PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN
PROGRAMA DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN
MENCIÓN DIRECCIÓN EDUCACIONAL Y LIDERAZGO

SISTEMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO PARA LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA MILITAR

Análisis al currículum de formación para los alumnos en liderazgo, fortalezas y debilidades del sistema

POR
BÁRBARA EWING PONCE DE LEÓN

Proyecto de Magíster presentada a la Facultad
de Educación de la Pontificia Universidad
Católica de Chile, para optar al grado de Magister

Profesor guía:

Paulo Volante Beach

Noviembre, 2014

Santiago, Chile

©2014, Bárbara Ewing Ponce de León

©2014, Bárbara Ewing Ponce de León

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

AUTORIZACIÓN PARA LA REPRODUCCIÓN DE LA TESIS

Ninguna parte de esta tesis puede reproducirse o transmitirse bajo ninguna forma o por ningún medio o procedimiento, sin permiso por escrito del autor.

03 de Noviembre de 2014

Firma

Dirección: Calle nueva 520, Depto. 204, Las Condes.
E-mail: barbara.ewing7@gmail.com
Teléfono : 82489667

PONTIFICIA
UNIVERSIDAD
CATÓLICA
DE CHILE

FACULTAD DE EDUCACIÓN

PROGRAMA DE MAGÍSTER EN EDUCACIÓN

MENCIÓN DIRECCIÓN EDUCACIONAL Y LIDERAZGO

SISTEMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO PARA LOS ALUMNOS DE LA ESCUELA MILITAR

Análisis al currículum de formación para los alumnos en liderazgo, fortalezas y debilidades del sistema

Profesor guía: Paulo Volante Beach

Calificación: _____

Profesor de la comisión:

Calificación: _____

Profesor de la comisión:

Calificación: _____

AGRADECIMIENTOS

A mi familia, mi marido, mi hija y mis padres, por su comprensión y estímulo constante, además de su apoyo incondicional durante este proceso.

A Alfredo Ewing P., los profesores Carlos Núñez H. y Nancy Aravena R., por su valiosa y desinteresada orientación y guía en la elaboración del presente trabajo.

Y a todas las personas que en una u otra forma me apoyaron y ayudaron en la realización de este trabajo.

TABLA DE CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS……. i

ÍNDICE DE TABLAS……...…… iv

ÍNDICE DE FIGURAS…… v

RESUMEN…… vi

ABSTRACT……... vii

INTRODUCCIÓN…… 1

I. CAPÍTULO PRIMERO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 6

1.1. Formulación del problema y pregunta(s) de investigación.....… 6

1.2. Objetivo general. ……. 7

1.3. Objetivos específicos.……...……... 7

1.4. Justificación de la investigación ……..…… 7

1.5. Viabilidad de la investigación…….……..... 8

II. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO……..… 10

2.1. El liderazgo……...….. 10

2.2. El contexto de la institución militar….……..... 18

2.3. La educación militar, el mando y el liderazgo…….…… 25

2.4. El sistema de educación militar para oficiales, formación y desarrollo…….. 34

2.5. Sistema de Desarrollo del Liderazgo.……...……... 45

III. CAPÍTULO TERCERO: MARCO METODOLÓGICO……...……. 60

3.1. Tipo de investigación. …..…….…….. 60

3.2. Diseño. …….…….…...……..... 60

3.3. Universo y muestra. …….…….. 61

3.4. Procedimiento e instrumento de recolección de datos. …….. 62

IV. CAPÍTULO CUARTO: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS……. 64
4.1. Capacidades asociadas al liderazgo……. 66
4.2. Capacidades Técnicas……..…….……..… 86
CONCLUSIONES……. 104
BIBLIOGRAFÍA…… 109
GLOSARIO…… 112
ANEXO Nº 1 "Descripción de cada Acción Educativa"……... 119
ANEXO Nº 2 "Cancha de Reacción de Líderes de la Escuela Militar"…. 124
ANEXO Nº 3 "Encuesta"……... 132

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1	Definiciones de liderazgo…….	11
Tabla 2.2:	Extractos de la misión o perfil de Escuelas y Academias extranjeras…….	19
Tabla 2.3	Definiciones de liderazgo militar……	31
Tabla 2.4	Objetivos por curso……..	39
Tabla 2.5	Principios del liderazgo……	43
Tabla 2.6	Acciones educativas directas……...	46
Tabla 2.7	Acciones educativas indirectas……	47
Tabla 2.8	Experiencias de liderazgo por año de escuela……..	50
Tabla 2.9	Virtudes cardinales definidas para cada año de escuela..	53
Tabla 2.10	Conceptos, criterios y atributos del Sistema de Formación Conductual…….	54
Tabla 2.11	Conceptos, criterios y atributos del Sistema de Desarrollo del Liderazgo……..	56
Tabla 2.12	Características que debe poseer un comandante-líder….	58
Tabla 3.1	Demostración del personal encuestado……	61
Tabla 4.1	Comparación resultados año 2010 y 2014, Capacidades asociadas al liderazgo……...	66
Tabla 4.2	Comparación resultados año 2010 y 2014, Capacidades Técnicas…….	87
Tabla 4.4	Resumen análisis de las capacidades asociadas al liderazgo y las capacidades técnicas…….	102

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Figura 2-1	Los ejes de acción del ejército chileno……	22
Figura 2-2	Sistema institucional por funciones matrices……...	23
Figura 2-3	Organigrama del Comando de Educación y Doctrina…….	24
Figura 2-4	Características del liderazgo por niveles……..	33
Figura 2-5	Organigrama Escuela Militar……...	35
Figura 2-6	Dimensiones del aprendizaje……...	42
Figura 2-7	Malla curricular 2013……...	44
Figura 4-1	Gráfico comparativo: capacidad de comunicación……..	68
Figura 4-2	Gráfico comparativo: capacidad de resolución de problemas y razonamiento crítico……	70
Figura 4-3	Gráfico comparativo: capacidad para cautelar la formación y consistencia ética…….	73
Figura 4-4	Gráfico comparativo: capacidad de liderazgo……..	76
Figura 4-5	Gráfico comparativo: capacidad de trabajar en y con equipos…….	80
Figura 4-6	Gráfico comparativo: capacidad responsabilidad profesional…….....	82
Figura 4-7	Gráfico comparativo: capacidad de vocación de servicio…	85
Figura 4-8	Gráfico comparativo: uso de la carta topográfica……	89
Figura 4-9	Gráfico comparativo: impartición de órdenes bajo situación de combate……	92
Figura 4-10	Gráfico comparativo: de las armas y servicios……	94
Figura 4-11	Gráfico comparativo: temas de instrucción de orientación diurna y nocturna…….	97
Figura 4-12	Gráfico comparativo: desarrollar el proceso de planificación (Procedimiento de conducción de tropas)…..	100

RESUMEN

El propósito del presente estudio es determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del currículo declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la Escuela Militar del Libertador Bernardo O´Higgins, por medio de un análisis a los planes y programas que presenta dicha institución.

Considerando que el liderazgo es un tema atingente en la sociedad actual y está presente en la organizaciones, tanto civiles como en las Fuerzas Armadas, se realiza una revisión a la teoría existente, particularmente en el contexto militar.

El instrumento de recolección de datos mediante el cual se evalúa la percepción de los Oficiales de Ejército egresados el año 2009, en las capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas definidas, fue aplicada a una misma promoción en dos momentos de su carrera militar (seis meses después de egresar y a los cuatro años de desarrollo profesional), y se pueden confrontar sus percepciones, con las diferentes acciones educativas que esta destinadas a formar el liderazgo.

Se concluye al término de este estudio, que las capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas declaradas para el desarrollo del liderazgo están consideradas en el currículo y en la formación de los oficiales, con habilidades y herramientas para su óptimo desempeño profesional.

Palabras claves: liderazgo, liderazgo militar, capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas

ABSTRACT

The purpose of this study is to determine through an analysis the strengths and weaknesses of the leadership syllabus in the Military Academy.

A revision of the existing literature was carried out because leadership is an important topic in our society today, it is present in civil organizations as well as in the armed forces.

The instrument of data collection used for this project is a survey which aim is to measure the perception of the graduate students of the year 2009 in two areas - leadership and technical skills – it was applied in two different moments, the first one was immediately after graduating and the second one was when they got to the rank of lieutenant. In this way their opinions could be contrasted.

The conclusion of the study is that the leadership skills and the technical skills considered in the syllabus are suitable for officer professional development.

Keywords: leadership, military leadership, leadership skills, technical skills.

INTRODUCCIÓN

"El liderazgo Militar es intangible, y a pesar de eso, jamás se ha diseñado un arma que lo pueda reemplazar"

General de Ejército N.A. Omar N. Bradley, que mando el 12º Grupo de Ejército en la II GM.

El liderazgo es un tema trascendental en el desarrollo personal y profesional de las organizaciones complejas en un mundo que está en cambio constante, siendo un componente importante a considerar en el contexto en el cual se desarrolle, por ejemplo, dentro del mundo empresarial, del deporte, de la política, del ámbito militar, del académico, entre otros y también considerando, el sector industrial y la estructura organizacional de la institución donde se ejecute.

Buscar una definición de liderazgo en la literatura existente, se torna complejo, teniendo presente las múltiples ópticas desde las que se estudia este tema, pero considerando que las definiciones las estudiaremos más adelante en el texto, se puede consignar al inicio del trabajo que se repiten ideas dentro de las definiciones, es así, como nos encontramos con conceptos como "proceso", "influencia", "desarrollo de los equipos", "iniciativa", "motivación", entre otros, que van esbozando una idea de qué es el liderazgo en general y una aproximación a la particularidad en las Fuerzas Armadas.

Entendiendo que el liderazgo es un concepto que ha sido estudiado desde diferentes perspectivas, es importante contextualizar el análisis a realizar en el presente trabajo, considerando el liderazgo dentro de las Fuerzas Armadas y, en particular, dentro del Ejército de Chile, siendo éste un aspecto fundamental por el tipo de labor que realiza esta institución en la defensa del país.

Cuando se realiza un análisis de la historia de los países, se puede constatar que la historia de sus ejércitos ha ido de la mano, acompañando al desarrollo y seguridad de sus respectivos países. En el caso de Chile, parte importante de los héroes que han marcado nuestra historia han sido miembros de las Fuerzas Armadas, entregándole referentes a la sociedad actual de los atributos y comportamientos que ejerce quien es reconocido como un líder entre sus pares. Es así, como al referirnos de Bernardo O'Higgins, José Miguel Carrera, Arturo Prat entre otros, aparecen de manera inmediata las características que los llevaron a ser grandes personajes de nuestra historia, siendo el liderazgo que ejercieron hacia sus subordinados y sociedad toda, una de las características principales para ser, hoy en día, referentes en nuestra historia.

Las características de los cambios que ha experimentado el mundo post II Guerra Mundial, el fin de la Guerra Fría y la actual globalización, ha tenido influencia directa en los cambios de las formas de las crisis internacionales, los conflictos y las guerras. En esta perspectiva, el liderazgo en general y el liderazgo militar en particular, han tenido una evolución acorde a dichos procesos.

Es por ello, que el fenómeno del liderazgo en los diferentes ejércitos del mundo ha ingresado de forma sustancial en las doctrinas, normas, reglamentos, práctica del mando, simulación, juegos de guerra, ejercicios en general y particularmente, en la formación de sus comandantes, lo cual queda reflejado en las diferentes mallas curriculares de formación, tanto de los oficiales como de los suboficiales y, en los últimos 10 años, ha pasado a formar un pilar fundamental en dicha formación.

Países como Colombia, Ecuador, España, Estados Unidos, Inglaterra, entre otros, tienen dentro de sus programas la formación del liderazgo como un elemento fundamental para lograr oficiales y cuadro permanente capacitado, con la finalidad de conducir a su personal en condiciones de paz, crisis y/o conflicto.

Considerando la importancia del concepto liderazgo en el ámbito militar, se centra en el estudio de la formación de líderes en el Ejército de Chile, de los oficiales en particular, formación que ocurre en la Escuela Militar del Libertador Bernardo O'Higgins, instituto que declara formar a sus futuros oficiales en el liderazgo, para que sea complementado con la autoridad que legalmente les es concedida, la particularidad de esta acción, permite que los subordinados trabajen de manera obediente y con la convicción necesaria para en los momentos más difíciles, crisis, conflicto y/o guerra actuar y vencer, o estar dispuestos a entregar su vida en el cumplimiento de su misión.

Para lograr esta formación integral, en los futuros oficiales, la Escuela Militar presenta una malla curricular en la cual, la formación del liderazgo está presente durante los cuatro años de estudios, con acciones educativas directas e indirectas, que serán detalladas en el presente trabajo, las cuales deberán entregar las competencias necesarias al alumno para poder ejercer su función como oficial de ejército, en las diferentes unidades de la institución.

En esta formación, se ha centrado el estudio para poder determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del currículum declarado en la formación de liderazgo de la Escuela Militar.

Para ello, se realiza un análisis al camino que recorren, desde la teoría a la práctica, en la cual son formados los alumnos, a fin de evidenciar cómo es esta formación y, por medio de un análisis a las encuestas aplicadas a una misma promoción en los años 2010 y 2014, se podrá ver de qué manera los oficiales perciben esta formación, una vez que se encuentran en la ejecución de sus labores profesionales.

Conociendo estas fortalezas y debilidades, se podrá optimizar el proceso y, además aportar en la de formación de los futuros oficiales.

Para poder materializar la concepción explícita precedentemente, el proyecto de magíster se ha estructurado de acuerdo al siguiente detalle:

En el primer capítulo, se realiza el planteamiento del problema, considerando el problema de investigación, con sus preguntas de investigación, el objetivo general y los objetivos específicos, los cuales guiarán el desarrollo del estudio, siendo contestadas en las conclusiones luego del desarrollo de los otros capítulos.

En el segundo capítulo, se realiza una revisión a la teoría existente en liderazgo, tanto en el contexto civil como en el militar, entregando el marco teórico y los antecedentes sobre el Ejército de Chile como parte de las Fuerzas Armadas, con su misión y estructura, concebida para dar respuesta a las necesidades de formar a los líderes militares que tripulan la institución. Lo anterior, se concibe para poder contextualizar el liderazgo en general y luego adentrarnos en la particularidad, de éste en la Fuerzas Armadas, y el ejército específicamente.

También considera un análisis a la composición del "Sistema de Desarrollo del Liderazgo", para desde su conocimiento, comprender como este instituto de educación superior forma a los líderes que declara en su perfil. Esta formación integral será examinada en su totalidad, para conocer las acciones educativas, actividades, áreas de desarrollo, entre otros aspectos, que encierra esta formación. Todo lo anterior, con el objeto de dar a conocer y cotejar los procesos de trabajo en los cuales se sustenta el Sistema de Desarrollo del Liderazgo y constatar si en ellos, hay agregación de valor a las personas.

