividades a partir de obtener la acreditación o el reconocimiento y, finalmente, generar estrategias que fortalezcan a los estudiantes, docentes, administrativos, planta física y comunidad académica en general.

También es importante que el nuevo director, subdirector e inspector de estudios conozcan el avance de los procesos de autoevaluación de cada uno de los programas para generar actividades que mejoren los indicadores de calidad del registro calificado, así como es esencial que promuevan el cumplimiento de los planes de acción y el mejoramiento del programa. Para el cumplimiento de esto, se debe iniciar con un diagnóstico que permita trazar líneas o áreas estratégicas, actividades, indicadores de cumplimiento y resultados tangibles e intangibles.

Figura 3

Propuesta para la generación de una política rectoral



Nota. El gráfico representa un diagrama cíclico representado en forma circular por cinco etapas. Cada etapa está enmarcada en un círculo de diferente color.

Otra debilidad se encuentra en la ausencia de planes de desarrollo institucional por periodos a corto, mediano y largo plazo. Las actuaciones de los directores se han adelantado de manera individual y por el tiempo de traslado que se encuentra bajo la administración. Para el Ministerio de Educación es importante que las IES planteen estrategias en amplios periodos que permitan mejorar procesos de la gestión educativa, la investigación, el fortalecimiento de la infraestructura, entre otros; pero también es necesario que todo esto no solo se quede en la conveniencia de un espacio de tiempo dado por un rector al que le parece conveniente.

La planeación estratégica se define, precisamente, como el proceso amplio de adaptación organizacional que implica aprobación, toma de decisiones y evaluación; responde preguntas básicas. ¿Por qué existe la organización?, ¿qué hace?, ¿cómo lo hace? Como fuere, el resultado del proceso debe ser un plan que sirva para guiar la acción institucional en un plazo de tres a cinco años (Baltodano y Badilla, 2009).

Desde los Planes de Desarrollo Universitario PDU o Planes de Desarrollo Institucional PDI se trazan o generan las hojas de ruta, actividades y líneas de esfuerzo a corto, mediano y largo plazo para lograr metas, objetivos, obras, actividades, procesos u otros elementos que impacten, mejoren o adecuen las condiciones o áreas educativas, investigativas, administrativas, de infraestructura de la institución de educación superior. Por lo tanto, este documento es aprobado por el órgano superior universitario (Consejo Superior Universitario o Consejo Directivo). El Plan de Desarrollo no tiene un formato o un esquema de desarrollo predeterminados. Por esta razón, se debe contar con unas tareas estratégicas alrededor de la población de impacto, los indicadores que permitan medir su ejecución y una serie de actividades, coordinaciones o procesos para poder cumplir las tareas estratégicas.

Tabla 9

Ejemplo de ficha para el Plan de Desarrollo Institucional

	Tareas Estratégicas	Población de Impacto	Indicadores	Actividades para cumplir
Corto Plazo	Actividades de desarrollo académico y pedagógico	Docentes-estudiantes	De acuerdo a Institución y directivos con el fin de cumplir las tareas de impacto	Procesos
	Nuevos programas Académicos	Estudiantes-Comunidad Académica		Coordinaciones
	Fortalecimiento de planta docente y administrativa	Comunidad académica		Recursos
				Presupuesto
				Actividades contractuales coordinaciones

<p>Mediano Plazo</p>	<p>Actividades de formación docente</p> <p>Acreditación de programas e institucional nacionales y/o internacionales</p> <p>Convocatorias docentes</p>	<p>Docentes</p> <p>Comunidad académica</p>	<p>De acuerdo a Institución y directivos con el fin de cumplir las tareas de impacto</p>	<p>Procesos</p> <p>Coordinaciones</p> <p>Recursos</p> <p>Presupuesto</p> <p>Actividades contractuales</p>
<p>Largo Plazo</p>	<p>Actividades de infraestructura física</p>	<p>Comunidad Académica</p>	<p>De acuerdo a Institución y directivos con el fin de cumplir las tareas de impacto</p>	<p>Procesos</p> <p>Coordinaciones</p> <p>Recursos</p> <p>Presupuesto</p> <p>Actividades contractuales</p>

Nota. La tabla muestra un paradigma de ficha para el Plan de Desarrollo Institucional.

Es una buena práctica que los directores, subdirectores e inspectores de estudios puedan acceder a los planes rectorales y los planes de desarrollo universitario de otras instituciones, con el fin de tener referentes y generar documentos que realmente impacten de manera positiva a las IES y sus programas, así como a la comunidad académica. Una de las más frecuentes observaciones presentadas por los Pares de CONACES en los informes de evaluación, a las visitas de renovación de registro calificado, es el desconocimiento de la información que debe cargarse en los parámetros de evaluación a partir de los indicadores establecidos en los Decretos vigentes para la renovación de registro calificado (Decreto 1330 de 2019 y Decreto 1075 de 2015). Por otro lado, las funciones o actividades en cada uno de los indicadores de cumplimiento en el documento maestro suelen estar en constante observación, para la cual, una solución inicial, es la de capacitar a los directores, subdirectores e inspectores (vicerrectores académicos) cuando sean trasladados a una escuela militar con naturaleza de IES y para que conozcan cómo funciona un programa de pregrado y de posgrado.

Es frecuente que directores, subdirectores e inspectores lleguen trasladados a las escuelas con carácter de IES y encuentren programas con observaciones y debilidades, incluso a menos de dos años de vencer el registro calificado. La causa principal: desconocimiento normativo y falta de control sobre funciones clave (registro académico, docencia, investigación, bienestar, egresados, estudiantes). Las fallas más graves son la baja producción científica, la rotación constante de profesores y la escasa inversión en educación. Bajo estas circunstancias, esta investigación recomienda implementar un plan de revisión anual desde el momento del registro, liderado por el gestor del programa y de educación superior.

Tabla 10

Resumen de algunos ítems de evaluación a partir de la renovación de programas académicos para el indicador de Investigación

	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	PERIODICIDAD
INVESTIGACIÓN	Producción de artículos en Revistas indexadas	Anualmente
	Producción de Libros producto de investigación	Anualmente
	Producción de Capítulos de libro producto de investigación	Anualmente
	Producción Manuales y reglamentos	Anualmente
	Repositorios actualizados y con indicadores de consulta	Semestralmente
	Actividades académicas (congresos, talleres, seminarios, coloquios)	semestralmente
	Grupo de Investigación (activo con investigadores vigentes y con producción)	
	Webinars y podcast desde la investigación y la gestión de conocimiento	semestralmente
	Conceptos técnicos afines a las áreas de formación	Anualmente
	Memorias de actividades académicas realizadas con código ISBN	anualmente
	Trabajos de grado publicados por cohorte	semestralmente
	Líneas de gestión de conocimiento	anualmente
	Directrices y estatutos	

Nota. Tabla de resumen para algunos ítems de evaluación a partir de la renovación de programas académicos, divididos en evaluación y periodicidad.

Mientras tanto, la Tabla 11 sintetiza, a grandes rasgos, los ítems de evaluación a partir de los cuales realizar seguimiento de egresados en los procesos de renovación de programas académicos. De esta forma, destacan el mantenimiento de bases de datos, las capacitaciones, la satisfacción respecto del programa, la mejora curricular y la participación en comités, con periodicidad semestral. El mismo seguimiento pretende optimizar la gestión institucional y fortalecer la calidad educativa.

Tabla 11

Resumen de algunos ítems de evaluación a partir de la renovación de programas académicos para el indicador de Egresados

	ÍTEMS DE EVALUACIÓN	PERIODICIDAD
Egresados	Bases de datos de egresados (actualizados, los destacados y estadísticas a partir de evaluar la gestión a partir de la formación recibida)	Semestralmente
	Capacitaciones a egresados (cursos, diplomados, webinars)	Semestralmente
	Resultados de observación plataforma OLE	Semestralmente
	Nivel de aceptación del egresado sobre el programa culminado	Semestralmente
	Mejoras a partir de los egresados en el currículo	Semestralmente
	Representante de egresados en comités colegiados	Semestralmente
	PQR de oficina de Egresados	Semestralmente
	Canales de comunicación	Semestralmente
	Directrices y estatuto	

Nota. La tabla muestra el resumen de algunos ítems de evaluación a partir de la renovación de programas académicos alrededor de los egresados.

La Tabla 12 incluye los principales ítems de valoración para el indicador de proyección social en la renovación de programas académicos. Aparecen aspectos como la investigación aplicada, la responsabilidad social y ambiental, el emprendimiento, la vinculación con el sector productivo y la participación en el desarrollo comunitario con una periodicidad semestral. Este seguimiento ha permitido construir la relación universidad-sociedad, o bien, conseguir un impacto positivo sobre la misma.

Tabla 12

Resumen de algunos ítems de evaluación a partir de renovación de programas académicos para el indicador de Proyección social

	ITEMS DE EVALUACIÓN	PERIODICIDAD
Proyección social	Investigación con impacto social en comunidades (aplicada)	Semestralmente
	Responsabilidad social	Semestralmente
	Emprendimiento	Semestralmente
	Relación de la Universidad con el sector productivo	Semestralmente
	Prestación de servicios de asesoría, consultoría	Semestralmente
	Responsabilidad ambiental	Semestralmente
	Participación comunidad académica en el desarrollo del entorno social	Semestralmente
	Prácticas sociales y voluntariado	Semestralmente
	Propuestas de desarrollo económico al contexto social	Semestralmente
	Alianzas con empresa y privados para generar proyectos con impacto social	Semestralmente

Nota. La tabla muestra, a manera de resumen, los ítems de evaluación categorizados en periodicidad.

Tabla 13

Resumen de algunos ítems de evaluación a partir de renovación de programas académicos para el indicador de Proyección social

	ITEMS DE EVALUACIÓN	PERIODICIDAD
Docentes	Continuidad docente (debe procurarse docentes con tiempo continuo (personal militar activo))	Semestralmente
	Plan de capacitación y de formación	Semestralmente
	Estatuto docente	Semestralmente
	Reconocimientos	Semestralmente
	Escalafón	Semestralmente

Docentes	Aportes significativos en la mejora de contenidos y currículo	Semestralmente
	Representación en grupos colegiados	Semestralmente
	Selección docente	Semestralmente
	Perfiles definidos	Semestralmente

Nota. La tabla da el resumen de algunos ítems de evaluación a partir de la renovación de programas académicos para el indicador de proyección social.

En cuanto a la Tabla 14, se presentan los ítems de evaluación del indicador de recursos académicos y financieros de la renovación de programas académicos, que, entre otras consideraciones, incluyen la infraestructura, los laboratorios, las bibliotecas, el equipamiento tecnológico, el acceso a bases de datos o reinversión de aportes en investigación y bienestar, con periodicidad anual (*renew report*). El seguimiento de estas condiciones permite optimizar recursos y garantizar condiciones de calidad educativa.