En el tercer capítulo, se desarrolla el marco metodológico, el cual profundiza en el tipo de investigación, su diseño, el universo y la muestra, y por último, el procedimiento e instrumento de recolección de datos, mediante el cual se obtuvo los resultados que son analizados en el capítulo siguiente.

En el cuarto capítulo, se presentan los resultados de un extracto de dos encuestas aplicadas a una misma promoción de oficiales egresados de la Escuela Militar y por medio de la "Sección de Aseguramiento de la Calidad Educativa", la cual realiza un seguimiento a sus egresados año a año. Estas mediciones fueron efectuadas en el mes de junio del año 2010, transcurridos seis meses de su egreso y en el año 2014, considerando cuatro años de ejercicio de la profesión. Con los resultados de ambas mediciones, se puede relacionar la pertenencia entre los resultados de ambos momentos y la percepción de los encuestados sobre las competencias que declara formar la Escuela Militar, determinado si están presentes en ellos al momento de ejercer su profesión.

En cuanto a las conclusiones del estudio, una vez analizadas las encuestas y confrontados los resultados, se puede observar la correspondencia que existe entre el currículum declarado por la Escuela Militar y el nivel de desarrollo percibido que declaran los oficiales, se habrán determinado las fortalezas y debilidades existentes, aportando a la mejora del sistema, y por ende, a la formación de los futuros oficiales.

I. CAPÍTULO PRIMERO: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Formulación del problema y pregunta(s) de investigación.

La Escuela Militar es el instituto formador de los oficiales de ejército, la cual para dichos fines, está organizada a base de cinco sistemas de formación, los cuales son:

- Sistema de Formación Docente.
- Sistema de Formación Física.
- Sistema de Formación Profesional Militar.
- Sistema de Formación Conductual.
- Sistema de Desarrollo del Liderazgo.

Por medio de una investigación al "Sistema de Desarrollo del Liderazgo", se analizarán las fortalezas y debilidades que presenta este sistema, lo cual permitirá escudriñar la correspondencia entre lo declarado en el currículo (plan estratégico, objetivos, programas) versus el nivel de desarrollo percibido que declaran los oficiales, en cuanto a la formación del liderazgo militar en la Escuela Militar.

De acuerdo con lo planteado, se formula el siguiente problema de investigación: ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del currículum declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la Escuela Militar del Libertador Bernardo O´Higgins?

Para dilucidar este problema, se proponen las siguientes preguntas de investigación:

1. ¿Por medio de qué acciones se implementa el currículum declarado para la formación del liderazgo en la Escuela Militar?
2. Las acciones detalladas, ¿logran que las características definidas en el liderazgo militar se evidencien al momento de implementarlas?
3. ¿Cómo perciben los oficiales el cumplimiento del currículum declarado en liderazgo militar, una vez egresados de la Escuela Militar?

1.2 Objetivo general.

Determinar cuáles son las fortalezas y debilidades del currículo declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la Escuela Militar del Libertador Bernardo O´Higgins.

1.3 Objetivos específicos.

1. Describir las diferentes acciones educativas con las cuales se forma el liderazgo (directas e indirectas).
2. Identificar las características definidas por la Escuela Militar en los tres ámbitos de formación del liderazgo militar (ser, saber y hacer) y de qué manera se encuentran presentes en el currículum.
3. Analizar, a través de un instrumento de medición, el nivel de cumplimiento del currículum declarado en la formación del liderazgo, desde la perspectiva de los oficiales recién egresados.

1.4 Justificación de la investigación

En la actualidad, el liderazgo es un factor predominante en la formación de profesionales de diferentes ámbitos. En relación a la profesión militar y a la formación de los oficiales en el Ejército de Chile, este factor forma parte de un

conjunto de sistemas que integran la formación del alumno de la Escuela Militar.

Para la Escuela Militar, como queda reflejado en Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo", el liderazgo es: "el arte de influir en las personas obteniendo lo mejor de ellos, para que con confianza y el máximo de entusiasmo y voluntariedad nos sigan tras la consecución de un objetivo o tarea, iluminados por el bien común"[1].

Considerando esta definición, la formación del liderazgo en la profesión militar es trascendental, motivo por el cual, poder analizar la manera en que la Escuela Militar está realizando esta acción educativa, a través de una revisión al currículum declarado con los oficiales en sus primeros seis meses en la Institución, entregará una visión del conocimiento adquirido en los tres ámbitos (ser, saber y hacer), definiendo cuales son las herramientas con las que cuentan para desarrollarse profesionalmente.

Con los datos que se obtengan de la investigación se podrá retroalimentar a la Escuela Militar en su labor formadora de los futuros oficiales, siendo muy importante al momento de analizar las debilidades que sean detectadas, ya que el proceso de formación está en un constante análisis, siendo este un aporte a su trabajo.

1.5 Viabilidad de la investigación

Este estudio, es realizado con la Jefatura de Estudios de la Escuela Militar, en la Sección de Aseguramiento de la Calidad Educativa, a los Oficiales egresados en diciembre del año 2009, durante el desarrollo del Curso Básico para Oficiales

[1] Escuela Militar. (2009). *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo"*. Santiago, Chile. (p. 13)

de Armas y Servicios que transcurrió en el año 2010, entregando una mirada a los seis meses de egreso.
Por otra parte, en el desarrollo del Curso de Guerra Especial mención Liderazgo, al cual asisten los integrantes de esta promoción durante el mes de febrero del año 2014, se aplicó el extracto de la encuesta utilizada en este estudio, entregando una mirada después de cuatro años de ejercicio de la profesión.

Estas instancias formativas ofrecen un escenario óptimo, ya que cuentan con un contacto permanente con sus egresados, lo que facilita el poder realizar este seguimiento y compararlo con los planes y programas donde se deja estampado las acciones para la formación del liderazgo, entregando la posibilidad de analizar los procesos de trabajo del sistema y poder evidenciar sus fortalezas y debilidades.

II. CAPÍTULO SEGUNDO: MARCO TEÓRICO

2.1.El liderazgo.

En las actividades cotidianas normalmente se debe asumir un rol, desde nuestra temprana escolaridad, en momentos de juegos o actividades docentes, debíamos nombrar a un presidente de curso, un capitán o un delegado, quien era considerado por ciertas actitudes y cualidades que se evidenciaban en su actuar. Por otra parte, ya en nuestra vida adulta en los diferentes círculos de amigos, en las diferentes profesiones u oficios que se ejercen, existe un individuo que se destaca por sobre el resto, es también quien cuenta con ciertas cualidades y condiciones personales, complementadas con un conocimiento en su campo profesional, es lo que lo diferencia del resto de sus pares.

Según la Real Academia de la Lengua Española, "líder" proviene del inglés "leader" derivado del verbo "to lead", que traducido al español significa "guía". A su vez, esta palabra tiene su origen en el vocablo anglosajón "lihan" que significa "el que ejerce influencia". Sin duda, existe relación además, con el verbo alemán "leiten" cuyo significado es "conducir". Su definición considera, "Líder: director, jefe o conductor de un partido político, de un grupo social o de otra colectividad. El que va a la cabeza de una competición deportiva"[2].

Cuando se utiliza el sitio web google para buscar el significado de la palabra "liderazgo" aparecen un total de 10.200.000 resultados en 0,31 segundos, con la palabra "leadership" aparecen 136.000.000 en 0,39 segundos. La posibilidad de limitar a una definición para desarrollar este estudio es impensable, con esa magnitud de resultados, enmarcarse en una es muy difícil. De la literatura

[2] Real Academia Española. (1992). *Diccionario de la Lengua Española* (21ª Edición ed.). Madrid: Espasa Calpe S.A.

revisada, se seleccionaron cuatro autores, con los cuales se busca dar un marco referencial a la definición de liderazgo que más adelante se trabajará en "liderazgo militar". (pon acá como pie de página la ruta de la web)

Son seleccionados estos cuatro autores, ya que entregan diversas visiones del tema; por una parte, la del mundo civil en el contexto del comportamiento humano y su desarrollo en el mundo laboral; por otra parte, como una propuesta, ya en el año 1997, sobre los escenarios que se enfrentarían en el liderazgo; y desde una mirada de los autores con relación al ámbito militar, en cuanto a las ideas de la psicología en el medio militar y, por último, la experiencia de un Oficial Superior del Ejército Español frente al valor de lo intangible y cómo el liderazgo sin ser algo tangible, es primordial para los comandantes en las Fuerzas Armadas.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México, D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.	"El liderazgo es un proceso de influir en y apoyar a los demás para que trabajen entusiastamente a favor del cumplimiento de los objetivos. Es el factor decisivo que contribuye a que individuos o grupos identifiquen sus metas y que después motiva y asiste en el cumplimiento de las metas establecidas. El liderazgo es el catalizador que transforma la potencia en realidad"[3].
Heifetz, R. A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles.* Barcelona: Paidós.	"El liderazgo es al mismo tiempo activo reflexivo. Uno tiene que alternar la participación de la observación. Walt Whitman lo describió como estar dentro y fuera de juego. Aunque la teoría puede ser fácil de captar, la práctica no lo es. En lugar de conservar la perspectiva sobre los acontecimientos que nos rodean, a menudo nos dejamos arrastrar por ellos. Consideremos la experiencia de bailar en la pista, en contraste con la de estar en un palco

[3] Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). *Comportamiento Humano en el Trabajo.* México, D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.

	y ver bailar a otras personas. Dejándose arrastrar por la danza, es casi imposible percibir las pautas de desplazamiento de todos los bailarines. El propio movimiento dificulta la observación"[4].
Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares*. Buenos Aires: Paidós SAICF.	"La mayor parte de las definiciones de liderazgo considera que es un proceso eminentemente psicosocial, en el cual una persona ejerce una influencia intencional sobre un grupo con el propósito de guía, estructurar o facilitar una tarea en función del objetivo colectivo (Yulk, 2002). Las mayores discrepancias en la literatura se localizan en quién y cómo ejerce esa influencia, el beneficiario de la misma (seguidor) y el resultado del proceso (efectividad)"[5].
Carreño Fernández, A. (2010). Liderazgo sin intangibles, un camino hacia el error. *Revista Ejército de Tierra Español.*	"Liderazgo es un concepto multidisciplinar, por lo que no es fácil reducirlo a una definición universal, pues cada una de ellas muestra enfoque particular del fenómeno y se orienta más en uno u otros aspectos, dependiendo en primer lugar del contexto en que se marque (mundo empresarial, del deporte, política, militar, académico…), en segundo lugar del nivel de la estructura organizacional al que se enfoque (alto, intermedio o bajo) y por último, a la personalidad del que lo define"[6].

Tabla 2.1 Definiciones de Liderazgo

Es así, como desde las diferentes miradas que se le da al liderazgo y la teoría existente, es que los conceptos antes entregados nos demuestra el poder de influencia y repercusión que tiene el factor liderazgo en el desarrollo eficiente y eficaz de los procesos. Aparte de la preocupación que existe por los procesos en sí, quien tiene esta cualidad de liderazgo presente en su forma de mandar o

[4] Heifetz, R. A. (1997). *Liderazgo sin respuestas fáciles.* Barcelona: Paidós. (p. 15).
[5] Castro Solano, A. (2005). *Técnicas de evaluación psicológica en los ámbitos militares.* Buenos Aires: Paidós SAICF. (p. 20).
[6] Carreño Fernández, A. (2010). Liderazgo sin intangibles, un camino hacia el error. *Revista Ejército de Tierra Español*. (p.37).

dirigir, podrá influir en su personal, logrando motivarlos, catalizando su potencialidad para el bien de la organización en la que se desempeña.

En este contexto, algunas teorías y modelos que permiten comprender el liderazgo. En el libro "Teoría y Evaluación de Liderazgo"[7], el autor analiza a una serie de escritos que desde el año 1990 hasta la actualidad, han estudiado las concepciones teóricas acerca del liderazgo, quienes proponen que existen tanta variedad de definiciones como personas que intentaron abordar este concepto, presentando diferencias entre ellas, según los rasgos individuales, características, competencias, el poder y la autoridad, la relación con sus seguidores, influencias, etc., pero compartiendo al término del análisis las siguientes características comunes:

- El liderazgo es un proceso.
- El liderazgo es influencia sobre los demás.
- El liderazgo ocurre en un contexto grupal.
- El liderazgo involucra el logro de objetivos o metas.

El liderazgo abordado desde la historia, la psicología, el desarrollo organizacional y la sociología genera una discusión para ver si el tema es abordado desde el liderazgo como un rasgo (características y cualidades que los distinguen) o como un proceso (no son solo características de una persona, fenómeno que depende íntegramente del contexto en el cual surge). También entra a jugar un rol, el poder y la autoridad que la persona ejerce, donde el poder se entiende como algo dinámico, no se logra influir a todos por igual, en cambio, la autoridad es una posición de poder, sin necesariamente ejercer cierta influencia.

[7]Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del liderazgo.* Buenos Aires: Paidós (P. 18-20).

En el análisis de cada uno de los enfoques, encontramos las siguientes características, las cuales debemos tener presente al entender la manera en que se forman los futuros oficiales y si efectivamente la manera en que se les está formando les entrega las herramientas para ejercer su rol de manera eficiente y eficaz.

- **Enfoque por Rasgos**: plantea que los individuos poseen ciertas características y cualidades estables, las cuales marcan una diferencia con el resto de los individuos. Al considerar este modelo se evidencia que queda fuera de análisis el contexto y los seguidores, recurriendo a sus competencias para resolver problemas.

- **Enfoque Conductual**: realiza un análisis de las conductas de los líderes y como se relacionan estas con el liderazgo efectivo, mediante el método del análisis factorial se definen categorías que se evidencian de conductas que los líderes repetían en cierta frecuencia. Al realizarse solo por el análisis factorial, el enfoque no toma fuerza dentro de las teorías.

- **Enfoque Situacional**: un líder efectivo tiene que adaptar su estilo según la situación que enfrenta para que sus acciones resulten efectivas, no una misma conducta es efectiva para todas ellas. Las teorías que nutren este enfoque proponen una aplicación mediante el entrenamiento de líderes, buscando la adaptabilidad del líder en las diferentes situaciones, considerando los elementos presentes en este proceso comprendiendo a los seguidores y ajustándose al contexto.

- **Enfoque de Bass** (transformacional/transaccional): en este enfoque se toman en cuenta tanto los rasgos como las conductas del líder como las variables situacionales, por una parte, el líder transformacional busca

influir en sus seguidores, el líder transaccional utiliza el intercambio de recompensas a cambio de una tarea realizada. Sin ser excluyentes, pueden presentar ambos enfoques dependiendo de la situación que tenga que enfrentar[8].

En el caso de la Escuela Militar en el Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo", se define el enfoque del liderazgo con el que trabaja la Institución para la formación de líderes, basándose en el conocimiento teórico y experiencias acumuladas en la disciplina, las diferentes miradas desde la cual se estudia este fenómeno entregan al término un fundamento sólido para la formación de los futuros oficiales.