Tabla 14

Resumen de algunos ítems de evaluación a partir de renovación de programas académicos para el indicador de Recursos académicos y financieros

	ITEMS DE EVALUACIÓN	PERIODICIDAD
Recursos académicos y de infraestructura	Laboratorios de práctica	Anualmente
	Áreas deportivas y recreacionales	Anualmente
	Equipos de cómputo actualizados con software acordes a los programas	Anualmente
	Materiales didácticos físicos y digitales	Anualmente
	Infraestructura física en aulas con capacidades máximas de 30 estudiantes	Anualmente
	Instalaciones de biblioteca y zonas de lectura	Anualmente
	Redes y bases de datos científicas	Anualmente
	Repositorios institucionales de fácil acceso	Anualmente
	Página web y sitios de acceso a la información	Anualmente
	Reinversión de recursos en investigación, bienestar e infraestructura	Anualmente

Nota. La tabla enseña el resumen de ítems de evaluación con categorías de periodicidad y evaluación.

La dirección, como función de la administración educativa, es también de vital importancia y trata de la forma en que influimos sobre las personas para que éstas aporten su esfuerzo en aras de conseguir las metas organizacionales y grupales. Es relevante apuntar que el gerente educativo, o director, debe tener claros ciertos conceptos tales como el liderazgo, la motivación y la comunicación, entre otros, que caen dentro de su ámbito (Baltodano y Badilla, 2009).

Otro documento que la gerencia de la educación superior debe conocer y poner en práctica es el *Proyecto Educativo Institucional (PEI)*.³ Cada Institución de la Educación Superior debería tener este documento porque en él se fundamentan las condiciones epistemológicas, organizacionales, axiológicas, al tiempo que se ponen en relieve la identidad y el modelo pedagógico que construyen el conocimiento, razón por la cual, su lectura ha de ser obligatoria, así como su consulta por parte de los docentes y el personal administrativo de la Institución.

Ahora bien, el nivel macro-curricular es el producto de un proceso de construcción de consensos en el que han intervenido científicos, especialistas, pedagogos, psicólogos, antropólogos, empresarios, docentes, alumnos y la comunidad académica. Asimismo, al respecto se toman en cuenta las orientaciones o criterios metodológicos generales y de evaluación (Casanova e Inciarte, 2016).

Los directivos, como líderes de las IES militares, son los encargados de generar las rutas encaminadas a la calidad académica. Un buen comienzo, naturalmente, son los procesos de acreditación de los programas, ya que con ellos se pueden generar actividades que fortalezcan los contenidos, la investigación, la docencia y los aspectos evaluativos que normalmente son de vigilancia por parte del Ministerio de Educación. El director de la Escuela no puede desconocer su responsabilidad como representante legal, en tanto que el Ministerio de Educación Nacional puede adelantar procesos disciplinarios y administrativos en caso de incumplimientos normativos.

³ La aplicación *InstituLAC*, que hace parte de los aplicativos de la plataforma *SCIENTI*, tiene como finalidad construir una base informática completa y organizada, en la que se pueda observar y encontrar la información de las instituciones a las cuales están vinculados los grupos, los investigadores y las revistas. A través de esta aplicación se permite avalar la investigación e información de grupos, personas y revistas (Ministerio de Ciencia y Tecnología, 2015)

Discusión

El futuro director de escuela que tenga el reconocimiento como IES, deberá ser una persona idónea en temas de educación superior, con competencias en el control, consulta y verificación de cargue de datos en las plataformas educativas, con una mirada de futuro que derive en unas políticas rectorales que establezcan las áreas de esfuerzo y desde el trabajo colaborativo con la plana mayor o los vicerrectores. Además, tendrá que generar estrategias para fortalecer la Escuela desde un Plan Institucional de Desarrollo. Para esto, es aconsejable disponer de un proceso de capacitación por parte del ente director de las Escuelas de Capacitación y del Comando de Educación y Doctrina, lo que garantizará que cualquier actuación que se adelante sea bajo las normas educativas del país.

Es importante que los directores, subdirectores e inspectores de estudios desarrollen un diagnóstico inicial de cómo reciben la IES o el programa que tiene la escuela como administrador a partir de los indicadores de evaluación por parte del Ministerio de Educación y en el desarrollo de los procesos de autoevaluación. Esto podrá evitar que, en un futuro, cuando se comience con la elaboración de documentos maestros, puedan accederse más fácilmente a todos los soportes frente a los indicadores de evaluación, al tiempo que habrá un acceso facilitado para las bases de datos correspondientes a los momentos de autoevaluación y de seguimiento de planes de mejoramiento. No obstante, vale tener en cuenta que en el Ejército Nacional existe un proceso de traslados internos que afecta sumamente la continuidad de la gerencia educativa, porque no se desarrollan rutas de carácter institucional, sino del comandante que se encuentra en el momento de mando.

En cuanto a la organización como función administrativa, el gerente educativo o director ordena y distribuye el trabajo. Él figura como la autoridad y decide los recursos por asignar. En este campo, debe quedar claro el rol que cada uno de los integrantes de la organización tendrá dentro de ella y el ligamen que pueda existir con los demás integrantes de los diferentes equipos de trabajo que existan. Debe, adicionalmente, existir concordancia con lo establecido en los planes institucionales, ya que no puede haber divorcio entre estas dos funciones (Baltodano y Badilla, 2009).

Es importante que el director de la escuela de carácter IES pueda contar con una organización funcional que permita cumplir los indicadores de evaluación del Ministerio de Educación Nacional. Al respecto, se ha observado en algunas Escuelas que, en los cargos de carácter militar, se adaptan tareas en las áreas de educación con personal uniformado que no tienen conocimiento o nociones

de las ciencias de educación y de las normas nacionales, lo que ocasiona que no se generen procesos de calidad en los programas académicos y que no se cuente con la información requerida en el momento de realizar los documentos maestros.

El éxito de una institución educativa está en tener claro cuál es su misión, establecer, de manera precisa, una visión, formular objetivos o metas estratégicas que verdaderamente vayan a ubicar a la institución en una mejor posición, pero también su éxito reside en la selección de estrategias que permitan alcanzar esos propósitos. Es conveniente, pues, que la institución se proponga una o dos metas estratégicas, que sean de verdadero impacto y se ligen a ellas todos los demás objetivos. O, dicho de otro modo: no se debe perder el rumbo proponiendo metas rutinarias o abstractas (Baltodano y Badilla, 2009).

El logro de aprendizajes de calidad es un reto al que se enfrentan los sistemas educativos en el mundo. Esto exige enfatizar en la formación de los futuros científicos, profesionales, tecnólogos y técnicos, sujetos necesarios para incorporar en la esfera productiva del desarrollo. La educación con calidad forma ciudadanos capaces de comprender las complejas interrelaciones existentes entre ciencia, tecnología y los ámbitos sociales, económicos, políticos y culturales, con el fin de que, en el futuro (cualquiera que sea su esfera de actividad), cuenten con los instrumentos imprescindibles para participar en la toma de decisiones que contribuya a construir una sociedad democrática basada en el desarrollo científico y tecnológico (Botero, 2009).

Los directores, junto con los subdirectores, deben generar procesos de selección para asesores y docentes. Sobre esto, se ha observado que, en algunas contrataciones, los profesionales no cuentan con el conocimiento de la administración y gerencia en la educación superior. En efecto, la educación superior requiere profesionales que conozcan las normas y directrices nacionales del Ministerio de Educación, que tengan experiencia en procesos de registro calificado (generación y renovación), que estén comprometidos en los procesos de cambio educativo hacia la calidad; por lo tanto, las IES del Ejército deben proyectar estrategias para alcanzar los estándares que han obtenido las otras Fuerzas, mediante una selección adecuada de profesionales y una gestión directiva con metas claras de calidad y de acreditación.

En cuanto a la incorporación docente, en muchas IES no se desarrollan procesos de investigación desde la práctica pedagógica, pese a que estos deben surgir de la reflexión del profesor sobre cómo transformar sus escenarios de enseñanza (Vasco, 2012). Para ello, directores e inspectores de estudios deben promover capacitación e investigación orientadas a fortalecer competencias

profesionales y cumplir con los indicadores de investigación docente. La enseñanza —a saber: la relación de maestro, alumnos y entorno— y la didáctica — que es el saber pedagógico aplicado a la enseñanza— ofrecen un campo idóneo para impulsar la investigación desde la práctica y la investigación-acción.

También como oportunidad, se debe empezar a generar planes de desarrollo institucional para cada IES. No hay que pensar solo en el momento de mando, sino en las tareas que trasciendan a la mejora; es decir, es relevante pensar en fortalecer los programas de educación superior, las instalaciones, los procesos de investigación y todo lo que pueda dirigirse hacia la acreditación y la calidad. Las IES del Ejército tienen más de 10 años de funcionamiento y están en mora para empezar a desarrollar las rutas y actividades con el objeto de alcanzar la acreditación. Así, en primer lugar, es menester empezar con programas de pregrado (técnico profesional, tecnología y profesional) y de posgrado (maestría). Para esto, se cuenta con los recursos, la trascendencia histórica, una parte muy considerable de infraestructura y el fortalecimiento alrededor de la inversión de recursos con miras a la investigación, el bienestar, los egresados, la planta física, la contratación docente y las actividades de proyección social.

Finalmente, los directores de escuela deberían generar el plan rectoral de la administración que van a ejercer, pues esto les daría a conocer a la comunidad académica cuál va a ser la ruta gerencial y a qué áreas de la educación, administrativa, investigativa, de bienestar, de proyección social o de egresados proyectarán para su periodo de mando. No se trata solo de asumir un rol directivo del día a día y del cumplimiento de actividades, sino más bien de generar transformación y de mostrar a la sociedad en general que las IES del Ejército están a la vanguardia de la educación y de la evolución científica, tecnológica, industrial y de datos.

Conclusiones

Así, desde la gestión de la educación militar, se puede concluir que la gerencia educativa de las Instituciones de Educación Superior Militar (IESM) exige un enfoque de tipo estratégico o normativo de acuerdo con el régimen establecido por el Ministerio de Educación Nacional y el Consejo Nacional de Acreditación (CNA). Y dado que las escuelas militares enfrentan niveles operativos en la administración académica debido a la escasa formación de tipo especializado en gestión educativa por parte de sus directores, es vital la ejecución de programas dirigidos a la administración académica, al aseguramiento de la calidad y a la gestión estratégica para contribuir con la sostenibilidad y la acreditación de sus programas.

Desde el punto de vista de la infraestructura y de la tecnología, el trabajo ha visibilizado la importancia de modernizar los espacios académicos mediante laboratorios especializados, bibliotecas actualizadas, plataformas digitales y aulas con infraestructura para el desarrollo de competencias técnicas y de investigación. Lo que conlleva la falta de estas condiciones, afecta los procesos de investigación y producción académica. Como consecuencia, se afecta la visibilidad de las publicaciones en revistas indexadas y bases de datos internacionales. Por eso, para fortalecer la investigación en las IESM, es prioritario promover la producción científica, la producción de patentes y la creación de grupos de investigación transversales que interactúen, a su vez, con el desarrollo de capacidades estratégicas de las fuerzas militares.

En lo que respecta a la proyección social y al enlace con el sector de la producción, la constitución de redes interinstitucionales debe redundar en escenarios de mayor inserción laboral e incidencia de las salidas tanto en los militares como en los escenarios planteados. La implementación de programas de educación continua, certificaciones de especialización, formación dual, etcétera, hará posible la transferencia de conocimientos hacia el sector defensa e industria. La formalización de convenios con empresas, con organismos internacionales, con centros de innovación, debe mejorar al mismo tiempo los currículos de la pertinencia de los programas académicos y la sostenibilidad financiera de las instituciones castrenses para permitir la educación.

Por último, la transformación de la gerencia educativa en el IESM debe sustentarse en planes estratégicos con metas de corto, mediano y largo plazo, orientados a la obtención de acreditaciones de alta calidad y a la optimización de los

procesos académicos y administrativos. Una gestión eficaz no solo fortalecerá el reconocimiento de la institución en el ámbito educativo, sino que también consolidará un modelo de formación superior acorde con las demandas operativas, tecnológicas y estratégicas de las fuerzas militares, lo que asegurará el liderazgo de la educación militar en Colombia y la región.

Referencias

- Baltodano, V. y Badilla, A. (2009). Aportes de la administración moderna a la gerencia educativa. *Revista Electrónica Educare*, 13(2), 147-158.
- Botero, C. (2009). Cinco tendencias de la gestión educativa. *Revista Iberoamericana de Educación*, 49(2). <https://doi.org/10.35362/rie4922100>
- Calderón, D. (2023). *Validación de una escala de estilos de liderazgo en una institución de educación superior militar: Implicaciones para la investigación y la práctica*. Universidad de Investigación e Innovación de México. <https://uiix.edu.mx/ponencia18/>
- Casanova, I. e Inciarte, A. (2016). Integración curricular del perfil por competencias a partir de un ordenamiento transversal. *Opción*, 32(13), 411-434. <https://www.redalyc.org/pdf/310/31048483021.pdf>
- Comando de Educación y Doctrina del Ejército [CEDOC]. (s.f.). *Inicio de Comando de Educación y Doctrina*. <https://www.cedoc.mil.co/comando-de-educacion-y-doctrina/>
- Consejo Nacional de Acreditación [CNA]. (s.f.). *Inicio – Consejo Nacional de Acreditación*. <https://www.cna.gov.co/portal/>
- Consejo Nacional de Acreditación. (2021). *Lineamientos y aspectos por evaluar para la acreditación en alta calidad de programas académicos*. CNA. https://www.cna.gov.co/1779/articles-404750_norma.pdf
- Decreto 1330 de 2019 [Departamento Administrativo de la Función Pública]. "Por el cual se sustituye el Capítulo 2 y se suprime el Capítulo 7 del Título 3 de la Parte 5 del Libro 2 del Decreto 1075 de 2015 - Único Reglamentario del Sector Educación". 25 de julio de 2019.
- Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia [ESICI]. (s.f.). *Menú*. Esici. <https://esici.edu.co/>
- Escuela de Logística Militar [ESLOG]. (s.f.). *Escuela de Logística*. Cemil.edu.co. <https://cemil.edu.co/escuelas/eslog/>

García, V. y Fabila, A. (2011). Modelos pedagógicos y teorías del aprendizaje en la educación a distancia. *Apertura*, 3(2). <https://www.redalyc.org/pdf/688/68822737011.pdf>

Ley 30 de 1992. Por el cual se organiza el servicio público en la Educación Superior. 28 de diciembre de 1992.

Ministerio de Educación Nacional. (2024). *Sistema de aseguramiento de la calidad de la educación superior*. Mineducación. <https://www.mineducacion.gov.co/portal/Educacion-superior/Sistema-de-Educacion-Superior/235585:Sistema-de-aseguramiento-de-la-calidad-de-la-educacion-superior>

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *El Ministerio de Educación Nacional pone a disposición la información estadística de educación superior 2024*. Mineducación. <https://snies.mineducacion.gov.co/portal/>

Ministerio de Educación Nacional. (s.f.). *Salas de Conaces*. Mineducación. <https://www.mineducacion.gov.co/sistemasdeinformacion/1735/article-227123.html>

Monge, A. (2003). Liderazgo educativo y retos de la educación superior en el siglo XXI. *Revista Electrónica Educare*, (4), 63-75. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4781167>

Mora, C. (2023). Cultura organizacional y gerencia militar en las fuerzas militares en Colombia. *Nuevos desafíos al desarrollo y estabilidad estatal*, 2(4). <https://esdegrevistas.edu.co/index.php/rpod/article/view/4807>

Muñoz, D. (2023). *Retos de la gerencia educativa del Siglo XXI*. Biu.us. <https://www.biu.us/blog/articulos/gerencia-educativa-del-siglo-xxi>

Norena, D., Guevara, R. y Bustamante, D. (2021). Influencia de estilos de liderazgo en comportamiento innovador de alumnos de educación militar superior tecnológica. *Educación y Doctrina*, 19(36).

Resolución 012330 de 2019 [Ministerio de Educación Nacional]. "Por medio de la cual se renueva la Acreditación de Alta Calidad al Programa de Tecnología en Entrenamiento y Gestión Militar de la Escuela Militar de Suboficiales Sargento Inocencio Chincá, ofrecido bajo la metodología presencial en Nilo (Cuninamarca)." 25 de noviembre de 2019.

Rubino, A. (2007). Competencias gerenciales en la educación superior latinoamericana. *Investigación y Postgrado*, 22(2).

Vasco, C. (2012). *Reflexiones sobre Pedagogía y Didáctica*. Profesenforma. <https://profesenforma-com.webnode.es/news/reflexiones-sobre-pedagogia-y-didactica/>

Yin, R. (s.f.). *Investigación sobre estudio de casos: Diseño y Métodos* (2.ª ed.). Sage Publications. <https://panel.inkuba.com/sites/2/archivos/YIN%20ROBERT%20.pdf>



CAPÍTULO 6

**Ejército, constitución y sociedad:
contribuciones del Ejército Nacional
de Colombia al Estado Social de
Derecho**

Mario Alexander Acuña Betancourt | 1
Escuela Militar de Cadetes Jose María Córdova
<https://orcid.org/0009-0005-6297-5393>.

Cristian David Ibarra Sánchez | 2
Escuela Militar de Cadetes Jose María Córdova
<https://orcid.org/0000-0003-4612-6509>

Mario Alexander Acuña Betancourt

1 Magíster y Especialista en Derecho Administrativo, Universidad Santo Tomás. Abogado, Universidad Santo Tomás. Docente investigador de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, docente de posgrados en la Universidad Santo Tomás. Su experiencia profesional y académica se centra en el derecho castrense, la seguridad nacional y el derecho constitucional. ORCID: <https://orcid.org/0009-0005-6297-5393>.

Cristian David Ibarra Sánchez

2 Doctor de la Università degli Studi Roma Tre, Discipline Giuridiche. Doctor de la Universidad de Salamanca, en el Doctorado en Estado de Derecho y Gobernanza Global. Candidato a Doctor de la Universidad Complutense de Madrid, en el Doctorado de Filosofía. Magíster en Derecho Penal y Procesal Penal de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja. Abogado de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja y Licenciado en Filosofía y pensamiento Político-Económico de la Universidad Santo Tomás Bogotá. adscrito al grupo de investigación Socio-Jurídica de la Facultad de Derecho de la Universidad Santo Tomás Seccional Tunja. ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-4612-6509>

Capítulo 6. Ejército, constitución y sociedad: contribuciones del Ejército Nacional de Colombia al Estado Social de Derecho. Este capítulo resulta del proyecto de investigación “Lineamientos para la gestión de investigación en prácticas docentes, prácticas educativas y prácticas pedagógicas de profesores e instructores militares para el Ejército Nacional”, desarrollado por el grupo de investigación Centro de Educación Militar del Centro de Educación Militar, registrado con el código COLO202609 en el Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación (Minciencias). Los puntos de vista y resultados presentados en este capítulo pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente los de las instituciones participantes.

Resumen

Este capítulo examina el papel histórico, normativo y doctrinal del Ejército Nacional de Colombia en la configuración y consolidación del Estado Social y Democrático de Derecho. A partir de un análisis constitucional e histórico, se demuestra que la institución militar no se ha limitado al uso legítimo de la fuerza, sino que ha sido un actor central en la edificación del orden republicano desde la independencia. El estudio contrasta los antecedentes constitucionales de 1811 (Tunja y Cundinamarca) con la Constitución de 1991, resaltando la evolución de la concepción de fuerza armada subordinada al poder civil y garante del orden jurídico. Asimismo, se aborda la relación entre Fuerza Pública y legalidad democrática, enfatizando que la legitimidad militar deriva de su sometimiento al derecho y de su función como custodio de derechos fundamentales. Finalmente, se analiza la doctrina militar contemporánea, sus desafíos frente a la seguridad multidimensional y la ausencia de una ley orgánica de seguridad nacional, señalando la necesidad de un marco normativo integral que articule la misión del Ejército con los fines esenciales del Estado.

Palabras clave: Ejército Nacional de Colombia, Constitución de 1991, Estado Social de Derecho, Fuerza Pública, seguridad nacional, legalidad democrática, doctrina militar.

Abstract

This chapter examines the historical, normative, and doctrinal role of the Colombian National Army in the configuration and consolidation of the Social and Democratic State of Law. Based on a constitutional and historical analysis, it demonstrates that the military institution has not limited itself to the legitimate use of force, but has been a central actor in the construction of the republican order since independence. The study contrasts the constitutional precedents of 1811 (Tunja and Cundinamarca) with the 1991 Constitution, highlighting the evolution of the concept of the armed forces as subordinate to civilian power and guarantor of the legal order. It also addresses the relationship between the armed forces and democratic legality, emphasizing that military legitimacy derives from its submission to the law and its role as guardian of fundamental rights. Finally, it analyzes contemporary military doctrine, its challenges in the face of multidimensional security, and the absence of an organic law on national security, pointing to the need for a comprehensive regulatory framework that articulates the Army's mission with the essential purposes of the State.

Keywords: Colombian National Army, 1991 Constitution, Social Rule of Law, Public Forces, national security, democratic legality, military doctrine.

Ejército, constitución y sociedad: contribuciones del Ejército Nacional de Colombia al Estado Social de Derecho

El propósito de este texto es ofrecerle al lector una reflexión sobre el papel protagónico que han desempeñado las fuerzas militares en la configuración normativa y política de Colombia. Lejos de limitarse a una función instrumental en el uso legítimo de la fuerza, la historia del país revela la manera en que los hombres de armas han sido actores decisivos en la edificación institucional de la República. De una u otra manera, desde los albores de la independencia, Colombia ha sido forjada por líderes militares que, tras empuñar las armas en defensa de una causa libertaria, asumieron luego la responsabilidad de construir un Estado a partir de sus cimientos. Esta realidad exige una revisión cuidadosa de las implicaciones, fortalezas y tensiones que conlleva dicha transición del campo de batalla al escenario político.

Es indispensable reconocer que, si bien existían sistemas políticos y sociales preexistentes —algunos heredados de la colonia y otros de las estructuras indígenas—, estos no fueron los protagonistas del diseño de las nuevas formas de organización estatal. Por el contrario, muchas de las instituciones republicanas que hoy configuran nuestro orden constitucional emergieron del pensamiento estratégico y organizacional de militares que, una vez culminadas las gestas independentistas, asumieron roles de liderazgo civil. Generales convertidos en presidentes, oficiales investidos como legisladores o gobernantes locales representan un fenómeno particular de la historia colombiana: el tránsito de la autoridad militar hacia la conducción política del Estado. Este fenómeno, lejos de ser anecdótico, ha dejado una huella indeleble en la cultura institucional del país y en la manera como se ha comprendido el ejercicio del poder y la legitimidad democrática.