Los diferentes enfoques que declara utilizar la Escuela Militar son los siguientes y están relacionados en su totalidad con los planteados anteriormente en el trabajo[9]:

- **Enfoque de las cualidades**: considerada por los rasgos que presentan los líderes, es coincidente con el enfoque de rasgos planteado anteriormente y que define ciertas cualidades que debe tener el individuo que están correlacionadas a la condición de liderato, estas cualidades son: Inteligencia, Dominio, Confianza en sí mismo, Conocimiento relacionado con el trabajo, Gran motivación y Energía.

  Con el tiempo este enfoque ha evolucionado, entendiendo que los rasgos pueden adquirirse o perfeccionarse con el tiempo, pero no necesariamente una persona va a ser líder por poseer estas características, debe desear serlo, alcanzar ciertas metas y saber relacionarse con los demás.

---

8 Castro Solano, A. (2007). *Teoría y Evaluación del liderazgo.* Buenos Aires: Paidós (P. 18-20).

9 Escuela Militar. (2009). *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo"*. Santiago, Chile: Escuela Militar. (p. 14-17)

– **Enfoque de la conducta o enfoque conductual** como se plantea precedentemente, orientando el estudio del comportamiento del líder, considerando que el comportamiento puede ser observado, mientras que las cualidades solo interpretadas, se podría definir por medio del estudio de este comportamiento que tipo de conductas realiza el líder y estas pueden a su vez ser enseñadas al resto.

  Todo lo anterior, desarrollando una serie de habilidades necesarias para desempeñarse en su rol, tales como:

  - Habilidades Técnicas: conocimientos y capacidades de una persona para ejecutar algún tipo de proceso o técnica.
  - Habilidades Humanas: capacidad de trabajar eficazmente con las personas y generar trabajo en equipo.
  - Habilidades de Conceptualización: capacidad para pensar en términos de modelos, marcos de referencia y amplias relaciones.
  - Estilos de Liderazgo: es un patrón general de acciones explícitas e implícitas de un líder, según la percepción de los subordinados, quienes la mayoría de las veces no responden exclusivamente a lo que los líderes piensan y hacen, sino sobretodo a lo que perciben que sus líderes son.

– **Enfoque de contingencias** o Situacional: dentro de los modelos existentes se destaca el de Fiedler, que propone, principalmente, que los individuos se convierten en líderes no sólo por sus atributos de personalidad, sino también por varios factores situacionales y por las interacciones que ellos tienen con los miembros del grupo que lideran.

Considerando que al modificar una situación, varían los requerimientos de liderazgo. Totalmente relacionado con el Enfoque Situacional planteado anteriormente, da la posibilidad de que los futuros oficiales aprendan a elegir el estilo de liderazgo adecuado a la contingencia o situación que deban enfrentar.

- **Enfoque del autoliderazgo**: propuesto por Charles Manz y Henry Sims en 1991, siendo un enfoque emergente, requiere de líderes subalternos capacitados para actuar con mayor autonomía, implicando el desarrollo de la confianza, conocimiento personal y técnico, desarrollo del sentido de control de área de responsabilidad y la comprensión del efecto de la propia contribución, involucrando una transformación a nivel personal y grupal.

Cada uno de estos enfoques nos entregan componentes para ir formando un concepto de las características que debe tener un líder militar, con las condiciones especiales que lo acompaña su desarrollo profesional, deberá ir generando en sus diferentes grados y puestos las herramientas para desempeñarse de forma tal, que su propio desarrollo sea óptimo y el del personal bajo su mando también.

Las teorías, enfoques, definiciones que se plantean sobre el liderazgo en el presente capítulo nos entregan el marco teórico y referencial para comprender este concepto, para que de esta manera se pueda observar los alcances que tiene en toda organización y en particular en las instituciones de las Fuerzas Armadas.

La falta o presencia del liderazgo en quienes ejercen puestos directivos, como también en los integrantes de los equipos de trabajo, repercute directamente en el resultado que se espera de su gestión. Por lo anterior, el ejército como

institución perteneciente a las Fuerzas Armadas, considera la formación de esta área en sus escuelas, y en particular, el desarrollo de este en la Escuela Militar.

2.2. El contexto de la institución militar.

Las instituciones militares de Latinoamérica mantienen una orientación similar en la formación de los integrantes de las Fuerzas Armadas, particularmente en el caso de los diferentes ejércitos, existe un símil con algunos países, dentro de los cuales se encuentran referentes para Chile, y a la vez, el ejército chileno pasa a ser un modelo para otros dentro de la región.

Al realizar una revisión a las misiones y perfiles que demandan estas academias y escuelas para la formación de los futuros oficiales, se produce una coincidencia en conceptos, particularmente en torno al liderazgo. En la siguiente tabla, se puede observar un resumen con extractos de las misiones o perfiles:

PAIS	INSTITUTO	EXTRACTO DE LA MISION O PERFIL
Chile	Escuela Militar del Libertador Bernardo O'Higgins	"Un profesional de las armas que luego de cuatro años de formación, se encuentra capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico, para desempeñarse en el mando a nivel comandante de sección, ejerciendo en forma permanente el ***liderazgo*** y asumiendo los roles de educador, instructor y administrador de recursos humanos y materiales entregados bajo su responsabilidad…"[10]
Reino Unido	Royal Military Academy Sandhurst	"The Royal Military Academy Sandhurst is where all officers in the British Army are trained to take on the responsabilities of ***leading*** the soldiers under their command. ***Leadership*** is the life blood of an army…"[11]
EEUU	United States Military Academy West Point	"To develop each Cadet into a commissioned ***leader*** of character who possesses the will to win, personal courage, adaptability, physical fitness and mental toughness..."[12]
España	Academia General Militar	"Oficiales preparados para gestionar el día a día de las unidades, pero también capaces de ***liderar*** equipos en situaciones complejas, tomar decisiones difíciles y asumir plenamente la responsabilidad de sus consecuencias…"[13]
Colombia	Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova	"Formar integralmente a los futuros oficiales del Ejército como ***líderes*** comandantes de pelotón, con sólidas competencias profesionales, investigativas y socio humanísticas, así como con un profundo compromiso ciudadano y vocación de servicio…"[14]
Ecuador	Escuela Militar Superior Eloy Alfaro	"Tener vocación para la vida militar que implica voluntad, integridad y compromiso de servicio. Poseer aptitud y actitud de ***liderazgo*** para trabajar dirigiendo grupos, con orden, iniciativa, creatividad…"[15]

Tabla 2.2: Extractos de la misión o perfil de Escuelas y Academias extranjeras.

[10] ESCMIL. *Escuela Militar*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.emilitar.cl: http://www.emilitar.cl/index.php?option=com_zoo&view=item&Itemid=229#page

[11] BRITISH ARMY. *The British Army*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.army.mod.uk: http://www.army.mod.uk/training_education/24475.aspx

[12] USMA. *United States Military Academy West Point*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.westpoint.edu: http://www.westpoint.edu/SitePages/Home.aspx

[13] EJERCITO DE TIERRA . *Ejercito de Tierra*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.ejercito.mde.es: http://www.ejercito.mde.es/unidades/Zaragoza/agm/Saludo/index.html

[14] ESCUELA MILITAR DE CADETES. *Escuela Militar de Cadetes*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.esmic.edu.co/esmic/: http://www.esmic.edu.co/esmic/index.php/vicerrectoria/pregrados/ciencias-militares.html

[15] ESMIL. *Escuela Superior Militar Eloy Alfaro*. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.esmil.mil.ec: http://www.esmil.mil.ec/anspirantes/perfil-del-aspirante

En la lectura de los extractos presentados, se observan coincidencias en cuanto a la importancia del liderazgo en la formación de los oficiales de diferentes países. Considerando la experiencia en combate actual que han tenido ejércitos como el americano y el británico, los lleva a convertirse en referentes en el ámbito militar, quedando en manifiesto que ambos declaran que el liderazgo es el pilar fundamental en la formación de sus oficiales.

La influencia que se produce es recíproca, por ejemplo, la Academia de West Point mantiene intercambios por semestres académicos, cursos de combate y visitas profesionales con la Escuela Militar de Chile, dando señales de la confianza y similitud en los procesos de formación. Por otra parte, el Ejército del Ecuador, periódicamente envía dos alumnas a la Escuela Militar de Chile, donde son formadas durante los cuatro años para luego, volver a su país y desempeñarse en su ejército.

Se comprende entonces, que la presencia de la formación del liderazgo en otros ejércitos, es un indicativo de la importancia y los alcances que tiene sobre el comandante líder, quien en su proceso educativo, debe aquilatar y poner en práctica las herramientas que cada institución les entrega.

En cuanto al liderazgo propiamente tal, el marco conceptual considerado en la tabla 2.1, refleja su complejidad y, el cómo debemos relacionarlo con la particularidad de las instituciones de las Fuerzas Armadas, compuesta por características que las hacen diferentes de otras instituciones complejas tanto públicas como privadas.

La Constitución Política de la República de Chile, en el capítulo XI, Articulo 101 declara que: “Las Fuerzas Armadas, dependientes del ministerio encargado de la Defensa Nacional, están constituidas única y exclusivamente por el

Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Existen para la defensa de la patria y son esenciales para la seguridad nacional". Asimismo, la Carta Fundamental establece su carácter de obedientes y no deliberantes, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas.

"El Ejército, junto a la Armada y Fuerza Aérea, tiene –en representación de la sociedad– el monopolio y el uso legítimo y racional de la fuerza; atributo que le permite enfrentar las misiones de la más elevada trascendencia para la seguridad de la nación y para la defensa de la patria[16]".

Entregándole la potestad de las armas, entre otros aspectos particulares, la naturaleza profesional de la carrera militar, estudiada por teóricos militares como Huntingnon, fundamenta esta realidad cuando define tres características principales para toda profesión: habilidad, corporatividad y responsabilidad y junto con esto, agrega:

> "La capacidad de un oficial no es un oficio (que es principalmente mecánico) ni un arte (que requiere un talento único e intransferible) es como, en vez, una actitud intelectual extraordinariamente compleja que requiere una instrucción y estudios comprensivos. Debe recordarse que la peculiar actitud del oficial es el manejo de la violencia y no el acto de la violencia en si"[17]

Definiciones como esta nos entregan antecedentes para entender esta profesión como una condición, según lo plantea Le Dantec (2013), "los oficiales son siempre oficiales y esto se refleja en su quehacer profesional y, muchas veces, personal. En consecuencia, la profesión se encuentra íntimamente ligada a la vocación"[18].

[16]Ejército de Chile. (2010). *El Ejército y la Fuerza Terrestre.* Santiago: División Doctrina (P. 59)

[17]Programa Académico Escuela Militar. (2013). *Cuadreno de Investigación Nº 3.* Santiago: Remis Ramos Carreño. (Huntingnon 1957:27, citado en Le Dantec, 2013, p. 75).

[18] Programa Académico Escuela Militar. (2013). *Cuadreno de Investigación Nº 3.* Santiago: Remis Ramos Carreño. (p. 76).

En esta condición de la profesión, aparece en el camino la misión particular que deben cumplir las instituciones integrantes de la defensa nacional, entendiendo que tienen objetivos que las hacen diferentes a otras instituciones públicas, empresas privadas.

Considerando lo anterior, su misión primordial es: "garantizar la soberanía nacional, mantener la integridad territorial y proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país, frente a cualquier amenaza o agresión externa, así como constituir una importante herramienta de la política exterior de Chile"[19].

Figura 2-1:Los ejes de acción del Ejército chileno[20].

[19] Ejercito de Chile. (s.f.). *Saludo, Misión y Visión.* Recuperado de http://www.ejercitodechile.cl/saludo-mision-y-vision.php

[20] Ejército de Chile. (2010). *El Ejército y la Fuerza Terrestre.* Santiago: División Doctrina (P. 66)

Son estos tres ejes de accion los que le otorgan al ejército su caracteristica de ser único y distintivo, siendo una institución permanente y fundamental de la República.

Desde estos ejes de acción, aparecen las funciones matrices del ejército, las cuales están diseñadas y definidas para el cumplimiento de sus misiones y el desarrollo de sus actividades, define una estructura de trabajo profesional permanente en cuatro funciones matrices:

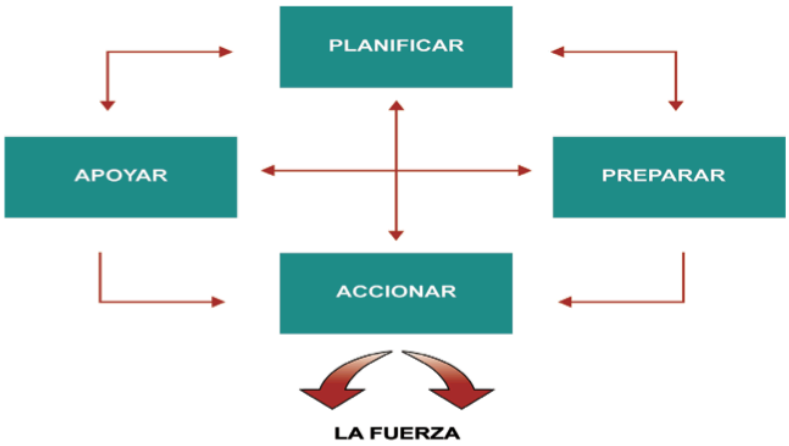

Figura 2-2: Sistema institucional por funciones matrices[21].

Estas cuatro funciones matrices que se representan en el gráfico anterior, orientan la organización del trabajo que desarrolla el Ejército en su diario quehacer. Para los fines de esta investigación, es pertinente consignar con mayor detalle la función preparar, desde los diferentes institutos que componen

[21]Ejército de Chile. (2010). *El Ejército y la Fuerza Terrestre.* Santiago: División Doctrina (P. 72)

el “Comando de Educación y Doctrina”, siendo este organismo, el estamento “responsable de la Función Matriz Preparar.