[3] En este escrito resulta pertinente destacar ciertas limitaciones desde una perspectiva histórica en relación con el sistema penal colombiano actual. Antes del establecimiento de la República, el derecho penal se encontraba influenciado por las normas propias de las culturas precolombinas, así como por los marcos jurídicos impuestos durante los periodos de la conquista y la colonia. Como señalan los profesores Ibarra y Páez (2023), el desarrollo histórico del derecho penal en Colombia puede entenderse a través de dos etapas fundamentales: la primera, correspondiente a la era pre independentista (colonial e indígena), y la segunda, que comienza con la instauración de la república (p. 206).

En consecuencia, este capítulo se estructura en tres partes que buscan aportar a la construcción doctrinal sobre el Ejército Nacional y su incidencia en el proceso de consolidación del Estado colombiano. Se parte de la premisa de que la historia institucional de Colombia ha estado marcada por una serie de transformaciones políticas y sociales que, aunque sujetas a múltiples interpretaciones —algunas críticas y otras reivindicativas—, no pueden desconocer el papel determinante que ha desempeñado la institución militar. Más allá de juicios de valor, es necesario reconocer que el liderazgo asumido por el Ejército Nacional a lo largo de la historia no debe ser minimizado ni por la academia ni por la doctrina jurídica, pues su influencia en la formación del orden institucional es innegable.

Incluso antes de la proclamación de la República, ya existían en el territorio figuras normativas propias del ámbito militar: reglamentos de administración castrense, sistemas jerárquicos consolidados, tribunales de justicia militar y códigos de conducta basados en el cumplimiento de órdenes superiores (Foucault, 2006). Estos elementos reflejan una tradición de obediencia, disciplina y normatividad que, con el tiempo, se integraron en los cuerpos legales y administrativos del naciente Estado colombiano. Así, la institucionalidad militar no solo acompañó el surgimiento del poder civil, sino que también lo nutrió con principios organizativos que hoy siguen presentes en nuestras codificaciones normativas, como el Código Disciplinario Militar, el régimen de carrera y los sistemas de mando.

Por lo tanto, este capítulo busca contribuir a los objetivos generales de este libro, es decir, pretende ofrecer una perspectiva analítica que visibilice, desde distintos enfoques académicos, el liderazgo institucional del Ejército Nacional en la defensa del orden constitucional. Más allá de su dimensión operativa, hemos resaltado su papel como garante de legalidad, estabilidad y continuidad institucional, aspectos que resultan esenciales para comprender su función dentro de un Estado Social y Democrático de Derecho.

Al poner en diálogo la normativa constitucional, la experiencia institucional y los principios que rigen el ejercicio del poder militar, se espera abrir un espacio de reflexión crítica en la comunidad académica, jurídica y estratégica sobre la necesidad de reconocer el valor estructural del Ejército en la consolidación de la institucionalidad republicana. En esa medida, el capítulo no solo aporta elementos teóricos y normativos, sino que también invita a una comprensión más integral y rigurosa de la función militar en clave constitucional.

El Ejército Nacional y la defensa del orden constitucional

Como lo manifestó el profesor Armando Suescún en la introducción de su obra, *Derecho y sociedad en la historia de Colombia*, el derecho republicano colombiano nació con la revolución de independencia, formulado por nacionales, propio, autónomo, y no impuesto a la fuerza por extranjeros, como lo fue el derecho colonial (1998). Esta nueva expresión del derecho nacional, si bien emergió como una forma soberana de organización jurídica, no representó una ruptura total con el derecho colonial, en cuanto, después de la revolución de independencia, siguieron vigentes buena parte de las instituciones jurídicas y de las estructuras económicas y sociales de la época colonial, algunas de las cuales todavía subsisten con renovado vigor (Suescún, 1998).

Uno de los antecedentes más significativos del fundamento constitucional del Ejército Nacional se encuentra en la Constitución de la República de Tunja de 1811, considerada uno de los primeros textos normativos republicanos elaborados por autoridades criollas tras la ruptura del dominio colonial. En este documento no solo se consagra la soberanía popular y la organización política del naciente Estado, sino que también se establecen disposiciones expresas que configuran una concepción temprana de fuerza armada organizada, subordinada al poder civil y concebida como deber ciudadano colectivo.

La Constitución señala, por ejemplo, que “todo ciudadano es soldado nato de la patria mientras sea capaz de llevar las armas ... y nadie puede eximirse del servicio militar en las graves urgencias del Estado cuando pelagra la patria” (Banco de la República, 1810-1814). Más aún, se impone la obligación de armarse y costearse hasta donde alcancen sus fuerzas, bajo pena de perder la ciudadanía y ser expulsado por vileza y cobardía. Lo anterior evidencia el valor fundacional que se le atribuía al compromiso militar en la defensa del orden republicano. En esa misma línea, se ha establecido la obligación general de instrucción en el manejo de armas, la creación de compañías de milicias en cada pueblo y la subordinación estricta de la fuerza armada al poder civil, expresada en normas como: “la Fuerza Armada es esencialmente obediente y por ningún caso tiene derecho de deliberar, sino que siempre debe estar sumisa a las órdenes de sus jefes” (Hernández, 2025).

Estas normas no fueron simples idealizaciones, sino principios asumidos por quienes lideraron la gesta libertadora o formaron parte de sus estructuras. De esta manera, puede afirmarse que ya desde 1811 existía en Colombia una concepción normativa del poder militar como expresión del deber cívico, organiza-

do territorialmente, disciplinado bajo la legalidad y al servicio de la autoridad civil. Ello significa que la legitimidad de la fuerza armada en Colombia tiene raíces constitucionales profundas y que el Ejército Nacional nace no como una imposición de fuerza, sino como un instrumento legítimo para defender la soberanía popular.

Al analizar los antecedentes constitucionales del poder militar en Colombia, resulta pertinente contrastar dos textos fundamentales promulgados en el mismo año: la Constitución de Tunja y la Constitución de Cundinamarca, ambas de 1811. Mientras la primera nace en el seno del movimiento independentista como expresión de autonomía y soberanía popular, la segunda conserva una estructura institucional influenciada por el orden realista, si bien se adscribe formalmente a la idea de Estado republicano. En ambas se reconoce el papel esencial de la fuerza armada en la defensa del orden público, pero desde lógicas distintas.

La Constitución de Tunja plantea una visión del ciudadano-soldado como deber moral y político, señalando que “todo ciudadano es soldado nato de la patria” y que está obligado a armarse y costearse en caso de emergencia nacional, con sanciones severas a quienes rehúsen el servicio. En contraste, la Constitución de Cundinamarca desarrolla un Título IX para la fuerza armada, en el que articula detalladamente la función militar, estableciendo la leva en masa, el servicio obligatorio por quintas, la prohibición del enganchamiento y la subordinación total de las tropas a los jefes designados por la Constitución, todo bajo una racionalidad organizacional de corte estatal centralizado.

A pesar de sus diferencias ideológicas, ambos textos muestran un interés común: regular constitucionalmente el poder militar, asignarle funciones dentro del marco legal y establecer controles civiles para evitar abusos. Esta coincidencia temprana en el constitucionalismo colombiano anticipa la idea contemporánea de subordinación de la fuerza armada al poder legítimamente constituido, principio rector del actual artículo 217 de la Constitución Política de 1991.

Ahora bien, para comprender el surgimiento de las Fuerzas Armadas en el contexto republicano colombiano, es indispensable reconocer la complejidad sociopolítica de la guerra de independencia. Como lo señalan Ibarra y Páez (2023), este no fue un enfrentamiento lineal entre criollos y peninsulares, sino un conflicto multifacético, donde confluyeron españoles contra americanos, realistas contra patriotas, monárquicos contra republicanos, tradicionalistas contra liberales, godos contra rebeldes. Los presentan, además, con características propias de una guerra civil: enfrentamientos entre federalistas y centralistas o entre regiones influenciadas por rivalidades caudillistas.

Esta realidad explica por qué, en ambos bandos, militaron españoles, criollos, mestizos, indígenas y negros, muchos de los cuales cambiaban de bando según sus intereses personales o locales. Tal heterogeneidad de actores demuestra que la constitución de un aparato militar regular no obedeció a una lógica puramente nacionalista o ideológica, sino que se vio moldeada por circunstancias políticas, territoriales y sociales cambiantes. Por ello, el Ejército Nacional de Colombia no puede entenderse solo como una continuidad militar, sino como una institución forjada en medio del conflicto, la fragmentación política y la necesidad de dar forma a un poder armado, legalmente constituido, con funciones definidas dentro del naciente orden republicano.

Naturaleza y funciones del Ejército Nacional según la Constitución de 1991

A lo largo de su historia, Colombia ha recorrido un extenso y complejo camino constitucional que, aunque no constituye el objeto central de este capítulo, permite identificar momentos fundacionales relevantes. Entre ellos, el contraste entre las constituciones de Tunja y Cundinamarca de 1811 —a pesar de sus profundas diferencias ideológicas— revela una coincidencia sustancial: la consagración del poder militar como componente esencial para la defensa del orden constitucional naciente. Ambas cartas políticas, desde perspectivas enfrentadas, reconocen *stricto sensu* que la existencia de una fuerza armada subordinada al poder civil es condición indispensable para garantizar el cumplimiento de las normas fundamentales, la estabilidad institucional y la organización del poder legítimo.

Esta lógica de fundación se proyecta hoy en el marco normativo de la Constitución de 1991, que redefine el rol de las Fuerzas Militares dentro de un Estado Social y Democrático de Derecho, al tiempo que establece su misión, los límites y las funciones conforme a principios de legalidad, respeto de los derechos humanos y control civil. No obstante, antes de abordar directamente esta normatividad, es preciso comprender la relación bidireccional entre Constitución y fuerzas militares: la norma suprema da sentido, legitimidad y sostenibilidad institucional al Ejército Nacional, y este, a su vez, garantiza —desde la obediencia, la organización y la acción legítima— la preservación del orden constitucional.

De ahí que sea necesario partir del principio de supremacía constitucional, entendido como el fundamento jurídico que otorga existencia y competencia a todos los órganos del Estado. En efecto, ningún ente estatal puede arrogarse funciones que no deriven de una norma jurídica preexistente que le dé viabilidad. Como lo expresó Hans Kelsen (2010):

[...] todo Estado está necesariamente fundado sobre el derecho, si se entiende por esto que es un orden jurídico. Un Estado que no fuera o que aún no hubiera llegado a ser un orden jurídico, no existe, ya que un Estado no puede ser otra cosa que un orden jurídico (p. 153).