Se encarga de desarrollar, evaluar y mantener actualizada la doctrina operacional, de instrucción y de entrenamiento; de materializar la investigación y experimentación para el combate; y de diseñar la organización y equipamiento de las unidades. Del mismo modo, responde de todo el proceso de enseñanza y capacitación para el personal del Ejército”[22]

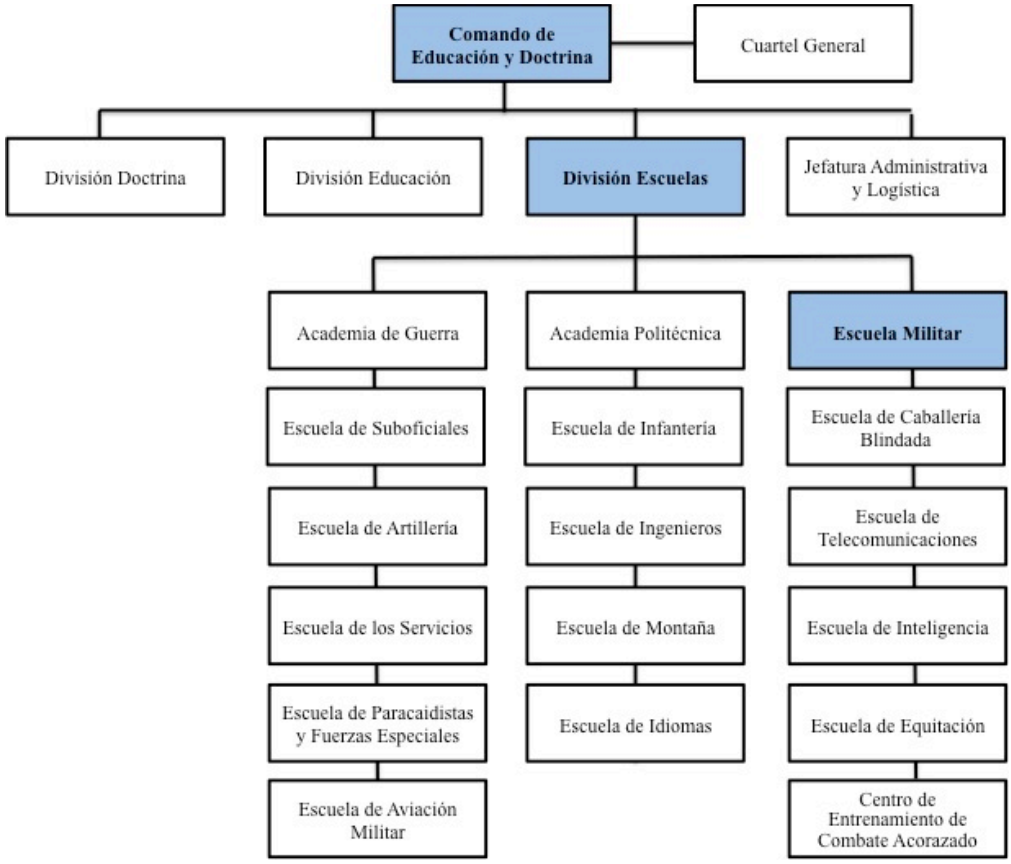

Figura 2-3: Organigrama del Comando de Educación y Doctrina[23]

[22]Ejército de Chile. (2010). *El Ejército y la Fuerza Terrestre.* Santiago: División Doctrina (P. 81)
[23] Comando de Educación y Doctrina. (s.f.). Organigrama del *CEDOC*. http://www.cedoc.cl/EXPO%20CEDOC%20CHILE.pdf

Las escuelas, tanto para oficiales como para suboficiales, son aquellas dedicadas a la formación de su personal y a la capacitación, mediante cursos de requisitos, fundamentalmente, siendo estos cursos, las instancias formales donde la institución entrega los conocimientos y las competencias necesarias para desempeñarse en su quehacer profesional.

2.2.La Educación Militar, el mando y el liderazgo.

La normativa que sustenta los procesos en el ejército, considera un reglamento para el ámbito de la educación, el cual busca contribuir a la preparación de la fuerza mediante la interrelación del "Sistema Educativo Institucional" (SEI) con sus funciones en el ámbito de docencia, capacitación, instrucción y entrenamiento. En el ámbito de la docencia en particular, el esfuerzo está centrado en cumplir en forma eficaz y eficiente el objetivo de preparar a la fuerza, en pos de cumplir los ejes de acción del Ejército.

En el artículo Nº 3 del Reglamento de Educación Militar (2012) se plantea lo siguiente:

> "La educación superior militar genera estructuras institucionales necesarias y las propuestas educacionales que garantizan su calidad y su equivalencia con el nivel de educación superior chilena, desarrollando actividades docentes, de investigación y de extensión de nivel superior, otorgando títulos técnicos de nivel superior, títulos profesionales, toda clase de grados académicos, en especial los de licenciado, magíster y doctor. La finalidad de la educación es preparar al personal de las Fuerzas Armadas para la defensa de la patria y la mantención de la paz, contribuyendo de esta manera al desarrollo nacional".[24]

[24]Ejército de Chile. (2011). *Reglamento de Educación Militar.* Santiago: División Doctrina (P. 19).

En el caso particular a estudiar, se analizará la formación de los oficiales del Ejército de Chile, la cual ocurre en la Escuela Militar del Libertador Bernardo O'Higgins, que tiene como misión fundamental la formación del alférez de ejército, que es definido como: "un profesional de las armas que luego de cuatro años de formación, se encuentra capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico, para desempeñarse en el mando a nivel comandante de sección, ejerciendo en forma permanente el liderazgo y asumiendo los roles de educador, instructor y administrador de recursos humanos y materiales entregados bajo su responsabilidad".[25]

La necesidad de formar oficiales con la exigencia de que sean líderes, impone que esta formación debe abarcar más allá de lo docente, debe ser una formación integral y en este caso tiene una duración de cuatro años, siendo ante todo gradual y trabajando con el ejercicio desde la teoría a la práctica, para que en un futuro, el oficial se desempeñe con las herramientas y competencias necesarias para cumplir con su rol.

Como queda reflejado en el perfil de egreso, la Escuela Militar busca formar un comandante, quien al momento de ejercer su profesión deberá "mandar", siendo este elemento, aparte del liderazgo, un factor importante a analizar.

El "Reglamento de Mando y Control", define en el capítulo II, los distintos aspectos relacionados con el "Mando", que ya en 1899 André Gavet definía en su libro "El Arte de Mandar, Principios del Mando", como: "el arte profesional del Oficial".

[25]Escuela Militar . (2012). Planificación de Cursos. *Planificación de Cursos* . Santiago, R.M., Chile: Escuela Militar.

El articulo 53 define: “El mando militar se entiende como el ejercicio de la autoridad y atribuciones que confiere una jerarquía a un comandante en función de su puesto, respecto de una unidad u organización, el que lleva inherente deberes, responsabilidades y derechos”[26]

Este reglamento profundiza en un aspecto importante a considerar, las fortalezas, debilidades, virtudes y defectos de cada persona, lo que afecta al desarrollo de su mando, en mayor o menor relevancia dependiendo del nivel de mando donde se encuentre ese comandante. Mandar es más que cumplir ciertas órdenes o disposiciones vigentes, es guiar personas, lograr objetivos y conducir las unidades de una manera eficiente y eficaz.

Para lo anterior, se definen los elementos del mando, los cuales vienen a acompañar la gestión de mando, estos son: autoridad, la toma de decisiones y el liderazgo.

En el ejercicio del mando debe existir una toma de decisiones continua, acompañado constantemente por el liderazgo, el cual logrará entregar ese valor agregado al “mando”, de esta manera se produce una sinergia entre los tres elementos del mando, siendo necesarios entre ellos.

El ejercicio del mando, en cualquier actividad militar, debe llevar en si el firme propósito de cumplir la misión o tarea recibida. Conceptos como: ejercer el mando, demostrar carácter, firmeza en el propósito de la misión, ¿determina un tipo de liderazgo militar específico[27]?

[26]Ejército de Chile. (2010). *Reglamento de Mando y Control.* Santiago: División Doctrina (P. 33).
[27]Olid M., C. P. (2002). Liderazgo Militar. *Military Review* (P. 29).

En el Manual de Liderazgo del Ejército se plantea lo siguiente:

> "En las Fuerzas Armadas, existe la insustituible relación de mando-obediencia entre el comandante y el subordinado, relación que tiene su cimiento en la disciplina, atributo indispensable en las instituciones armadas del estado.
> Sobre este cimiento… el Ejército, junto con respaldar el mando disciplinario que ejercen sus comandantes, aspira a que ellos reúnan las condiciones de liderazgo que se han tratado en este manual. En la vida de cuartel, un mando ejercido con liderazgo es altamente deseable; en el combate, es simplemente indispensable"[28]

Entre otros antecedentes, ideas como estas nos presentan el liderazgo como un componente fundamental para todo aquel comandante que ejerza el mando, es en el detalle de los elementos del mando, donde encontramos la fundamentación de aspectos de la personalidad y de las características de cada persona. Cuando se genera una interacción entre ellos, se produce el sello personal en el mando.

2.3.1. Elementos del mando[29]:

- **Autoridad y poder:**

  La autoridad es la legítima potestad de un comandante para dirigir a quienes están subordinados y para proceder de acuerdo con las atribuciones que se le han conferido.

  La responsabilidad es la obligación moral y legal que resulta para el que manda. La responsabilidad lleva aparejadas las atribuciones oportunas.

  El comandante tiene tres responsabilidades principales: cumplir la misión asignada, preocuparse por la salud, bienestar, la moral y la disciplina de cada uno de sus soldados; y mantener y emplear adecuadamente los medios asignados.

[28]Ejército de Chile. (2012). *Manual de Liderazgo.* Santiago: División Doctrina.
[29]Ejército de Chile. (2010). *Reglamento de Mando y Control.* Santiago: División Doctrina (P. 27)

La delegación es una facultad, pero no exime de las responsabilidades.

Obedecer es cumplir la voluntad del que manda y supone, por tanto, la actitud íntima de disponibilidad para aceptar lo que se nos manda, así como la voluntad positiva de realizarlo.

En el Ejército, el servicio se basa en la observancia más exacta y puntual de las órdenes y disposiciones. Esta observancia, que es en consecuencias de la obediencia, se llama disciplina, y obliga a todos por igual.

La disciplina obliga a mandar con responsabilidad y a obedecer lo mandado.

Con todas las definiciones anteriores, se comprende como interactúan en el concepto de Autoridad, la responsabilidad, la delegación, la obediencia y la disciplina, siendo estos componentes y la dinámica que se produce entre ellos, la que da fundamentos a esta Autoridad.

- **Toma de decisiones:**

  Está definida como "el acto personal del comandante", es la manifestación del cómo va a cumplir la misión asignada. La decisión demanda resolver, esto conlleva asumir las consecuencias de lo que se resuelve. Las decisiones son la forma en que los comandantes traducen su visión de lo que quieren frente a lo que les encomendaron.

- **Liderazgo:**

  El articulo 68[30] plantea que el liderazgo militar es "el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos la adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo, satisfechos y realizados".

[30]Ejército de Chile. (2010). *Reglamento de Mando y Control.* Santiago: División Doctrina (P. 30)

El liderazgo militar se adquiere mediante el desarrollo de un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que se pueden sintetizar en tres conceptos: ser, saber y hacer.

Es este último elemento del mando en el que centraremos el estudio del presente trabajo, ya que el mando por si solo puede ejecutarse, pero es el liderazgo el que hará que la gestión de mando de quien la realice tenga ese sello personal que logre efectos sobre su personal, efectos que esperamos los lleven a cumplir el deber en escenarios tan difíciles como la guerra.

"A cualquier profesional de la milicia que finaliza sus estudios académicos, la institución le concede una autoridad y un poder formal que desarrolla cuando ejerce sus labores de mando de la unidad a su cargo. Este profesional no debe conformarse con ser el mando natural; como conductor de hombres, de convencer y arrastrar a su compañero siendo su líder"[31].

En el siguiente cuadro, se consignan cuatro definiciones de liderazgo militar consideradas en un conjunto de documentos que conforman parte de la doctrina operacional del Ejército, que guiarán el trabajo.

Si bien tienen algunas diferencias menores, cada una en su contexto, entrega los aspectos necesarios para darle sentido a la formación del liderazgo como un elemento trascendental en la carrera militar. Se consideró también como un referente la definición sobre liderazgo que tiene el Ejército Norteamericano en su doctrina.

[31]Alcañiz, M. (2007). Reflexiones sobre el Liderazgo en la Profesión Militar. *Ejército de Tierra Español* (p. 94-98).

FUENTE	DEFINICIÓN
Ejército de Chile. (2006). *Ordenanza General del Ejército de Chile.* Santiago: División Doctrina.	Es el arte de persuadir a los subalternos, logrando de ellos adhesión a un ideal para que, provisto de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados[32].
Ejército de Chile. (2012). *Manual de Liderazgo.* Santiago: División Doctrina.	Es el arte de influir en los subordinados, obteniendo lo mejor de ellos, de manera que con el máximo de voluntad y entusiasmo, acompañen en el cumplimiento de una misión o tarea, incluso a riesgo de sus propias vidas y que al término de la misma alcance un nivel moral superior. Liderazgo es arte, pues obedece a un conjunto de reglas para hacer algo bien, por tanto, es adquirible; no obstante su logro dependerá de la acción de cada mando (personal)[33].
Ejército de Chile. (2010). *Reglamento de Mando y Control.* Santiago: División Doctrina.	Es el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos la adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfechos y realizados. El liderazgo militar se adquiere mediante el desarrollo de un conjunto de actitudes, conocimientos y habilidades que se pueden sintetizar en tres conceptos: ser, saber y hacer[34].
Escuela Militar. (2012). La Formación de Líderes Militares. En E. Militar, *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo"* Santiago: Escuela Militar.	El arte de influir en las personas obteniendo lo mejor de ellas, para que con confianza y el máximo de entusiasmo y voluntariedad nos sigan tras la consecución de un objetivo o tarea, iluminados por el bien común"[35].
US ARMY. (2012). *ADP 6-22 Army Leadership.* Washington, DC: Department of the Army .	"Proceso de influenciar a las personas proveyendo propósito, dirección y motivación para ejecutar y lograr la tarea designada teniendo como resultado el perfeccionamiento o mejoramiento de la organización"[36]

Tabla 2.3: Definiciones de liderazgo militar.

[32] Ejército de Chile. (2006). *Ordenanza General del Ejército de Chile.* Santiago: División Doctrina. (p.58).
[33] Ejército de Chile. (2012). *Manual de Liderazgo.* Santiago: División Doctrina. (p.15).
[34] Ejército de Chile. (2010). *Reglamento de Mando y Control.* Santiago: División Doctrina. (p.30).
[35] Escuela Militar. (2012). La Formación de Líderes Militares. En E. Militar, *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo"* (pág. 14).
[36] US ARMY. (2012). *ADP 6-22 Army Leadership.* Washington, DC: Department of the Army . (p.11).

En síntesis, el Liderazgo Militar debe dar satisfacción a lo que señaló André Gavet hace más de un siglo, en 1899. "Para mandar se necesita algo más: es preciso estar acostumbrado a una gran actividad intelectual para poder pasar con firmeza del pensamiento a la acción; es necesario estar convenientemente preparado para tomar como guía – con resolución- los principios superiores, los únicos que quedan en pie en tiempo de guerra, cuando nada subsiste de las rutinas de tiempos de paz, cuando las prácticas del cuartel y del campo de maniobras quedan desorientadas, impotentes e inertes"[37].