Esta afirmación, lejos de emitir un juicio de valor político, subraya la idea de que la existencia del Estado —y en particular, de sus instituciones armadas— se enmarca exclusivamente dentro de un sistema normativo que les da origen, regula su ejercicio y controla sus límites. |4

En el marco de la Constitución Política de 1991 se establece de forma expresa el principio de supremacía constitucional |5 como pilar del ordenamiento jurídico colombiano. Esta supremacía implica que toda autoridad, función o institución del Estado debe encontrar sustento en la Carta Política, y que cualquier norma o actuación contraria a ella carece de validez. En este contexto, la dirección y disposición de las Fuerzas Armadas se encuentran constitucionalmente asignadas al presidente de la República como suprema autoridad administrativa, lo que evidencia la primacía del poder civil sobre el poder militar. Así lo ha reconocido la Corte Constitucional al afirmar que la dirección y disposición de las fuerzas armadas corresponden a la suprema autoridad administrativa, lo que implica que “la primacía del poder civil sobre el militar, tanto en el diseño de las políticas de seguridad y defensa, como en el cumplimiento de órdenes en cada situación concreta” (Sentencia C-251 de 2002).

|4 Tal como lo expresa H. Kelsen, el Estado deja así de ser una simple manifestación de la fuerza para convertirse en un Estado de derecho, que se legitima creando el derecho. En la medida misma en que una legitimación religiosa o metafísica del Estado pierde su eficacia, esta teoría se convierte en el único medio de legitimar el Estado. No se turba por sus contradicciones internas y continúa viendo en el Estado una persona jurídica, un objeto de la ciencia del derecho, e insiste a la vez sobre la idea de que es una manifestación de la fuerza, un ente extraño al derecho que no puede ser comprendido jurídicamente. Además, las contradicciones jamás han turbado seriamente una ideología. Por el contrario, son un elemento necesario, ya que no se trata de profundizar el conocimiento científico, sino de determinar la voluntad, y en el caso que nos ocupa importa menos comprender la naturaleza del Estado que reforzar su autoridad.

|5 Constitución Política de Colombia, artículo 4. “La Constitución es norma de normas. En todo caso de incompatibilidad entre la Constitución y la ley u otra norma jurídica, se aplicarán las disposiciones constitucionales”.

Este sometimiento jerárquico a la autoridad civil, elegida democráticamente, se reafirma en el artículo 219 de la Constitución, que prohíbe expresamente la deliberación de la Fuerza Pública y restringe sus reuniones a órdenes de autoridad legítima. Como lo señala la Corte, esta disposición constitucional garantiza la unidad de mando del presidente de la república y, con ello, la subordinación de la guerra a la política, lo que, en consecuencia, refuerza la estructura de un Estado que sujeta la función militar al principio de legalidad, al control institucional y a la autoridad civil (Corte Constitucional, Sentencias C-578 de 1995 y C-453 de 1994). Tal como lo expresan las autoras, su actuar está estrictamente enmarcado en una autoridad administrativa que, para el caso colombiano, es de orden civil.

La interpretación del artículo 217 de la Constitución Política de 1991, que consagra la existencia permanente de las Fuerzas Militares como institución orientada a la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional, debe ser comprendida a la luz de los principios estructurales que rigen su funcionamiento. Dicho mandato constitucional no se limita a enunciar la misión institucional del Ejército Nacional, sino que implica el sometimiento estricto de esta función a los principios de legalidad, supremacía del poder civil y control democrático.

En este sentido, la Corte Constitucional ha reiterado que la Fuerza Pública, para desarrollar el artículo 217, debe regirse por los principios de jerarquía y subordinación, los cuales constituyen el soporte inmodificable e insustituible de la vida militar, junto con la disciplina, el decoro y el honor. Estos principios, según lo afirma la Sentencia C-737 de 2006, no solo son condiciones internas de organización institucional, sino también garantías externas que aseguran la compatibilidad del poder armado con el marco constitucional democrático y con la vigencia de los derechos fundamentales. La articulación del artículo 217 con el artículo 219 —que prohíbe la deliberación política de la Fuerza Pública— refuerza esta subordinación, pues impide el uso autónomo del poder militar frente al orden político legítimamente constituido.

Relación entre fuerza pública y legalidad democrática

La existencia de la Fuerza Pública dentro del orden constitucional colombiano no puede entenderse al margen de los principios que estructuran el Estado Social y Democrático de Derecho. Su misión —consagrada en el artículo 217 de la Constitución Política— no es autónoma ni ilimitada, sino definida y limitada por el orden jurídico. En este contexto, la Fuerza Pública se constituye como una institución funcional al derecho, cuya legitimidad emana no

del uso de la fuerza en sí mismo, sino de su ejercicio conforme a los fines esenciales del Estado: la protección de la vida, la convivencia, el orden justo y el respeto por los derechos fundamentales.

La legalidad democrática impone condiciones estrictas al uso de la fuerza estatal. En efecto, como lo ha señalado la jurisprudencia constitucional, el poder armado se justifica únicamente en tanto esté subordinado al poder civil democráticamente constituido y se utilice dentro del marco legal y con fines legítimos. De ahí que las Fuerzas Militares no puedan deliberar, intervenir en política ni ejercer funciones distintas de las autorizadas expresamente por la Constitución y la ley. Así, la relación entre Fuerza Pública y democracia se expresa en un doble nivel: por una parte, como condición de posibilidad para que la legalidad sea efectiva en contextos de amenaza o alteración del orden público; y por otra, como institución sujeta a límites funcionales, normativos y éticos que impidan su desnaturalización o su instrumentalización política.

La verdadera fuerza institucional radica, entonces, en su obediencia al derecho y no en su capacidad de imposición. En un Estado democrático, la autoridad no se afirma por la coerción, sino por la legitimidad del mandato. En esa medida, la Fuerza Pública —y en particular el Ejército Nacional— no es simplemente garante de la seguridad, sino custodio de la legalidad constitucional, bajo el principio rector de que toda acción armada debe estar al servicio del derecho y no por encima de él.

La garantía de los derechos fundamentales no es una simple aspiración normativa, sino un mandato funcional que recae directamente sobre las instituciones del Estado, entre ellas la Fuerza Pública. En el marco del Estado constitucional, estas instituciones no solo están al servicio del orden y la seguridad, sino también de la preservación de los derechos que estructuran la democracia misma.

Desde esta perspectiva garantista, el papel de la Fuerza Pública debe interpretarse no sólo como ejecutora del monopolio legítimo de la fuerza, sino como garante funcional del sistema de derechos. Su existencia, misión y límites deben comprenderse como medios para proteger el ejercicio efectivo de las libertades políticas, la participación democrática y la vigencia del orden constitucional, condiciones indispensables para el reconocimiento recíproco de derechos y deberes entre gobernantes y ciudadanos.

Para comprender plenamente la función de la Fuerza Pública en un Estado constitucional, es indispensable considerar la doble dimensión del gobierno de las leyes. Como advierte Norberto Bobbio (2001), cuando se habla de gobierno de las leyes, se alude tanto al ejercicio del poder *sub lege* —es decir, conforme a leyes

preexistentes— como al ejercicio del poder *per leges*, esto es, mediante la producción de normas generales y abstractas, y no a través de órdenes individuales o particulares. Esta distinción es clave para entender el lugar que ocupa el Ejército Nacional en el marco de la legalidad democrática, ya que su accionar debe estar no sólo sujeto a normas, sino también condicionado por una estructura normativa que privilegie decisiones legislativas impersonales y generales por encima de mandatos arbitrarios.

Desde esta perspectiva, la subordinación del poder militar al derecho no se agota en el cumplimiento de órdenes legales —gobierno *sub lege*—, sino que encuentra su plenitud en un marco jurídico donde las reglas generales, fruto del proceso democrático, orientan el uso legítimo de la fuerza —gobierno *per leges*—. La democracia constitucional, entonces, no solo exige que el poder armado obedezca las leyes, sino que se someta a un sistema normativo estructurado, deliberado y racional, cuya fuente de legitimidad sea la voluntad popular institucionalizada, y no el mandato discrecional de los poderes públicos. Esta reflexión sintetiza la idea de que el Ejército Nacional, como parte de la Fuerza Pública, no es un actor autónomo del Estado, sino un órgano funcional del proyecto normativo y político trazado en la Constitución (Bobbio, 2001).

La legalidad democrática no se agota en la existencia de normas ni en la realización formal de elecciones. Su sentido más profundo reside en la garantía material y efectiva de los derechos fundamentales, incluidos los derechos sociales, sin los cuales los derechos políticos se convertirían en una promesa vacía. Como advierte Zygmunt Bauman, retomando las tesis de T.H. Marshall y Lord Beveridge, una democracia sin derechos sociales está destinada a detenerse antes de completarse. Sin acceso real a la educación, la salud, la seguridad o el trabajo, los sectores más vulnerables de la población no pueden ejercer sus derechos políticos, y su participación en la vida democrática se reduce a una ficción legal. En palabras de Bauman: “Sin un seguro garantizado por la colectividad, los pobres y los indolentes (y, en general, los débiles que se balancean al borde de la exclusión), carecen de estímulos para el compromiso político” (Bauman, 2008).

En este contexto, el papel de la Fuerza Pública —y del Ejército Nacional como parte esencial de ella— no puede limitarse al cumplimiento técnico de funciones de defensa y seguridad. En un Estado Social de Derecho como el colombiano, su función constitucional incluye la protección de las condiciones que hacen posible la democracia real, no sólo en términos de seguridad física, sino también como garante del orden normativo que permite la realización progresiva de los derechos sociales. El monopolio legítimo de la fuerza, en consecuencia, debe estar orientado a la salvaguarda del proyecto constitucional y no al

sostenimiento de privilegios. Allí donde el Ejército se compromete con la defensa de la Constitución en sentido sustancial —incluyendo los derechos económicos, sociales y culturales— se refuerza la legitimidad del poder armado como actor institucional al servicio de la justicia social.

Dicho lo anterior, resulta fundamental señalar que la Constitución Política de Colombia, en su artículo 217, atribuye a las fuerzas militares un deber expreso de protección constitucional: “Las fuerzas militares tendrán como finalidad primordial la defensa de la soberanía, la independencia, la integridad del territorio nacional y del orden constitucional”. Esta disposición, más que una simple enunciación de funciones, constituye una cláusula estructural del modelo de Estado diseñado en 1991, en el cual la defensa del orden constitucional no se reduce al plano territorial o militar, sino que incluye la preservación del conjunto de principios y derechos fundamentales que definen la soberanía interna del Estado.

En efecto, si descomponemos los elementos normativos contenidos en el artículo 217 de la Constitución Política, se evidencia que la protección del orden constitucional implica también la salvaguarda efectiva de los derechos fundamentales y del proyecto democrático consagrado en la Carta Magna. La defensa de la soberanía, la integridad territorial y el orden constitucional no puede entenderse como una acción meramente reactiva frente a amenazas externas; por el contrario, exige una función activa y permanente del Ejército Nacional en el sostenimiento de la legalidad, la paz, la cohesión institucional y la estabilidad del Estado.

En este sentido, resulta pertinente traer a colación la definición clásica de Max Weber, para quien el Estado moderno es una asociación de dominación con carácter institucional que ha tratado, con éxito, de monopolizar, dentro de un territorio, la violencia física legítima como medio de dominación (2012). Dicho monopolio, que anteriormente pertenecía a distintos estamentos feudales, ha sido expropiado y centralizado por el Estado moderno mediante jerarquías funcionales como las fuerzas militares, lo que ha institucionalizado el uso de la fuerza bajo criterios de legalidad, racionalidad y subordinación. En Colombia, este monopolio se encuentra limitado y normativamente dirigido por la Constitución, que le impone al Ejército Nacional no solo la misión de proteger la soberanía, sino también de garantizar las condiciones materiales para el ejercicio democrático, es decir, como garante funcional del orden jurídico vigente. Esto implica, per se, que la construcción del Estado ha llevado consigo la consolidación del Ejército no sólo como un elemento de autoritarismo, sino que, por el contrario, aquel hace parte del ejercicio de construcción del Estado.

La seguridad como eje de liderazgo y responsabilidad en la función militar

El término *seguridad* ha sido ampliamente utilizado en los discursos políticos, jurídicos y estratégicos, con significaciones que oscilan entre la garantía de los derechos fundamentales y el mantenimiento del orden público. Sin embargo, más allá de las definiciones normativas o doctrinales, su comprensión social sigue siendo un indicador clave de legitimidad institucional. En este sentido, durante el I Posdoctorado Postalks realizado por la Universidad Santo Tomás de Tunja, en Colombia, se planteó un ejercicio de reflexión en torno al concepto de seguridad: ¿Qué es lo que realmente hace sentir seguros a los ciudadanos en la vida cotidiana?

La respuesta de la mayoría de los asistentes fue clara y espontánea: se sentían más seguros en espacios donde estaba presente la Fuerza Pública. Este tipo de percepción, aunque empírica, evidencia el vínculo directo que existe entre seguridad y legitimidad institucional, y pone en relieve el papel que juega la presencia militar o policial en la construcción de entornos de confianza colectiva. La seguridad, por tanto, no es solo una categoría jurídica ni un componente abstracto de la política pública; es, en muchos casos, una experiencia sensible y concreta de protección, previsibilidad y orden.

A partir de esta constatación, esta parte se propone desarrollar una reflexión jurídica e institucional sobre la seguridad como eje funcional de la responsabilidad militar, no sólo en términos operativos, sino también como categoría constitucional que articula liderazgo, protección de derechos y colaboración en la realización de los fines esenciales del Estado Social de Derecho. Para ello, se abordarán tres dimensiones: el papel de las Fuerzas Militares en la protección de la población en situaciones de emergencia; su contribución al desarrollo nacional a través de tareas de impacto social; y los mecanismos de cooperación interinstitucional que permiten materializar una seguridad integral. Pero, además, la investigación no perderá de vista la subordinación ya discutida al poder civil y el respeto al orden jurídico.

Breves nociones del concepto de seguridad

Como se mencionó, el término *seguridad* actualmente representa gran parte de los discursos en diversos ámbitos. Sin embargo, al hacer énfasis y querer dar una definición precisa, nos encontramos con un dilema, ya que no existe unanimidad en la definición del mismo, lo que nos lleva a tratar de acercarnos a una definición del concepto. En la actualidad, el concepto de seguridad ha sido objeto de una ampliación significativa que trasciende el enfoque clásico, centrado exclusivamente en amenazas militares externas.

Como lo advierte David A. Baldwin, más que redefinir el concepto de seguridad en sí, muchos esfuerzos contemporáneos se han orientado a reformular las agendas políticas de los Estados, dando prioridad a dimensiones como los derechos humanos, la economía, el medio ambiente, el crimen, las epidemias y las injusticias sociales (Baldwin, 1997). Esta ampliación de la agenda, aunque legítima, ha generado una confusión conceptual, al mezclar argumentos normativos y empíricos bajo una retórica conceptual que a menudo impide una comunicación académica precisa.

Para Baldwin, es necesario identificar los elementos comunes entre las diversas concepciones de seguridad,¹⁶ de manera que se pueda distinguir entre un debate conceptual y uno político. Esta diferenciación resulta especialmente útil en contextos institucionales como el colombiano, donde el Ejército Nacional no solo tiene la misión de defensa frente a amenazas armadas, sino que también cumple funciones sociales orientadas a la protección de derechos, la gestión del riesgo y la asistencia humanitaria. Comprender la seguridad como una categoría compleja y multidimensional permite reconocer el liderazgo militar no sólo como un ejercicio de fuerza, sino como una expresión de responsabilidad constitucional al servicio de la protección integral de la sociedad.

Desde este punto de partida, no existe una definición unívoca ni ideológicamente delimitada del concepto de seguridad. Esta se configura más bien como una noción dinámica, moldeada por contextos históricos, políticos y sociales, y definida, en última instancia, como una política de Estado determinada por las prioridades coyunturales. De este modo, la seguridad se presenta simultáneamente como punto de partida y de llegada: es una meta programática, pero también una construcción reactiva frente a los desafíos de cada época. En consecuencia, opera como eje transversal de la acción estatal, aun cuando carezca de una fundamentación teórica coherente.

¹⁶ Como lo advierte David A. Baldwin, la literatura académica sobre el concepto de seguridad ha sido históricamente escasa. A pesar de que el artículo de Arnold Wolfers de 1952 marcó un punto de partida, su análisis conceptual ha sido largamente descuidado. Estudios sucesivos reflejan esta omisión: en 1965 se lamentaba la falta de intentos por definir la noción de seguridad nacional; en 1973, Klaus Knorr optó por evadir el problema semántico; en 1975, Richard Smoke señaló la atención inadecuada al término; y en 1991, Barry Buzan lo calificó como un “concepto subdesarrollado”, destacando la ausencia de literatura conceptual previa a los años ochenta.

En palabras de Zygmunt Bauman, la seguridad moderna se ha transformado en una política sin dirección, pero con un objetivo: garantizar libertades individuales (2008). Esta afirmación expone una tensión esencial entre la necesidad de mantener el orden y la de preservar los derechos, dado que ubica a la Fuerza Pública en una encrucijada operativa y conceptual. Así, la misión constitucional de garantizar la seguridad debe equilibrarse con la legitimidad democrática, en un escenario en el que los marcos de referencia cambian constantemente y la seguridad, lejos de ser una noción acabada, continúa siendo objeto de construcción y disputa.

Como lo manifiesta Buzan (2008-10), uno de los propósitos de introducir el concepto de complejos regionales de seguridad fue precisamente proponer el nivel regional como el más adecuado para llevar a cabo análisis prácticos en materia de seguridad. Tradicionalmente, el análisis de la seguridad se ha concentrado en dos niveles extremos: el nacional y el global. No obstante, la seguridad nacional —por ejemplo, la de un Estado como Francia— carece, por sí sola, de sentido analítico pleno, en tanto que las dinámicas de seguridad son relacionales por naturaleza y ningún Estado puede concebir su seguridad como un sistema cerrado o autosuficiente. A pesar de ello, los estudios sobre “seguridad nacional” suelen colocar de manera implícita al propio Estado en el centro de un contexto ad hoc, sin comprender plenamente el contexto sistémico o subsistémico en el que realmente se inserta. Por otra parte, hablar de una seguridad global, en sentido holístico, remite más a una aspiración que a una realidad concreta (Buzan y Wæver, 2003).

Lo anterior, Buzan (2008-10) lo ha denominado un término en disputa, ya que no existe una precisión sobre este. Como lo expresó Hernández García (2020), la complejidad de definir el concepto de “seguridad” ha sido reconocida por distintos autores como un paso indispensable para el análisis coherente y comunicable en el campo de las relaciones internacionales. Este ejercicio facilita establecer una base conceptual clara, analizar y comparar racionalmente las políticas de seguridad. Como lo advierte Baldwin (1997), antes de buscar condiciones empíricas para que exista seguridad, es necesario precisar qué se entiende por ella, pues identificar sus condiciones exige conocer previamente el concepto que se investiga. Esta perspectiva contrasta con las aproximaciones de Barry Buzan y Richard Ullman (1983), quienes entrelazan el análisis conceptual con lo empírico, pero sin resolver del todo esa prioridad metodológica (Hernández García, 2020).

Así, se concluye que el concepto de seguridad es necesariamente amplio, relacional y multidimensional, razón por la cual debe mantener un margen

de apertura que permita responder a preguntas fundamentales como: ¿seguridad para quién?, ¿frente a qué amenazas?, ¿protegiendo qué valores?, y ¿en qué medida? (Hernández García, 2020, p. 35).

Si se parte de una concepción normativa del concepto de seguridad, es posible recurrir al artículo tercero de la Declaración Universal de los Derechos Humanos, que establece que “todo individuo tiene derecho a la vida, a la libertad y a la seguridad de su persona” (1948). Esta afirmación, que en apariencia puede resultar evidente, encierra implicaciones profundas sobre la forma en que se concibe la seguridad en el marco de los derechos fundamentales.

Como afirman Álvarez et al. (s.f.), tradicionalmente la seguridad ha sido comprendida desde una perspectiva estatocéntrica y eminentemente militar, en la que el Estado es el único sujeto legitimado para proveer protección. Sin embargo, a partir de las décadas de 1970 y 1980, esta visión comenzó a ser cuestionada por nuevos enfoques críticos que proponían incluir a la sociedad como eje del análisis, al igual que considerar amenazas no militares como las de índole económica, doméstica o medioambiental.

En esta transformación conceptual, la globalización desempeñó un papel determinante, ya que determinó la interdependencia entre los Estados y la emergencia de nuevos actores relevantes en el escenario internacional. En este contexto, la teoría de la interdependencia compleja de Keohane y Nye (2011) ofreció un marco teórico pertinente para explicar estas nuevas dinámicas: destacó la existencia de múltiples canales de conexión entre las sociedades y la pérdida de jerarquías temáticas en la agenda internacional. Como señalan los autores, “lo que significa entre otras cosas que la seguridad militar no domina constantemente la agenda” (Keohane y Nye, 2011), abre paso a una visión más integral, multidimensional y centrada en las personas sobre el concepto de seguridad.

De acuerdo con la Real Academia Española (RAE), el término seguridad tiene múltiples acepciones, todas ellas relevantes al momento de aproximarse al concepto bajo una perspectiva jurídico-política. En su primera acepción, se define como la “cualidad de seguro” (Real Academia Española, s.f. definición 1), es decir, aquello que transmite certeza o confianza sobre su comportamiento o resultado. En su segunda acepción, se refiere a la “garantía que se da de que algo sucederá o se hará de un modo determinado”, lo cual implica un componente de previsibilidad institucional. A nivel organizacional, la seguridad social es entendida como la organización estatal que se ocupa de atender determinadas necesidades sociales de los ciudadanos, como atención médica o pensiones de jubilación. Por otro lado, la locución adjetiva de seguridad puede aludir tanto a cuerpos encargados de público como a dispositivos diseñados para evitar daños o minimizar

consecuencias negativas, a saber, el “cinturón de seguridad” o el “cierre de seguridad” de un objeto (Real Academia Española, s.f.).

Es de anotar que no existe una relación estrecha y clara entre lo que convencionalmente se define como seguridad y lo que se ha desarrollado académicamente sobre el tema. En efecto, la seguridad constituye un concepto en disputa. Buzan consideró que se trata de uno de los denominados conceptos esencialmente controvertidos (*essentially contested concepts*) (2008-10); por su parte, Walter Gallie (1956) insiste en que ciertos términos —como “justicia”, “democracia” o “seguridad”— están marcados por una ambigüedad estructural que impide una definición definitiva o universal, ya que su significado está sujeto a debates continuos, tanto en el plano teórico como en su aplicación política y social.

El concepto de seguridad propuesto por Mohammed Ayoob (1996) es entendido de manera restrictiva, en tanto se circunscribe a la seguridad del propio Estado, especialmente en relación con su territorio, sus instituciones y quienes las representan. En este sentido, la seguridad y la inseguridad se definen con base en las vulnerabilidades internas y externas que amenacen o puedan llegar a debilitar o desestabilizar las estructuras del Estado (ya sean territoriales, institucionales o sus regímenes gubernamentales).