Características como la proactividad, innovación, convencimiento y compromiso con la institución, buscando la adhesión y voluntad de quienes lidera, son las exigencias que nacen de una institución que se ha modernizado y actualizado de manera tal que el desarrollo tecnológico y la evolución de la sociedad no sean un obstáculo, sino que herramientas para desempeñar mejor sus roles.

Por otra parte, se debe tener presente que dentro del mismo liderazgo se consideran diferentes niveles, dejando en claro la responsabilidad e influencia que tiene cada quien en su respectivo nivel. Las características más importantes en cada nivel son:

[37]Olid M., C. P. (2002). Liderazgo Militar. *Military Review*(P. 29).

Tabla 2.4: Características del liderazgo por niveles.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Los oficiales que son encuestados para este estudio, se encuentran en el nivel subalterno del liderazgo, las tareas que ejecutan son de carácter técnico, liderando a una unidad de magnitud de una sección (35 soldados aproximadamente), manteniendo necesariamente, un contacto directo con ellos, lo que en las actividades día a día, logra que se generen lazos y confianzas, óptimas para el ejercicio del mando y el liderazgo.

2.4.El sistema de educación militar para oficiales, formación y desarrollo.

La Escuela Militar, aparece estrechamente ligada a la historia de Chile, ya en 1817, cuando fue fundada como Academia Militar, formaba parte de las primeras instituciones de la República. Habiendo tenido varios cuarteles, actualmente ocupa sus instalaciones en la comuna de Las Condes, donde cuenta con la infraestructura e instalaciones para el desarrollo de sus integrantes.

En sus ya casi 200 años, la Escuela Militar ha adoptado diferentes modelos educativos, siendo en el año 2001 su modificación más sustancial, su Plan de Estudios se orienta hacia la formación completamente profesional. De ser, anteriormente, un instituto con características mixtas de enseñanza media y universitaria, se transforma en un plantel de educación de nivel superior, potenciando de esta forma la preparación de los futuros oficiales.

Su misión es: "educar jóvenes seleccionados para que se incorporen como oficiales al Ejército, a través de un proceso formativo de excelencia, con énfasis en el liderazgo y sustentado en el mérito, la virtud y el patriotismo"[38].

La figura 2-4 da cuenta de la organización de la Escuela Militar, lo anterior, para poder cumplir con su objetivo y misión. Es así, que toda la estructura planteada está conformada para desarrollar la formación de Oficiales, con sus jefaturas, departamentos y secciones, aportan a este proceso integral.

Tras esta estructura organizacional compleja, están soportados los diferentes sistemas y subsistemas con sus procesos de trabajo, todos ellos concebidos, organizados, implementados y orientados a la formación del oficial de Ejército.

[38]Escuela Militar . (2012). Planificación de Cursos. *Planificación de Cursos*. Santiago, R.M., Chile: Escuela Militar (p.12).

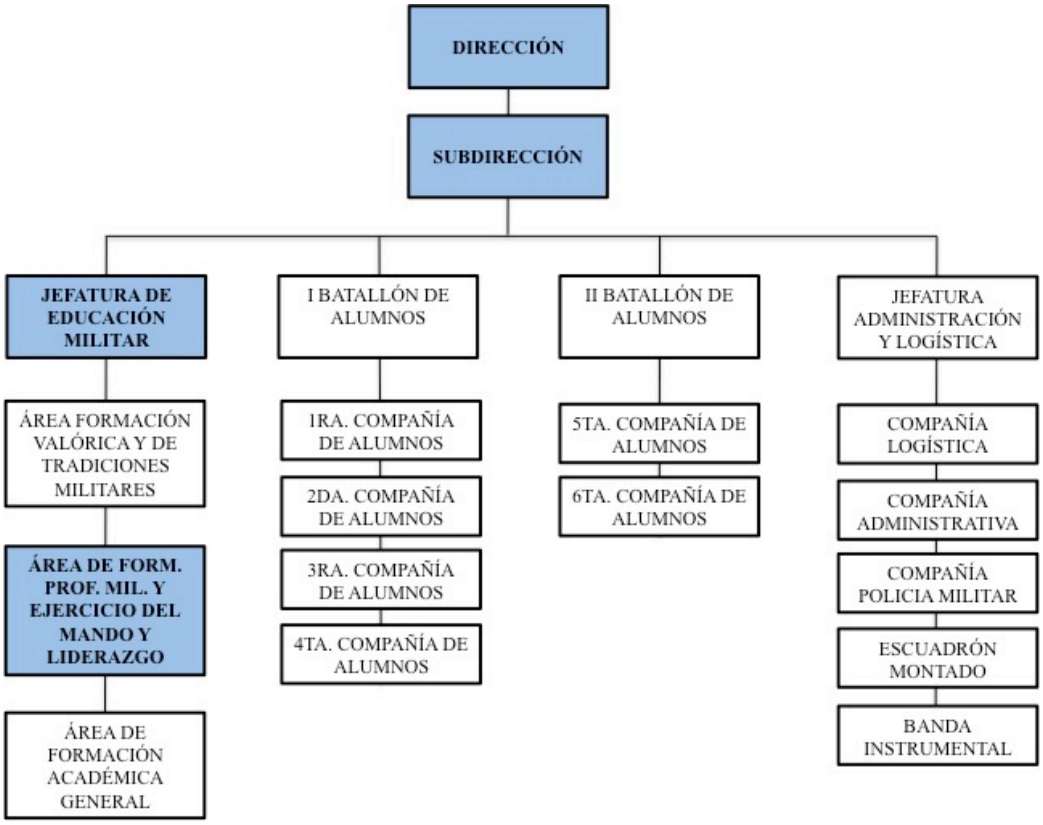

Figura 2-5.: Organigrama Escuela Militar[39]

La fundamentación teórica para el funcionamiento del instituto y por ende, para la formación de los alumnos de la Escuela Militar, se encuentra definida en una serie de libros que se encargan de declarar las tareas y responsabilidades de todos los agentes educativos que participan en la formación de los Oficiales, estos son:

- Libro I "Sistema Educativo".
- Libro II "Manual del Profesor".
- Libro III "Manual del Cadete".

[39] Escuela Militar . (2012). *Libro I "Sistema Educativo"* . Santiago, R.M., Chile: Escuela Militar

- Libro IV “Reglamento Interno de Evaluación”.
- Libro V “Sistema de Formación Conductual y Reglamento de Disciplina”.
- Libro VI “Estímulos” .
- Libro VII “Sistema de Desarrollo del Liderazgo”.

Es en particular el Libro VII, “Sistema de Desarrollo del Liderazgo”, donde centraremos el análisis de lo que la Escuela Militar define en la formación del liderazgo.

Todos los planes y programas que analizaremos en el contexto de la formación del liderazgo, están comprendidos como el Currículum Declarado, instancia formal en la cual la institución define los objetivos y contenidos de enseñanza que imparte, las herramientas y medios con los cuales estructura el “Perfil de Egreso” definido.

Para lograr que el alumno en formación desarrolle las competencias que lo acrediten como un líder militar, existe un proceso de formación integral, el cual considera el estudio del conocimiento teórico, la disciplina y la enseñanza, las actividades en las cuales desarrolle las vivencias de valores y principios morales, generando oportunidades para el ejercicio práctico del liderazgo en diversas instancias.

En el capítulo anterior se definía la misión de la Escuela Militar, destacando lo siguiente “formar oficiales… líderes virtuosos para asumir los desafíos de la profesión militar…”, al formar parte de la misión, se comprende el protagonismo que adquiere el liderazgo en el régimen diario de la vida dentro del instituto y de qué manera es una preocupación constante de los integrantes de esta para que tal formación sea lo más completa posible.

La formación del liderazgo en la Escuela Militar está presente en la mayoría de las actividades que realiza el alumno desde su ingreso al primer año de escuela, buscando desarrollar las competencias necesarias para ir cumpliendo diferentes roles, quien se está formando y vive los procesos, al ir avanzando, contribuye en la formación de los más jóvenes que van ingresando al instituto, estando orientado al fortalecimiento ético y de carácter, permitiendo enfrentar escenarios de incertidumbre y alto riesgo, enfatizando el desarrollo de las virtudes morales como parte fundamental de su formación.

Esta formación abarca una serie de factores que van moldeando al militar, en la Escuela Militar se definen para esta formación cinco sistemas, desde los cuales dependen las diferentes materias que deberá estudiar a lo largo de los cuatro años, estos sistemas son[40]:

- **Sistema de Formación Docente**: abarca el desarrollo de asignaturas militares y académicas generales, las cuales propenden a la adquisición y acreditación de las competencias genéricas y profesionales necesarias para obtener el título de Oficial de Ejército y el grado de Licenciado en Ciencias Militares.

- **Sistema de Formación Física**: con el objeto de soportar las exigencias de la vida militar, la Escuela Militar considera, el entrenamiento físico, como parte importante de su malla curricular; semanalmente se realizan cuatro horas de "Entrenamiento Físico Militar", donde se potencia las cualidades físicas, base para el cumplimiento de las exigencias de la profesión militar.

[40] Escuela Militar. (2009). *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo"*. Santiago, Chile: Escuela Militar. (p. 23)

- **Sistema de Formación Profesional Militar:** Busca en forma progresiva y metodológica, la formación de un comandante de sección, capacitado en lo moral, psicológico, intelectual y físico para mandar, instruir y desenvolverse táctica y técnicamente, sin perder de vista su papel de participación y apoyo en el conjunto, con un conocimiento del ámbito tecnológico militar.

- **Sistema de Formación Conductual:** Corresponde a un sistema educativo que no solamente enseña valores, sino que además todos sus integrantes los viven intensamente; por otra parte, quienes no cumplen con los patrones de conducta establecidos, son sancionados por el reglamento de disciplina, con una gradualidad que permite corregir y enmendar errores, hasta un límite aceptable, pudiendo llegar, al abandono del instituto.

- **Sistema de Desarrollo del Liderazgo**: Mediante un sistema progresivo de formación en el cual intervienen a su vez otros sistemas y múltiples agentes educativos, el sistema de desarrollo del liderazgo influye en la formación de competencias directamente relacionadas con el mando y la correcta conducta.

Dentro de estos sistemas están incluidas asignaturas y actividades que se realizan a lo largo del año, en particular las que tiene relación en un 100% con la formación del liderazgo en sí, entregan bases teóricas en un comienzo, para luego ponerlas a prueba en las actividades que ejecuta el alumno.

Dentro de la documentación que tiene la Escuela Militar, está presente el libro de Planificación de Cursos (2013), en el cual se definen los objetivos para los alumnos en cada año de formación, en el ámbito del curso propiamente tal y en el ámbito del liderazgo.

AÑO DE ESCUELA	OBJETIVO DEL CURSO	SIST. DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO
I AE	Demostrar las conductas específicas que le permitan desempeñarse como un combatiente individual	Demostrar la habilidad de autogestión para asumir responsablemente su formación
II AE	Demostrar las conductas específicas que le permitan desempeñarse como integrante de una escuadra de fusileros	Demostrar, a través de situaciones concretas, su capacidad de interactuar con alumnos de IAE, ayudándolos en su proceso de integración a la vida militar, desempeñándose como alumno tutor de uno o más alumnos de IAE
III AE	Demostrar un dominio de las competencias en los ámbitos cognitivo, procedimental y valórico, que le permitan desempeñarse como instructor auxilia	Demostrar habilidades para trabajar en equipo, asumiendo responsabilidad en las planas mayores, ramas deportivas u otras instancias
IV AE	Demostrar un dominio de las competencias en los ámbitos cognitivo, procedimental y valórica, proyectada en el campo de la formación docente, de la instrucción militar y física, que le permitan desempeñarse como comandante de una sección o pelotón con la capacidad de instruir y adoctrinar a sus subordinados, aplicando acertadamente las técnicas metodológicas y de liderazgo	Demostrar habilidades para liderar una sección y aquella inherentes al cumplimiento de las tareas y misiones de su unidad, como asimismo velar por el bienestar y moral de sus subordinados

Tabla 2.4: Objetivos por curso.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

La formación de los futuros oficiales para la Escuela Militar es trascendental, le otorga una importancia primordial al desarrollo de las competencias que lo acrediten como líder militar, por esto plantea un proceso de formación integral, que considera el estudio del conocimiento teórico acumulado en la disciplina y la enseñanza, la vivencia de valores y principios morales asociados al mando y, asegurar diversas oportunidades para el desarrollo práctico del liderazgo en varias instancias, que están definidas tanto en el aula como fuera de esta, para afianzar los conocimientos adquiridos.

El Teniente Coronel de Infantería, Pedro Sánchez Herráez, perteneciente al Ejército de Tierra Español, destaca varias ideas sobre la formación del líder militar en su artículo "La meta: Los fines y no los medios", en la introducción plantea que "Un líder ve antes, ve más y ve más allá. Por eso es líder" (Sánchez, p. 54, 2012). A partir de esta idea desglosa cada tema, donde "Ver antes" es ver lo que otros antes habían visto, refiriéndose a la importancia del estudio de la Historia; "Ver más", entender, asumir y asimilar el entorno en que el líder ha de desenvolverse, apostando por una formación multidisciplinar con un amplio bagaje humanístico y ético; y por último, "Ver más allá", implica percibir, intuir lo que hay al otro lado, no es adivinar, el futuro se materializa sobre la base de nuestras decisiones y renuncias, entendiendo que un líder debe estudiar estrategia, que permita al estratega conducir a sus efectivos.[41]

Estos conceptos permiten comprender la manera en que la Escuela Militar ha diseñado la formación de sus alumnos y, en la que el modelo de competencias para la formación de líderes que propone, plantea que realizar actividades de liderazgo y el estudio en la sala de clases debe ser un proceso absolutamente cohesionado, por lo anterior, tiene definidas las acciones educativas que inciden directa e indirectamente en la formación del liderazgo.

[41]Sánchez, P. (2012). La meta: Los fines y no los medios. *Revista Ejército de Tierra Español* (p. 54-59).

La formación de líderes militares tiene ciertas condiciones particulares que van de la mano con las exigencias de la profesión, que exige ciertos rasgos, conductas y competencias específicas para este líder militar. La Ordenanza General del Ejército define el Liderazgo Militar como: "el arte de persuadir a los subalternos, lograr de ellos adhesión a un ideal para que, provistos de un propósito, dirección y motivación, desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo satisfecho y realizado"[42].

Uno de los elementos que se consideran fundamentales en el liderazgo militar son los valores, estos deben ser compartidos por todos dentro de la institución, tanto los líderes como los liderados, es desde "estos valores que se derivan normas de comportamiento que hay que exigir y cumplir, que hay que hacer cumplir y defender, ya que en caso contrario, no serán más que palabras vacías, perdiendo, por tanto, toda su validez"[43].