No obstante, como señalan Álvarez Calderón et al.(s.f.), para que dicha definición adquiriera un verdadero poder explicativo en el contexto del Tercer Mundo, debe cumplir con dos requisitos esenciales: en primer lugar, debe trascender la visión tradicional, centrada exclusivamente en amenazas de origen externo y sesgos militaristas; en segundo lugar, debe mantener su anclaje en el ámbito político, pero ser receptiva a variables provenientes de otros sectores de la actividad social, como las dimensiones económicas, culturales o medioambientales que tengan un impacto directo sobre la estabilidad política del Estado (Ayoob, 1996).

El concepto de seguridad ha evolucionado desde su interpretación clásica, según la cual constituye la esencia y el deber ser del Estado, y se ha dividido tradicionalmente entre la seguridad nacional —relacionada con amenazas externas— y la seguridad pública o interior —asociada con la protección frente a amenazas internas—. Sin embargo, en el contexto contemporáneo, marcado por la globalización, la transnacionalización del crimen, el terrorismo y la interdependencia entre lo interno y lo externo, esta distinción ha perdido vigencia. Juan Carlos Montero Bagatella (2013) señala que, ante la aparición de nuevos actores que operan de forma encubierta, como el crimen organizado o los grupos terroristas, la seguridad ha debido ampliarse hacia nuevos enfoques como

la seguridad humana y la democrática. De este modo, coexisten dos grandes visiones: una que mantiene la lógica tradicional liberal, apoyada en el uso de la fuerza por parte de las Fuerzas Armadas y cuerpos policiales; y otra, que promueve la seguridad como resultado de la paz y el funcionamiento efectivo del Estado de derecho, orientada a la universalización de los derechos humanos y al desarrollo sostenible.

Dentro del artículo, Montero Bagatella (2013) también desarrolla una aproximación teórica al concepto de “seguridad nacional” desde la perspectiva realista, en la cual se inscriben Thomas Hobbes, Carl Schmitt y, de manera especial, Hans Morgenthau. Según este último, la política internacional está determinada por una lucha constante entre Estados por el poder, y es la política exterior un medio orientado a mantener, incrementar o demostrar ese poder frente a otros actores. Así, la seguridad nacional, en clave realista, no se refiere únicamente a la defensa territorial, sino a la preservación del poder estatal como garante de su supervivencia frente a amenazas externas. En consecuencia, la diplomacia, la defensa militar y las alianzas estratégicas son mecanismos destinados a preservar dicho poder y garantizar la estabilidad del Estado en el sistema internacional (Montero, 2013; Buzan, 2008-10; Morgenthau, 1989).

También podríamos atrevernos a afirmar que la seguridad debe ser entendida como un acto supraconstitucional, en tanto constituye una garantía de la existencia normativa, previa y posterior al orden jurídico formalmente establecido. En otras palabras, se trata de una condición de posibilidad del derecho mismo. Si se acude a la Teoría Pura del Derecho, Kelsen (2010) sostiene que toda norma presupone un acto que la ha creado, así como hechos a los que se aplica, pero no se puede identificar plenamente con dicho acto ni con esos hechos. Desde esta perspectiva, la seguridad antecede a la Constitución como fundamento de su validez fáctica y le sobrevive como necesidad estructural de su aplicación y cumplimiento, lo que la ubica en una categoría funcionalmente superior dentro del sistema jurídico.

Naturalmente, lo anterior implica que la Constitución, como norma de normas y garantía positiva de los derechos fundamentales, exige una protección especial y diferenciada, que no puede ser asumida exclusivamente por los órganos administrativos del Estado, sino por una institución con funciones garantistas: la Fuerza Pública, por ejemplo. A lo largo de la historia constitucional de las naciones, ha sido precisamente esta fuerza legítima del Estado, la llamada a proteger no solo la integridad territorial, sino también el orden constitucional frente a amenazas internas o externas. Esto incluye la defensa de los derechos fundamentales frente a agresiones provenientes de actores ajenos al Estado,

o incluso frente a ciudadanos que, mediante actos ilegítimos, vulneren los principios sobre los que se erige el Estado de Derecho.

La problemática conceptual de la seguridad nacional y su función como garantía de los fines esenciales del Estado colombiano

Sin una aproximación profunda y generalizada al concepto de seguridad, este continuará siendo una construcción contextual y temporal, lo que lo mantendrá como un concepto eminentemente político. No obstante, el Ejército Nacional sigue ejerciendo liderazgo bajo la premisa constitucional de la salvaguarda integral del orden. Por esto, actúa como garante en todos los ejes establecidos por la Carta Política. A través de sus distintas modalidades de arma, las fuerzas militares realizan aportes sustantivos a la consolidación del Estado Social de Derecho. Aun así, esta labor no siempre guarda una correlación directa con el fin primordial asignado constitucionalmente a las Fuerzas, especialmente si se contrasta con el papel de la Policía Nacional. Esta divergencia se explica, en parte, por el contexto prolongado de conflicto armado interno que ha sobrepasado las capacidades institucionales de la Policía, lo cual ha obligado a las fuerzas militares a asumir funciones que requieren ser reinterpretadas desde una perspectiva operativa y doctrinal, y las ha orientado a implementar soluciones tanto inmediatas como estructurales.

En el ordenamiento constitucional colombiano, la Carta de 1991 se erige como la cúspide normativa, pues impone un mandato vinculante sobre todo el sistema jurídico. En su artículo 2 se definen los fines esenciales del Estado, entre los que destacan el servicio a la comunidad, la garantía de los derechos fundamentales y la promoción de un orden justo, la participación democrática y la defensa de la soberanía y la integridad del territorio. Tales propósitos, lejos de limitarse a formulaciones teóricas, exigen condiciones institucionales reales que aseguren su cumplimiento, pues, en efecto, consideran la seguridad un elemento estructural que permite materializarlos.

Al respecto, el artículo 217 de la misma Constitución asigna a las fuerzas militares una función cardinal: preservar la soberanía nacional, la independencia, la integridad territorial y el orden constitucional. De este modo, la Fuerza Pública se consolida no solo como un aparato defensivo, sino como un actor garante de la viabilidad del Estado constitucional y social de derecho. En esta línea, la jurisprudencia constitucional ha precisado que dichas funciones no pueden ser delegadas, ya que la Fuerza Pública “es garante del orden público”, lo que

significa que esa competencia no puede trasladarse a los particulares (Corte Constitucional, Sentencia C-281 de 2017).

Asimismo, la Corte ha abordado el derecho a la seguridad personal como una obligación directa del Estado, que no se agota en el control del orden público, sino que se proyecta hacia la garantía de condiciones mínimas que permitan una vida digna. A través del desarrollo de una escala de riesgos —que va desde lo mínimo hasta lo consumado—, se ha señalado que la intervención estatal es exigible cuando los niveles de riesgo sobrepasan lo tolerable. Así pues, la actuación de la Fuerza Pública no solo aparece como manifiesta y legítima, sino como imperativa frente a la amenaza a los derechos individuales y colectivos.

Desde una perspectiva normativa, la función de la Fuerza Pública se encuentra dentro del marco de un orden jurídico cuya validez no depende únicamente de su eficacia, sino de su conformidad con la norma fundamental del sistema, tal como lo plantea Hans Kelsen (2010). Así, incluso cuando ciertas normas no se ejecutan eficazmente, ellas mantienen su validez, siempre y cuando hayan sido creadas conforme a los procedimientos del orden jurídico vigente.

Sin embargo, en Colombia es evidente la carencia normativa: la inexistencia de una ley orgánica de seguridad nacional que articule de manera integral los mandatos constitucionales en esta materia es una muestra de ello. Pero la ausencia no solo limita la eficacia institucional del Estado, sino que también genera una desconexión estructural entre los fines constitucionales y los medios para garantizarlos. Aunque la Constitución impone deberes claros en sus artículos 2 y 4, la falta de una legislación que defina, organice y coordine la acción del Estado en materia de seguridad compromete su capacidad de respuesta. La Ley 684 de 2001, si bien introduce elementos conceptuales importantes al definir el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional como un entramado de principios, estrategias, organismos y funciones destinados a salvaguardar el orden constitucional y proteger a la población, no logra suplir la necesidad de una normativa orgánica, sistemática y vinculante que integre todos los componentes del Estado bajo un enfoque moderno de seguridad nacional.

En suma, si se acepta la teoría pura del derecho de Kelsen, la validez del sistema normativo exige coherencia entre los mandatos constitucionales y su desarrollo legislativo. Por tanto, mientras no se promulgue una norma estructurada sobre seguridad nacional, el Estado colombiano mantendrá un déficit jurídico que impedirá consolidar plenamente su función garantista.

El Ejército Nacional como actor constitucional en la consolidación del Estado Social de Derecho

Uno de los aportes más significativos del Ejército Nacional de Colombia a la consolidación del Estado Social de Derecho radica en el fortalecimiento progresivo de su doctrina castrense. Este proceso ha permitido posicionar al Ejército no solo como una institución de defensa, sino también como una fuente generadora de conocimiento doctrinal relevante para diversas áreas académicas y jurídicas. No obstante, es preciso resaltar que el desarrollo doctrinal no puede quedar aislado del marco normativo. Por el contrario, parece imperativo que dicha doctrina sea observada, comprendida y proyectada como una de las bases para la formulación de una legislación robusta que reconozca el papel constitucional del Ejército en tanto garante de la soberanía, la integridad territorial y el orden constitucional. En este sentido, la doctrina militar no solo debe reflejar la experiencia operativa, sino también articularse con los principios del Derecho Internacional Humanitario y el orden jurídico nacional para orientar con legitimidad el actuar institucional.

Así lo confirma Rojas (2017), al señalar que la doctrina actual del Ejército colombiano ha sido moldeada por más de cincuenta años de conflicto armado interno. Si bien presenta una influencia formal estadounidense, su desarrollo ha respondido principalmente a realidades fácticas y asimétricas, lo que ha generado vacíos teóricos. Este rezago llevó a un estancamiento doctrinal centrado en operaciones irregulares, e impidió la actualización hacia modelos como las Operaciones Terrestres Unificadas, adoptadas por fuerzas alineadas con la doctrina OTAN. Para superar esta brecha, se emprendió un proceso de revisión y adaptación de manuales, con el fin de adecuarlos a los contextos nacionales, regionales e internacionales. En consecuencia, la nueva doctrina ha pretendido articularse con un orden jurídico integral —compuesto por normas nacionales e internacionales, especialmente del DIH— que regule el uso de los medios y métodos de combate, y también se ha asegurado de cumplir la misión con base en un cuerpo doctrinario moderno, jerarquizado y realista (Rojas, 2017).