En particular, los valores militares son orientaciones que deben regir la conducta de los militares, tanto en la paz como en la guerra, su importancia radica en que guía las acciones de los soldados, deben ser encarnados de manera tal que logren influenciar en sus subordinados para que ellos también lo hagan. Definidos en el Manual de Liderazgo del Ejército estos son: disciplina, lealtad, honor, valor, espíritu de cuerpo, abnegación, cumplimiento del deber militar, integridad, respeto, espíritu de servicio, subordinación al derecho.

En esta formación de líderes, la Escuela Militar, trabaja en base a un modelo de competencias, que considera el constructivismo y el desarrollo de competencias, como la filosofía educativa para cumplir con su propósito. Todo lo anterior, en base a tres dimensiones del aprendizaje:

[42]Escuela Militar. (2009). *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo".* Santiago, Chile: Escuela Militar (p. 14).
[43]Sánchez, P. (2012). La meta: Los fines y no los medios. *Revista Ejército de Tierra Español* (p. 54-59).

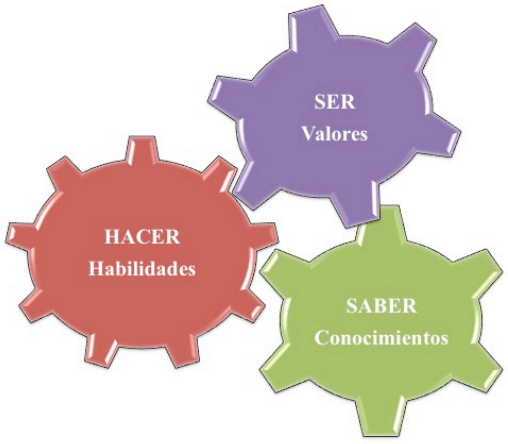

Figura 2-6: Dimensiones del aprendizaje
Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

De esta manera el sistema de formación es transversal a todo el currículo, considerando estas tres dimensiones para la formación.

El programa educativo por el cual se rige la formación de los alumnos durante los cuatro años de escuela está organizado por materias, con contenidos y acciones que poseen un objetivo y de sentido claro, integrando actividades valóricas, docentes, de instrucción, de entrenamiento, culturales, etc., organizadas de manera tal que sea lógica a los cuatro años de estudio.

Al analizar este proyecto bajo la mirada de las teorías y definiciones que se encuentran en el "Manual de Liderazgo del Ejército" (2012), el cual propone como sustento del liderazgo militar tres aspectos, el principio de ser, el principio del saber y el principio del hacer; detallando cada uno, rescatando las siguientes ideas principales:

Principio de Ser	Capacidad para distinguir lo correcto, lo ético y lo moral y actuar en consecuencia. Investigaciones demuestran que este aspecto es a lo que mayor valor le asigna un subordinado al momento de confiar en su comandante.
Principio del Saber	Competencia profesional, en el plano militar, estas se enmarcan en lo táctico, técnico y físico.
Principio del Hacer	El liderazgo solo se ejerce si se actúa consecuentemente con los principios del ser y del saber. Este principio se refiere al "Ejemplo Personal". Este ejemplo llevará a su personal al cumplimiento fiel de la misión.

Tabla 2.5: Principios del liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Se comprende de mejor manera la forma en que estas competencias para formar un líder se trabajan desde todos los aspectos de la formación, haciendo que este engranaje esté en constante funcionamiento, sin poder trabajar el uno sin el otro, dando de esta manera la formación integral al alumno, futuro comandante, que deberá ejercer el mando con liderazgo.

Para lo anterior, el proceso de formación en el ámbito del liderazgo es gradual y tiene definido para cada año de escuela una serie de materias y actividades que van acorde al nivel de formación que cada año tiene. Como se puede observar en la malla curricular en la figura 2-7, la formación integral que entrega la Licenciatura en Ciencias Militares, da una serie de herramientas que al ser analizadas desde el punto de vista del liderazgo queda en evidencia que su desarrollo es transversal, generando habilidades humanista y científicas, sobre la base de los cinco sistemas de formación detallados anteriormente y con las exigencias para cada año de escuela en el Sistema de Formación del Liderazgo, de manera tal que nada quede al azar, considerando la importancia del proceso de la formación de los futuros oficiales.

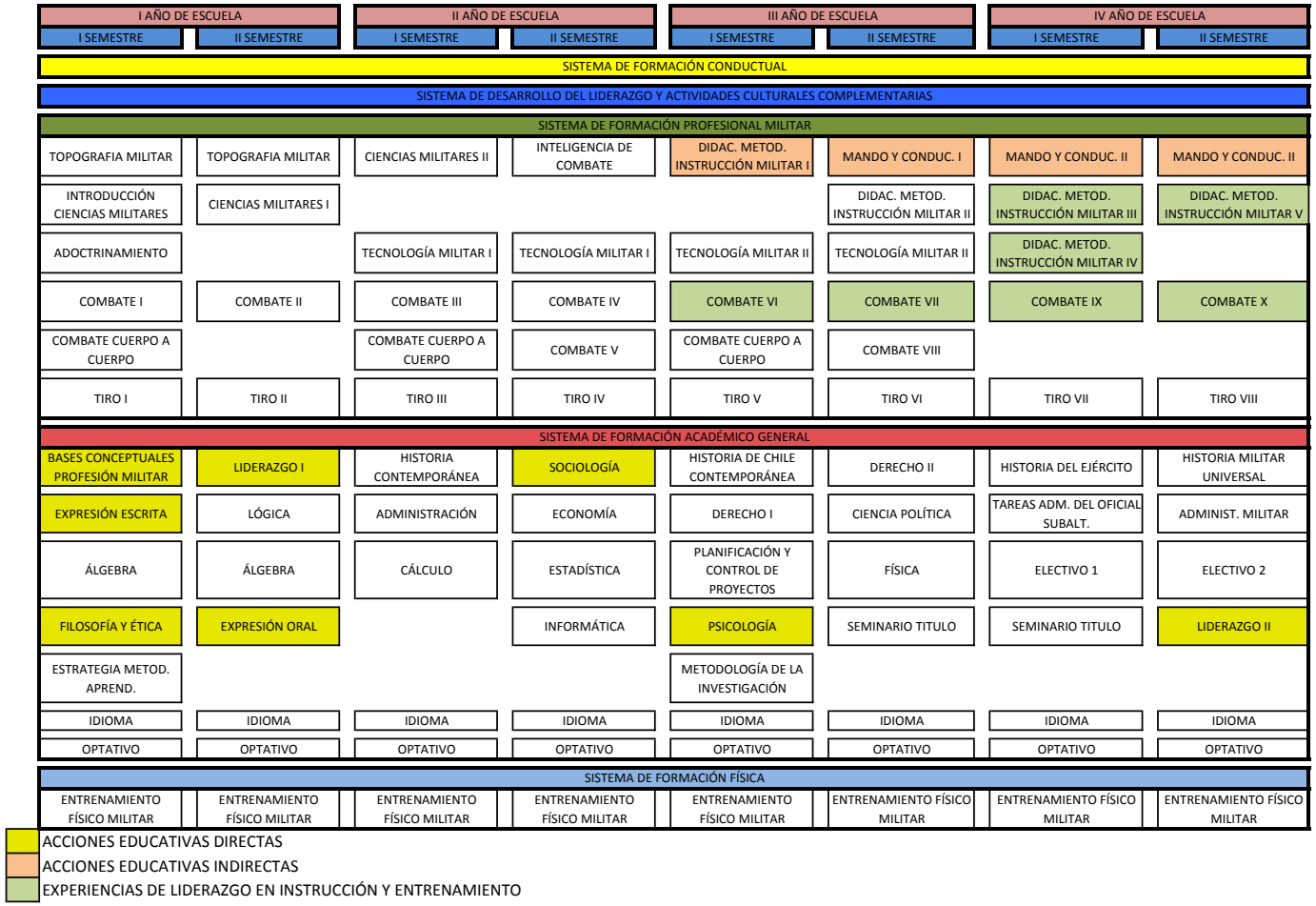

Figura 2-7: Malla Curricular 2013, Licenciatura en Ciencias Militares

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Analizando la formación integral se comprende la necesidad de formar un líder de carácter, capaz de llevar a cabo misiones de diferentes índoles, tanto en ámbitos militares como sociales, para lo anterior, deben mantener un conocimiento claro de las capacidades de su personal, para de esta manera, obtener el máximo de rendimiento de cada uno, y en el conjunto, lograr los objetivos que se proponen, entendiendo que se gestionan y administran cosas y recursos, se lideran personas, con todas las consideraciones que esto conlleva.

2.5. Sistema de Desarrollo del Liderazgo.

A continuación se desglosará el Sistema de Desarrollo del Liderazgo, entendiendo el proceso de aprendizaje que considera acciones educativas en el ámbito del conocimiento (saber), de los valores (ser), de las habilidades (hacer) y del ambiente (compartir), desarrollando habilidades humanas y técnicas, ya que la Escuela Militar prepara al oficial para su desempeño profesional, se enfoca en las misiones que cumplirá los primeros diez años de carrera, entregando también las habilidades conceptuales, considerando su proyección en la carrera militar.

2.5.1. Conocimiento para el Liderazgo (Saber):

Se compone de aquellas asignaturas que pertenecen al Sistema de Formación Docente y que se programan para tratar en forma específica el liderazgo y materias directamente con esa acción, en la Figura 2-7 están en color amarillo “Acciones Educativas Directas”, y se nombran a continuación (la descripción de cada acción educativa se encuentra en Anexo Nº 1):

Nº	ACCIÓN EDUCATIVA	NIVEL	Nº DE HORAS	RESPONSABLE
1	Liderazgo I	I A.E.	60	Depto. Liderazgo
2	Bases Conceptuales de la Profesión Militar	I A.E.	60	Depto. Liderazgo
3	Filosofía y Ética	I A.E.	60	Depto. Liderazgo (UDP)
4	Expresión Oral	I A.E.	30	Depto. Leng. y Com. (UDP)
5	Expresión Escrita	I A.E.	30	Depto. Leng. y Com. (UDP)
6	Sociología	II A.E.	60	Depto. Liderazgo (UDP)
7	Psicología	III A.E.	60	Depto. Liderazgo (UDP)
8	Liderazgo II	IV A.E.	20	Depto. Liderazgo
TOTAL HORAS			380 HORAS	

Tabla 2.6: Acciones Educativas Directas

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Por otra parte, las "Acciones Educativas Indirectas" definidas por el color anaranjado en la Figura 2-7, son aquellas que pertenecen al Sistema de Formación Profesional Militar, actividades de extensión y seminarios de mando que aportan al desarrollo del liderazgo y a continuación se nombran:

Nº	ACCIÓN EDUCATIVA	NIVEL	Nº DE HORAS	RESPONSABLE
1	Mando y Conducción I	III A.E.	80	Depto. de Ciencias Militares
2	Mando y Conducción II	IV A.E.	120	Depto. de Ciencias Militares
3	Curso de Didáctica y Metodología de la Instrucción y el Entrenamiento I	III A.E.	30	Depto. de Formación Profesional Militar
4	Seminario de Liderazgo I	I, II, III y IV A.E.	08	Depto. de Liderazgo y Depto. de Extensión
5	Seminario de Liderazgo II	I, II, III y IV A.E.	16	Depto. de Liderazgo y Depto. de Extensión
TOTAL HORAS			254 HORAS	
TOTAL HORAS DEL SABER			634 HORAS	

Tabla 2.7: Acciones Educativas Indirectas

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

2.5.2. Desarrollo de Habilidades (Hacer)

Para el desarrollo de habilidades, se debe generar situaciones concretas con las cuales el alumno, durante su proceso de formación y en forma progresiva, se vea obligado a asumir responsabilidades para las cuales se requiere mandar y liderar o participar en instancias que le permiten conocer sus propias fortalezas y debilidades (Escuela Militar, Libro VII, 2012)

Las habilidades se desarrollan, por cada año de escuela, se desarrollan de la forma que se detalla a continuación:

Primer Año de Escuela "Desarrollo Personal y Autogestión": Durante este año se centra la atención en la adaptación, disciplina y el desarrollo personal, que se logra al ingresar al mundo militar y a la vida en un cuartel, considerando un régimen de internado y siendo controlado, protegido y acompañado por la presencia de oficiales, comandantes de sección, comandantes de escuadra titulares y reemplazantes.

Aceptando como principio que "para saber mandar, primero hay que aprender a obedecer", es primordial en su proceso de formación, integrar la disciplina, que acepta voluntariamente la obediencia como un hábito necesario para el buen funcionamiento de una organización militar, sin que esto lo transforme en una persona sumisa o servil.

Por otra parte, el cadete debe desarrollar la habilidad de la Autogestión, que le permite asumir con responsabilidad su desarrollo personal, autoprepararse, fijarse objetivos concretos y cumplirlos, lo anterior en el plano intelectual, físico, psicológico, conductual y de relaciones humanas.

Es aquí donde se hace relación con el Manual de Liderazgo donde en su análisis de ¿Cómo se aprende a liderar?, propone la necesidad de "conocerse a sí mismo", este año es fundamental para que este futuro comandante logre ese conocimiento de sus capacidades, de sus competencias, es aquí donde se inicia el proceso de crecimiento, una base sólida (mental, espiritual, psicológica, emocional, física).

Segundo Año de Escuela "Desarrollo Interpersonal y Autogestión": Durante este año, el énfasis formativo está en fomentar la capacidad para lograr la confianza de un subalterno recién incorporado al Ejército y cooperar en su crecimiento como militar, basándose en las relaciones interpersonales.

En este nivel, el cadete debe notar un cambio en su vida diaria, como respuesta a su madurez, por el desempeño alcanzado y por la confianza que se le ha depositado.

También en el Manual de Liderazgo ¿Cómo se aprende a liderar?, en un paso siguiente, plantea que el alumno debe "conocer a los subordinados", este conocimiento comienza en el segundo año, siendo gradual y aumentando en número y responsabilidades a medida que los años de escuela pasan, preparándolo como un futuro comandante, realizando los roles que el día de mañana será de su responsabilidad liderar.

Tercer Año de Escuela "Práctica tutelada de liderazgo de escuadra e integrante de planas mayores". En este nivel, el énfasis formativo está en desarrollar las habilidades que le permitan conducir una unidad de magnitud escuadra, asumiendo responsablemente las diferentes actividades que debe desarrollar.
También se fortalecen las habilidades para trabajar en equipo, asumiendo mayores responsabilidades en ciertos servicios donde antes era solo un ejecutante.

Cuarto Año de Escuela "Liderazgo de escuadra titular y liderazgo tutelado de sección". En este nivel, el énfasis formativo está en desarrollar las habilidades que le permitan al alumno posterior a su egreso liderar una sección, asumiendo responsabilidades de mando y respondiendo por el cumplimiento de las tareas y misiones de su unidad, como asimismo, por el bienestar y la moral de sus subordinados.
Lo anterior se logra asumiendo los roles de manera titular en las diferentes actividades que desarrollan los alumnos.

A continuación se presenta un cuadro con el resumen de las experiencias de liderazgo por año de escuela:

AÑO DE ESCUELA	EXPERIENCIA DE LIDERAZGO
I A.E.	• Interacción con los oficiales y alumnos que se desempeñan como sus mandos. • Relaciones con los alumnos más antiguos.
II A.E.	• Interacción con los alumnos de los diferentes años de escuela (superiores y subalternos), trabajo en equipo.
III A.E.	• Ejercicio de Mando y Liderazgo (integrado curso de combate V). • Mando y Conducción de Escuadra de Fusileros (integrado al curso de combate VII). • Desempeño como Instructor Auxiliar (Didáctica y metodología de la Instrucción I). • Comandante de escuadra reemplazante. • Integrante de los mandos de un servicio de guardia (Sof. de guardia, Cdte. de Guardia, Cdte. de Relevos, Ayudante del S.A. de Servicio de Alumnos, Cadete de Enfermería).
IV A.E.	• Desempeño como Instructor Principal (Didáctica y metodología de la Instrucción III). • Periodos de Instrucción y Entrenamiento práctico en las unidades regimentarias del Ejército (Didáctica y met. de la Instrucción IV). • Mando y Conducción de una Sección de Fusileros (integrado al curso de combate IX). • Ejercicio como Comandante de Sección y 2do. Comandante. • Integrante de una Plana Mayor. • Experiencias como Ayudante del Oficial de Guardia, Oficial de Servicio de Alumnos, Ay. Of. Semana en Comisión Adm.

Tabla 2.8: Experiencias de liderazgo por año de escuela

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

También existen una serie de actividades comunes para los cuatro años de escuela, ellas son[44]:

- Cancha de Reacción de Líderes: se aplica una vez al año, será detallado su forma en el anexo Nº 2 como ejemplo de un elemento práctico de formación del liderazgo.

- Evaluación Transversal: se aplica una vez al año por parte del Departamento de Orientación Profesional y Psicología y tiene como objetivo incentivar y medir en cada alumno el nivel que han alcanzado sus habilidades humanas, específicamente aquellas asociadas al mando, adaptación, integración y la capacidad para establecer relaciones constructivas con sus pares, con ello se busca contribuir al desarrollo de las competencias básicas de un liderazgo efectivo.

- Ramas deportivas y Círculos culturales: instancia en que el alumno pone en práctica las virtudes y competencias que requerirá un líder militar al momento de participar en este tipo de actividades tanto deportivas como culturales.

- Cursos de Perfeccionamiento Militar: en la búsqueda del aumento de la eficiencia en el desarrollo personal y profesional de los alumnos, se dispone una serie de actividades consideradas cursos de perfeccionamiento, los cuales aportan al alumno la experiencia de un curso donde aumente sus competencias en el ámbito profesional militar y del liderazgo (estos cursos son: Visitas Profesionales a las Unidades, Paracaidismo Militar, Desarrollo de la Capacidad de la Apnea, Montaña Estival, Inglés, Educación Física, Cross Fit, Administrados de Redes CISCO).

---

[44] Escuela Militar. (2012). *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo"* (pág. 41).

– Actividades de Entrenamiento Aventura: estas actividades buscan desarrollar una capacidad de liderazgo mediante la planificación de una actividad deportiva durante sus vacaciones de invierno y verano, para desarrollar habilidades físicas, psíquicas, morales, iniciativa, resistencia y liderazgo a través de la participación en la búsqueda de un desafío propuesto por ellos. (Estas actividades son: Trekking, Enduro Ecuestre, Canotaje continental o marítimo, Buceo, Navegación Terrestre, Mountain Bike).

2.5.3. Formación de Valores para el Liderazgo (Ser)

En la formación de valores para el liderazgo, se procura el desarrollo de militares virtuosos, para convertirlos en verdaderos ejemplos de honor y del deber a través de una vida digna y austera.

Para asegurar esta formación valórica del futuro líder militar, la Escuela Militar utiliza Sistema de Formación Conductual (SIFORCON), sistema que considera no solo la enseñanza de valores, sino que, además, de los patrones de conducta establecidos, que en caso de no cumplirse por parte de los alumnos son sancionados conforme con lo establecido en el reglamento de disciplina, con una gradualidad que permite corregir y enmendar errores, hasta el limite aceptable dispuesto en el Libro IV "Reglamento Interno de Evaluación".

> "El Sistema de Formación Conductual es un conjunto de normas y procedimientos cuyo fin último es asegurar el egreso de la Escuela Militar de Oficiales con las cualidades morales que exige la profesión militar en el Ejército de Chile.
> Su objetivo es desarrollar, fomentar, controlar y evaluar, con la participación de todos los integrantes del Instituto,

> las actitudes, valores y conductas propias de la profesión militar, que deben adquirir en forma permanente los alumnos de la Escuela Militar"[45].

Dentro de los fundamentos del SIFORCON está el seguimiento y guía de los alumnos en los valores y virtudes, conceptos filosóficos a los cuales se les da sentido por medio de la conducta concreta. De esta manera el instituto forma profesionales íntegros, con conductas asociadas al sistema valórico del Ejército.

Consideradas como el pilar fundamental de toda estructura ético-filosófica, las virtudes cardinales principales forman parte fundamental de aquellas definidas para cada año de escuela.

AÑO DE ESCUELA	VIRTUDES DEFINIDAS PARA CADA AÑO
I A.E.	Templanza, Disciplina, Abnegación, Lealtad.
II A.E.	Fortaleza, Responsabilidad, Valor, Inteligencia.
III A.E.	Prudencia, Compañerismo, Respeto, Deber.
IV A.E.	Justicia, Carácter y el Servicio.

Tabla 2.9: Virtudes Cardinales definidas para cada año de escuela

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

[45]Escuela Militar. (2009). *Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo"*. Santiago, Chile: Escuela Militar. (P. 35).

Para lograr la operacionalidad de dicho sistema, es necesario hacer partícipes a todos los agentes educativos del instituto, para lograr que los alumnos interioricen los conceptos detallados en los valores y las virtudes, ya que son presentados a ellos como un criterio con ciertos atributos afines. Esto, para que de una manera práctica el alumno asocie su conducta al criterio definido, de esta manera cuando se destaca o comete una falta, sea identificable y comprensible, para poder corregir su conducta.

CONCEPTO	CRITERIOS	ATRIBUTOS	NIVEL
DISCIPLINA	Honor	Confiabilidad, Fidelidad, Honestidad, Integridad, Lealtad, Moralidad, Veracidad	I, II, III, y IV A.E.
DISCIPLINA	Espíritu Militar	Austeridad, Compañerismo, Entusiasmo, Espíritu de Cuerpo, Iniciativa, Superación profesional, Templanza, Valor, Aceptación a la crítica, Capacidad de trabajo en equipo, Obediencia	I, II, III, y IV A.E.
DISCIPLINA	Urbanidad	Afabilidad, Caballerosidad, Conducta ante alcohol y drogas, Higiene, Presentación, Puntualidad, Respeto, Sociabilidad, Tacto, tino y criterio	I, II, III, y IV A.E.

Tabla 2.10: Conceptos, Criterios y Atributos del Sistema de Formación Conductual

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Como se observa en la tabla 2.10, los alumnos conocen los atributos que conforman cada uno de los criterios, de esta manera comprenden como las conductas se determinan a un atributo y definen la acción destacada o la falta a la disciplina.

Todo lo anterior, es parte de un proceso de orientación al alumno, para desarrollar en él los valores y virtudes que conforman el SER. Estas conductas son observadas, corregidas y evaluadas, por medio de diferentes instancias que alimentan el sistema y llevan a que el proceso educativo actué, en el área axiológica de la formación integral.

En el aspecto del desarrollo de las habilidades del liderazgo, se presentan otros criterios y atributos, asociados a las situaciones concretas en las cuales el alumno se ve obligado a asumir responsabilidades para ejercer el mando y liderar en los diferentes ámbitos de acción.

Al igual que los criterios asociados a disciplina, la tabla 2.11 presenta los criterios y atributos que se consideran en el Sistema de Desarrollo del Liderazgo.

CRITERIOS	ATRIBUTOS	NIVEL
Voluntad para Asumir Funciones	Abnegación, Adaptación al cambio, Eficiencia**,** Fortaleza, Perseverancia Protección de la integridad (Física – Mental, Responsabilidad, Servicio, Espíritu de trabajo, Capacidad de uso adecuado de los recursos	I., II., III. y IV. A.E.
Aptitud para el Mando	Aceptación a la crítica, Capacidad de trabajo en equipo, Carácter, Decisión, Dirección y control, Capacidad de gratitud, Iniciativa, Justicia, Obediencia, Organización, Sentido de prudencia	Para II, III. y IV.A.E.
Condiciones de Educador e Instructor	Capacidad de expresión, Conocimiento actualizado, Creatividad, Ecuanimidad y justicia, Sentido de ejemplo personal, Entusiasmo, Iniciativa, Porte, Tacto, tino y criterio	Sólo para III. y IV.A.E.

Tabla 2.11: Criterios y Atributos del Sistema de Desarrollo del Liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Las características que debe tener un líder militar están definidas en los tres ámbitos, del SER, del SABER y del HACER, las cuales son extraídas de las diferentes fuentes valóricas, bases constitucionales y reglamentarias, las cuales dan el marco para desarrollar la formación de los alumnos.

Es así, como al analizar el Reglamento de Disciplina, Capítulo I "DE LOS DEBERES MILITARES", la Escuela Militar extrae de sus artículos más relevantes, las características que debe poseer un comandante-líder. La tabla 2-12 presenta los ámbitos, con sus características y las conductas por las cuales podemos determinar que un comandante tiene estas "características" que lo definen como un líder.

ÁMBITO	CARACTERÍSTICA	CONDUCTA OBSERVABLE POR ÁMBITO
ÁMBITO DEL SER	– Moralidad e integridad – Ser culto – Ser leal – Ser tenaz – Ser consecuente – auténtico - recto – Ser valórico – Ser responsable y sacrificado (espíritu de servicio) – Ser respetuoso – Poseer carácter – Poseer el sentido de honor – Ser humilde – Ser patriota – Ser empático – Ser afable – Ser ético	Motivan al personal bajo su mando para el logro de las misiones encomendadas. Establecen relaciones humanas, que le permitan interactuar con personas y desarrollar trabajos en equipo en forma cohesionada y eficiente. Actúan con criterio y responsabilidad ante situaciones humanas y profesionales complejas que involucran a su unidad. Se comportan como ejemplo del honor y del deber a través de una vida digna y austera. Interpretan adecuadamente la necesidad de influir positivamente en el desempeño profesional de su unidad. Promueven y mantienen una comunicación eficiente y multidireccional con su unidad y su entorno profesional. Valora la estrecha relación y co-dependencia del Liderazgo con el Ejercicio del Mando.
ÁMBITO DEL SABER	– Poseer competencias tácticas, técnicas y físicas – Ser culto en su nivel y generación – Ser idóneo en el cargo y poseer familiaridad con la doctrina – Capacidad de inspirar	Identifican el Liderazgo como elemento esencial en la conducción de personas y equipos. Identifican las potencialidades humanas y profesionales del personal bajo su mando. Conocen los fundamentos teóricos del liderazgo y la importancia de su aplicabilidad para la optimización del desempeño de su unidad. Conocen los estilos de modelos históricos de Liderazgo y su aplicabilidad con el ejercicio del mando y el trabajo en equipo.

		Conocen el impacto en el producto del trabajo en equipo y su rol como Líder para el logro de las metas propuestas.
ÁMBITO DEL HACER	– Dar el ejemplo – Demostrar espíritu de combate – Motivar a los subalternos – Habilidad para trabajar en equipo – Demostrar valor – Demostrar heroísmo cuando sea necesario	Respetan la opinión de sus superiores y subalternos. Aportan ideas creativas y permite que el resto lo haga en pos del desempeño de excelencia de la unidad. Acreditan la capacidad física requerida para enfrentar con un alto grado de eficiencia una carrera militar. Actúan con criterio, carácter, responsabilidad y autonomía. Velan por la salud física y mental de sus subordinados. Se comunican adecuadamente en forma oral y escrita, siendo cada uno de sus comunicados evidentemente lógico y coherente.

Tabla 2.12: Características que debe poseer un comandante-líder

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

El "Sistema de Desarrollo del Liderazgo" que ha sido detallado y explicado en el presente capítulo, nos entrega la información para comprender la formación en el liderazgo que se desarrolla en la Escuela Militar.

El análisis realizado al "Sistema de Desarrollo del Liderazgo" que se aplica en la Escuela Militar da cuenta de todas las acciones educativas, tanto directas como indirectas, que se realizan para la formación del liderazgo. Todo lo que está declarado en el currículo acompaña la

formación, la cual se evidencia como un proceso integral de todos los agentes educativos (oficiales, suboficiales, profesores).

Es así, como se define un marco de cualidades del líder militar, clasificados en los tres ámbitos con sus características y conductas observables por ámbitos. Estos serán analizadas en el siguiente capítulo, para de esta forma, ver en conjunto con la encuesta aplicada al personal egresado el año 2009, definiendo cómo percibieron ellos la formación en estos aspectos una vez egresados y después de cuatro años de desarrollo profesional, con una mirada del "producto terminado" en cuanto a la responsabilidad de la Escuela Militar, y de esta manera dar respuesta a la presente investigación.

IV. CAPÍTULO TERCERO: MARCO METODOLÓGICO.

3.1. Tipo de investigación.

El tipo de investigación será exploratorio, considerando las características que presenta el tema ya que no ha sido estudiado en detalle, y el análisis de las fortalezas y debilidades del currículo declarado de la Escuela Militar no presenta otros estudios que puedan complementar el presente trabajo, existiendo mucha información sobre el liderazgo, su concepto y teoría, la investigación en este contexto no se ha dado en grandes volúmenes, lo que entrega la posibilidad de aportar con información y análisis del tema.

3.2. Diseño.

El diseño es no experimental, ya que no se manipulan las variables, existiendo solo la observación del fenómeno tal como se da en el contexto natural, para posteriormente analizarlo[46].

Dentro de su clasificación de no experimental, el tipo de diseño es longitudinal de evolución de grupo (cohortes), como lo define Hernández et al. (2010), este diseño examina los cambios a través del tiempo de las *cohortes* o grupos de individuos vinculados, con una característica común, en este caso, "Oficiales de Ejército egresados en diciembre del año 2009". Para este caso, la medición es en dos tiempos, dando una mirada de la evolución de su percepción frente a ciertas afirmaciones una vez transcurrido un tiempo en el desarrollo de la vida profesional, lo que será comparado con las materias enseñadas en la Escuela Militar para la formación del liderazgo.

[46]Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). *Metodología de la Investigación.* México D.F.: McGraw-Hill.