En este proceso de fortalecimiento institucional, la doctrina adquiere una función esencial no sólo como instrumento operativo, sino como base estructural para el desarrollo profesional del personal militar. Según el Manual Fundamental del Ejército MFE 1.01 Doctrina (Ejército Nacional de Colombia, 2017), cuando se aborda el tema de las operaciones o su conducción, el punto de partida obligado es precisamente la doctrina. Esta no solo orienta la acción en el campo de operaciones, sino que contribuye de manera directa a la profesio-

nalización de los líderes y soldados al ofrecer una visión coherente de la guerra, incrementar la efectividad operacional, proporcionar un marco de referencia y una perspectiva cultural compartida, así como un lenguaje profesional común. Además, permite analizar la contribución del Ejército a la acción unificada del Estado y fortalece el vínculo entre líderes y tropas. En consecuencia, la doctrina no se limita a definir el cómo de la operación militar, sino que integra una visión estratégica del rol del Ejército dentro del sistema democrático, y consolida su función como actor fundamental en la protección del orden constitucional y la vigencia del Estado Social de Derecho.

Por otro lado, a lo largo de la historia, a pesar de los cambios administrativos y políticos que ha vivido el país, el Ejército ha permanecido como una institución que ha evolucionado constantemente, adaptándose a las transformaciones del entorno nacional y, en definitiva, consolidándose como una de las instituciones más antiguas y fundamentales de Colombia. Ha desempeñado un papel central en la construcción normativa y doctrinal sobre la cual se edificaron los cimientos de la República.

Esta evolución no ocurre de manera aislada, sino que está profundamente ligada a las dinámicas sociales contemporáneas. En la actualidad, la modernización de la sociedad exige la articulación de todas las instituciones y actores sociales y políticos. Los conflictos ya no responden únicamente a dinámicas locales o contextuales, sino que derivan de problemáticas globales. En este sentido, los fines constitucionales del Ejército deben vincularse también con el apoyo transnacional en defensa de la estabilidad y la paz. Pese a esto, el modelo estatal colombiano continúa ubicando al Estado como la piedra angular de la construcción social. Por esta razón, el Ejército tiene una responsabilidad clave en materializar dicho propósito.

En el siglo XXI, el liderazgo militar se enfrenta a desafíos inéditos, marcados por la transformación en la naturaleza de los conflictos y el avance vertiginoso de la tecnología. La aparición de guerras asimétricas, el auge del terrorismo y el desarrollo de capacidades ofensivas en el ciberespacio exigen una reconfiguración profunda de los enfoques tradicionales. Ante este panorama, el liderazgo militar debe adaptarse a entornos altamente impredecibles, en los que se requiere la capacidad de coordinar fuerzas convencionales junto con operaciones especiales y cibernéticas. Como lo advierten Acuña Aldana y Roa Rodríguez (2024), este nuevo contexto impone al líder militar una visión integral, capaz de responder con eficacia a los retos multidimensionales de la seguridad contemporánea.

En este sentido, el liderazgo militar, articulado con la doctrina castrense, debe orientarse no únicamente a la ejecución de operaciones tácticas, sino a la aplicación estratégica de principios y técnicas que estén alineados con la realización efectiva de los fines esenciales del Estado. Esta visión supone un liderazgo consciente del papel estructural que cumple dentro del marco constitucional, en especial cuando se trata de garantizar la seguridad como condición para el ejercicio pleno de los derechos fundamentales.

Cortina (2015) arguye que existen acciones que no se valoran por su realización en sí, sino por el resultado que se pretende alcanzar mediante ellas. En este contexto, el valor del liderazgo doctrinal no reside únicamente en el cumplimiento de procedimientos, sino en su capacidad de orientar cada acción hacia la construcción de un orden justo y estable. Así, el liderazgo ético y estratégico en el ámbito militar se convierte en una herramienta esencial para garantizar la cohesión institucional y la legitimidad democrática del uso de la fuerza.

La ausencia de una norma específica, sistematizada y de alto rango legal en materia de seguridad nacional representa una deficiencia estructural en el marco jurídico colombiano que obstaculiza la capacidad del Estado para responder de manera integral, coherente y legítima ante los desafíos multidimensionales que enfrenta en el siglo XXI. Si bien existen disposiciones dispersas en el ordenamiento —como la Ley 684 de 2001 (Sistema de Seguridad y Defensa Nacional), la Ley 152 de 1994 (Plan Nacional de Desarrollo) y diversas normas reglamentarias—, ninguna de ellas ofrece una concepción integral de seguridad nacional que articule eficazmente la defensa, la seguridad interior, el orden público y la garantía de los derechos fundamentales.

Desde una perspectiva normativa, la Constitución Política de 1991 establece fines esenciales del Estado (artículo 2) y define el rol de las fuerzas militares y de la Policía (artículos 217 y 218) como instrumentos al servicio del orden constitucional. Sin embargo, la falta de una legislación especializada impide la implementación operativa y estratégica de estos mandatos constitucionales, lo que afecta la planeación, coordinación interinstitucional y control del uso legítimo de la fuerza.

En términos técnicos, una Ley de Seguridad Nacional permitiría:

- Definir con claridad los conceptos y alcances de seguridad nacional, defensa, seguridad interior y orden público.
- Delimitar las competencias y funciones de las entidades que conforman el Sistema Nacional de Seguridad, incluyendo el papel diferenciado de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional.

- Establecer mecanismos de articulación interinstitucional, tanto en tiempos de paz como de crisis, con enfoque preventivo y reactivo.
- Garantizar el respeto al bloque de constitucionalidad, incorporando salvaguardas para los derechos humanos y el Derecho Internacional Humanitario (DIH).
- Brindar seguridad jurídica a los comandantes operacionales, ofreciendo marcos normativos que regulen el uso de la fuerza, la inteligencia estratégica, el control territorial y la acción unificada con otros sectores del Estado.
- Alinear los instrumentos doctrinales del Ejército Nacional con la normativa nacional, permitiendo una retroalimentación efectiva entre teoría, práctica y legislación.

La adopción de esta ley no sólo fortalecería el principio de legalidad como eje rector de la función pública, sino que también consolidaría el carácter garantista de la Fuerza Pública, en el marco de un Estado Social y Democrático de Derecho. Así, se responde a la necesidad de un orden jurídico jerarquizado, moderno y eficaz, en consonancia con los postulados de Hans Kelsen sobre la validez normativa dentro de un sistema constitucional estructurado.

Referencias

Acuña, J. y Roa, P. (2024). Liderazgo: una visión histórica desde el Centro de Educación Militar (CEMIL) del Ejército Nacional de Colombia. En L. Salgado (Ed.), *Liderazgo en la formación militar: teoría, práctica y futuro*. Sello Editorial del Ejército. <https://www.selloeditorialejc.com/index.php/cedoc/catalog/book/119>

Álvarez, C., Rosanía, N., Sánchez, D. y Jiménez, G. (s. f.). *Seguridad y defensa: conceptos en constante transformación*. En *Escenarios y Desafíos de la Seguridad Multidimensional en Colombia*. Universidad Militar Nueva Granada.

Ayoob, M. (1996). The Third World Security Predicament: State Making, Regional Conflict, and the International System. *International Affairs*, 72(2), 369-370. <https://doi.org/10.2307/2624377>

Baldwin, D. (1997). The concept of security. *Review of International Studies*, 23(1), 5–26. <https://doi.org/10.1017/S0260210597000053>

Banco de la República. (1810-1814). *Constituciones: Ciudadanía y VIRTUD*. Banrepcultural.org. <https://www.banrepcultural.org/palabras-que-nos-cambiaron/texto004a.html>

Bauman, Z. (2008). *Tiempos líquidos: Vivir en una época de incertidumbre*. Tusquets Editores.

Bobbio, N. (2001). *El futuro de la democracia*. Fondo de Cultura Económica.

Buzan, B. (2008-10). Introducción y capítulo 10. En Universidad Autónoma de Madrid (Ed.), *People, States and Fear: An Agenda for International Security Studies in the Post-Cold War Era*. ECPR Press Classic Series.

Buzan, B. y Wæver, O. (2003). *Regions and Powers: The Structure of International Security*. Cambridge University Press.

Constitución de la República de Tunja [Const]. 1811 (Colombia).

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 217. Colombia.

Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 219. Colombia.

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena de la Corte Constitucional. Sentencia No. C-453/94

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena de la Corte Constitucional. Sentencia No. C-578/95

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena de la Corte Constitucional. Sentencia No. C-041

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena de la Corte Constitucional. Sentencia No. C-251

Corte Constitucional de Colombia. Sala Plena de la Corte Constitucional. Sentencia No. C-281

Cortina, A. (2015). *¿Para qué sirve la ética?* (6.ª imp.). Paidós.

Declaración Universal de los Derechos Humanos [DUDH]. Art. 3 de 1948 (Francia).

Ejército Nacional de Colombia. (2017). *Manual Fundamental del Ejército MFE 1-01: Doctrina*. Imprenta Militar del Ejército. https://www.ejercito.mil.co/enio/recurso_user/doc_contenido_pagina_web/800130633_4/458750/mfe_1_01_doctrina.pdf

Foucault, M. (2006). *Seguridad, Territorio, población: Curso en el Collège de France (1977-1978)* (H. Pons, Trans.). Fondo de Cultura Económica. (Trabajo original publicado en 2004)

Gallie, W. (1956). Essentially contested concepts. *Meeting of the Aristotelian Society*.

Hernández, J. (2025). *Fuerza Pública no debe ser Deliberante*. Elcolombiano.com. <https://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/fuerza-publica-no-debe-ser-deliberante-AC12544488>

Hernández, N. (2020). La seguridad humana: del concepto al enfoque. *Causas de la reducción de su uso como concepto*. *Relaciones Internacionales*, (43).

- Ibarra, C. y Páez, A. (2023). Nociones generales y contexto histórico del derecho penal colombiano. Estudio de las codificaciones penales de 1890 hasta el 2000. Res Pública. *Revista de Historia de las Ideas Políticas* 26(3), 205-215. <https://revistas.ucm.es/index.php/RPUB/article/view/91711>
- Kelsen, H. (2010). *Teoría pura del derecho* (2.ª ed.). Eudeba.
- Keohane, R. y Nye, J. (2011). *Poder e interdependencia: La política mundial en transición* (4.ª ed.). Grupo Editor Latinoamericano.
- Ley 684 de 2001 (13 de agosto). Por la cual se dictan normas sobre el Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. *Diario Oficial* 44.509.
- Montero, J. (2013). El concepto de seguridad en el nuevo paradigma de la normatividad mexicana. *Región y sociedad*, 25(58), 203–238. http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1870-39252013000300007&lng=es&tlng=es
- Real Academia Española. (s.f.). Seguridad. En *Diccionario de la lengua española*. Recuperado en 10 de febrero de 2025, de <https://www.rae.es/diccionario-estudiante/seguridad>
- Rojas, P. (2017). Doctrina Damasco: eje articulador de la segunda gran reforma del Ejército Nacional de Colombia. *Revista Científica General José María Córdova*, 15(19), 95–119. <https://doi.org/10.21830/19006586.78>
- Suescún, A. (1998). *Derecho y sociedad en la historia de Colombia. Tomo III: El derecho republicano, siglo XIX*. Universidad Nacional de Colombia – DESATTA.
- Ullman, R. H. (1983). Redefining security. *International Security*, 8(1), 129–153.
- Weber, M. (2012). *Economía y sociedad*. Fondo de Cultura Económica.



EJERCITO NACIONAL
PATRIA HONOR LEALTAD



CENTRO DE
EDUCACIÓN MILITAR
CEMIL

Nuestro
Compromiso
es
Colombia



ISBN: 978-628-96903-8-5



9 786289 1690385



SELLO EDITORIAL
EJÉRCITO NACIONAL