3.3. Universo y muestra.

En el caso particular del estudio, la población delimitada por los alumnos egresados en el mes de diciembre del año 2009, siendo este el universo y también la muestra, producto de la posibilidad de ejecutar la encuesta a la totalidad de estos oficiales, considerando que mantiene contacto permanente con las unidades donde se desempeñan actualmente. De esta manera, la muestra se define como probabilística ya que todos los elementos de la población tienen la misma posibilidad de ser escogidos, aplicándole la encuesta a la totalidad de oficiales egresados, se da la posibilidad de reducir al mínimo el error estándar.

ARMA Y/O SERVICIO	**PROMOCIÓN AÑO 2006 - 2009**		
	Encuestados en el año 2010	Encuestados en el año 2014	Diferencia
INFANTERÍA	46	40	-6
ARTILLERÍA	17	16	-1
CABALLERIA BLINDADA	15	10	-5
INGENIEROS	18	17	-1
TELECOMUNICACIONES	13	12	-1
MATERIAL DE GUERRA	10	6	-4
INTENDENCIA	12	11	-1
SERVICIO FEMENINO	6	6	0
TOTAL	**137**	**118**	**-19**

Tabla 3.1: Demostración del personal encuestado.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En la tabla 3.1, se presentan los datos de la promoción egresada en 2009, la cual cuenta con un total de 141 oficiales, de los cuales fueron encuestados en el primer momento 137, en el segundo momento participaron 118, generando una diferencia de 19 encuestados menos en el segundo momento. Esto significa una diferencia del 13,8% entre ambos momentos, sin alterar los resultados para poder realizar la comparación y correlación.

3.4. Procedimiento e instrumento de recolección de datos.

El procedimiento de recolección de datos se realizará por medio del SEACED (Sección de Aseguramiento de la Calidad Educativa) de la Escuela Militar, que desde el año 2006, realiza un procedimiento de seguimiento de los egresados, por medio de una encuesta que es aplicada en tres momentos del desarrollo profesional del egresado: 6 meses, 22 meses y tres años después del egreso, siendo la primera encuesta la que utilizaremos en este estudio.

En sus informes anteriores, la Sección de Aseguramiento de la Calidad Educativa, en relación a la encuesta, expone lo siguiente:

> "El propósito de la encuesta es crear un proceso de búsqueda continua de información, que permita conocer el grado de dominio de las competencias de egreso desarrolladas en su formación profesional, con el criterio de calidad exigida para la educación superior y su adaptación o aplicabilidad en el área laboral.
> Permite, también, hacer operativo el proyecto educativo del instituto, asegurando el cumplimiento de los procesos docentes, la validación e innovación de los programas de asignaturas de la malla curricular, y el continuo mejoramiento de las metodologías, lo que permite el logro del perfil de egreso declarado para el oficial de ejército.

> De esta forma, se podrá velar por la calidad del proceso educativo, evaluando permanentemente los factores de incidencia, tales como: programa curricular, plan de estudios, contenidos de las asignaturas de los programas, syllabus y correcta elaboración de pruebas y exámenes"[47].

Teniendo presente todos los antecedentes que recoge la encuesta, para el análisis de esta investigación, se centrará la atención en la "formación de capacidades asociadas al liderazgo" y en el "nivel del logro alcanzado capacidades técnicas" tanto en la formación académica como en la formación militar. La selección realizada tiene total relación con la necesidad de definir las fortalezas y debilidades del currículum declarado en la formación del liderazgo, por medio de una serie de preguntas, los oficiales deberán calificar de 1 a 7 el nivel de logro alcanzado por él/ella, al haber terminado su formación en diciembre de cada año.

Cada año los oficiales egresados realizan el curso básico para el oficial subalterno, instancia formativa en la que se encuentran reunidos por especialidad, durante ese momento la encuesta es enviada a sus respectivas escuelas de armas y servicios para su respuesta durante el sexto mes de curso.

Aparte de este primer momento de medición durante otra instancia formativa, en la ejecución del Curso de Guerra Especial mención "Liderazgo" en el presente año, se aplicó el extracto de la encuesta utilizada en este estudio y fue definido el segundo momento de medición.

El instrumento se presenta en su totalidad en el Anexo Nº 3, siendo analizados sus resultados en el capítulo tercero de la presente investigación.

[47]Escuela Militar. (2012). *Proceso de Seguimiento al Egresado.* Santiago: Escuela Militar (P.7).

V. CAPÍTULO CUARTO: PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

La encuesta realizada a la promoción de oficiales graduados en diciembre del año 2009, busca determinar la actitud que ellos tienen sobre las capacidades y competencias adquiridas en sus cuatro años de formación.

Esta encuesta es realizada en dos momentos a un mismo grupo de oficiales, en un primer momento, una vez transcurridos seis meses de su egreso, cuando están realizando el Curso Básico del Oficial de Armas y Servicios y, en un segundo momento, mientras realizan el Curso de Guerra Especial mención "Liderazgo", una vez transcurridos cuatro años de ejercicio de la profesión.

Una vez que se conozca la actitud o percepción que estos oficiales tienen sobre su formación, considerando las dos miradas que ellos mismos realizan, se evidenciará, primero, las brechas que se producen luego de cuatro años, y en segundo lugar, la correspondencia con el currículo declarado.

El estudio involucró un universo de 137 oficiales por especialidad (armas y servicios), que tenían el grado de alférez en el primer momento de la encuesta (2010) y de 118 oficiales que tienen el grado de teniente en el segundo momento (2014), produciendo una diferencia de 19 oficiales, conforme a lo detallado en la tabla 3.1 (p. 57).

La diferencia de encuestados que se produce entre los momentos en que se realiza la toma de la encuesta, es de 19 oficiales, equivalente a un 13,8%, generando una diferencia que no incide mayormente en los resultados. La ausencia de estos oficiales a esta instancia formativa se produce por problemas médicos, comisiones de servicio en el extranjero, misiones de paz, entre otros.

La encuesta como instrumento, ha sufrido ajustes con el paso de los años, manteniendo su estructura general, considerando la categoría "dimensiones" que está estructurada con 8 descriptores y respectivos criterios de calidad, con 5 categorías de respuestas cada una y que son parte del proceso de formación del oficial de Ejército y fundamentales para determinar la calidad de la educación que entrega la Escuela.

La categoría "formación de capacidades asociadas al liderazgo", describe las capacidades que deberían desarrollar las diferentes asignaturas del programa curricular y actividades que realiza el alumno, y para su evaluación se implementó una escala de 1 a 7, a fin de indagar sobre el nivel de logro percibido en los dos momentos de medición, al egreso y transcurridos cuatro años de desarrollo profesional.

En la categoría "nivel del logro alcanzado en el proceso de formación de capacidades técnicas", determina el logro alcanzado en la formación de las competencias declaradas en el área docente de la formación académica y en el área de la formación militar, por medio de una evaluación en escala de 1 a 7.

Finalmente, se plantea un ítem de sugerencias y comentarios, orientadas a obtener sugerencias o comentarios personales de la (s) vivencia (s) obtenida (s) y que orienten hacia mejoras en el proceso educativo del instituto.

Para el análisis del instrumento en la presente investigación, se seleccionaron algunas preguntas de la encuesta que tienen relación con definir la correspondencia del currículum declarado por la Escuela Militar, en los tres ámbitos definidos anteriormente, frente a la formación de sus oficiales y en la percepción que tienen en un primer momento, luego de seis meses en la institución y en un segundo momento, con cuatro años de desarrollo profesional.

La encuesta se presenta de manera completa en el Anexo Nº 3 del trabajo, a continuación detallaremos los ítems que tienen relación con el problema de investigación, determinando para el estudio el área de "formación de capacidades asociadas al liderazgo", y "nivel del logro alcanzado en el proceso de formación de capacidades técnicas" como las secciones para el análisis en el presente estudio.

Para determinar si las capacidades tanto asociadas al liderazgo como técnicas, entregaron las competencias, se considera como parámetro, estar sobre el rango del 60%, porcentaje que se genera con la suma de los tres indicadores más exigentes, "suficiente", "buena" y "muy buena" (que equivalen a las notas 5, 6 y 7 correspondientemente).

4.1.Capacidades asociadas al liderazgo.

En este ítem de la encuesta, busca determinar la correspondencia entre las diferentes capacidades que se forman en los alumnos versus la percepción que tienen ellos una vez egresados y a los cuatro años de desarrollo profesional.

CAPACIDADES ASOCIADAS AL LIDERAZGO	Año 2010	Año 2014
Capacidad de comunicación	89,79%	93,23%
Capacidad para la resolución de problemas y razonamiento crítico	94,17%	80,15%
Capacidad para cautelar la formación y consistencia ética	83,95%	94,92%
Capacidad de liderazgo	89,79%	72,89%
Capacidad de trabajo en y con equipos	91,25%	94,86%
Capacidad de responsabilidad profesional	86,87%	88,14%
Capacidad de vocación de servicio	86,87%	88,14%

Tabla 4.1: Comparación resultados año 2010 y 2014, Capacidades asociadas al liderazgo.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Se presenta en la tabla, un resumen de los resultados adquiridos en cada momento de la encuesta (2010 y 2014), observándose como un análisis general que cada capacidad asociada al liderazgo está por sobre 60%, limite establecido en este trabajo para determinar la presencia de las competencias desarrolladas en el personal encuestado.

A continuación se presentan en detalle cada una de las capacidades asociadas al liderazgo con la observación de sus resultados y la comparación entre cada momento de medición.

4.1.1. Capacidad de comunicación.

Se refiere a la capacidad que el programa de formación (tanto académico, como de régimen interno) se propone desarrollar en los alumnos, de manera que puedan comunicarse en forma correcta a través del lenguaje oral y escrito. Igualmente del desarrollo del lenguaje específico o técnico, necesario para el ejercicio de la profesión.

Dentro de las acciones educativas que se realizan para trabajar esta capacidad, se encuentran expresión oral y expresión escrita, ambas desarrolladas en el primer año de escuela. Esto, para que el alumno desde un comienzo de su formación desarrolle las herramientas necesarias que lo lleven a enfrentar esta área de una manera óptima.

Por otra parte, en la experiencia diaria que vive el alumno, en el régimen de internado, se relaciona con sus pares y de manera gradual asume roles que lo llevan a enfrentar la expresión hacia grupos de personas, desarrollando en él, la capacidad de comunicar tareas, misiones o resoluciones de sus mandos.

A continuación, se presenta el gráfico donde se comparan los resultados de ambos años:

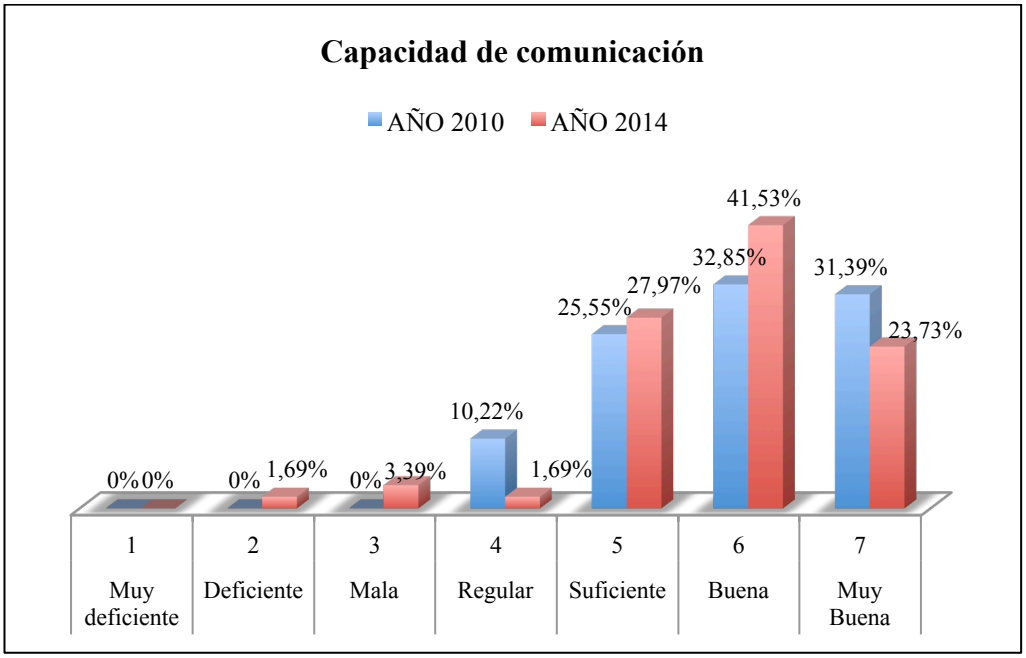

Figura 4-1: Gráfico comparativo capacidad de comunicación.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Se puede observar que en el año 2014, el indicador "regular" y "mala" obtienen una valoración menor, a diferencia del año 2010, donde la disconformidad con la capacidad de comunicación se concentraba en el indicador "regular", el cual, en el año 2014 presenta una disminución de 9 puntos aproximadamente que se movilizan hacía "suficiente" y "buena".

Por otra parte, la clasificación suficiente presenta un aumento de 2 puntos y, la clasificación "buena" y "muy buena", tienen aumento y disminución,

correspondientemente, produciéndose una migración desde "muy buena" a "buena", en el año 2014.

De esta forma, en esta capacidad, los resultados para ambos años se presentan en el siguiente cuadro:

Capacidad de comunicación					
Resultado Año 2010			**Resultado Año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
25,55%	32,85%	31,39%	27,97%	41,53%	23,73%
89,79%			93,23%		
Diferencia positiva de 3,44 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En esta capacidad, se ve un aumento en la percepción de haber recibido las competencias en el proceso de formación en la Escuela Militar, se evidencia que una vez transcurridos los cuatro años de ejercicio profesional, los oficiales mantienen una mirada positiva en lo adquirido durante su formación, considerándose como una fortaleza del currículo de formación.

4.1.2. Capacidad para la resolución de problemas y razonamiento crítico.

La capacidad de resolución de problemas y razonamiento crítico, dentro de la formación de los comandantes, es fundamental. Los instrumentos con los que cuenta el oficial al momento de resolver serán transcendentales para poder conducir a su unidad al éxito, siendo formadas de manera tal, que el alumno practique tanto en el aula como en terreno los problemas que la táctica militar le presenta.

Estas problemáticas no sólo son aplicables a la técnica militar, en el ámbito de la conducción de personas, el poder resolver con justicia y eficiencia, darán un marco de referencia en cuanto a su actuar, siendo esto un sustento para que sus subordinados confíen en quien los lidera.

Las acciones directas como Bases Conceptuales de la Profesión Militar, Filosofía y Ética, Sociología, Psicología, el estudio de casos en las diferentes instancias del análisis de la historia entre otros y, el complemento que se logra con las acciones indirectas declaradas en el currículo, como los diferentes cursos de combate y mando y conducción, darán las instancias teóricas y prácticas que respaldan el aprendizaje de dicha capacidad.

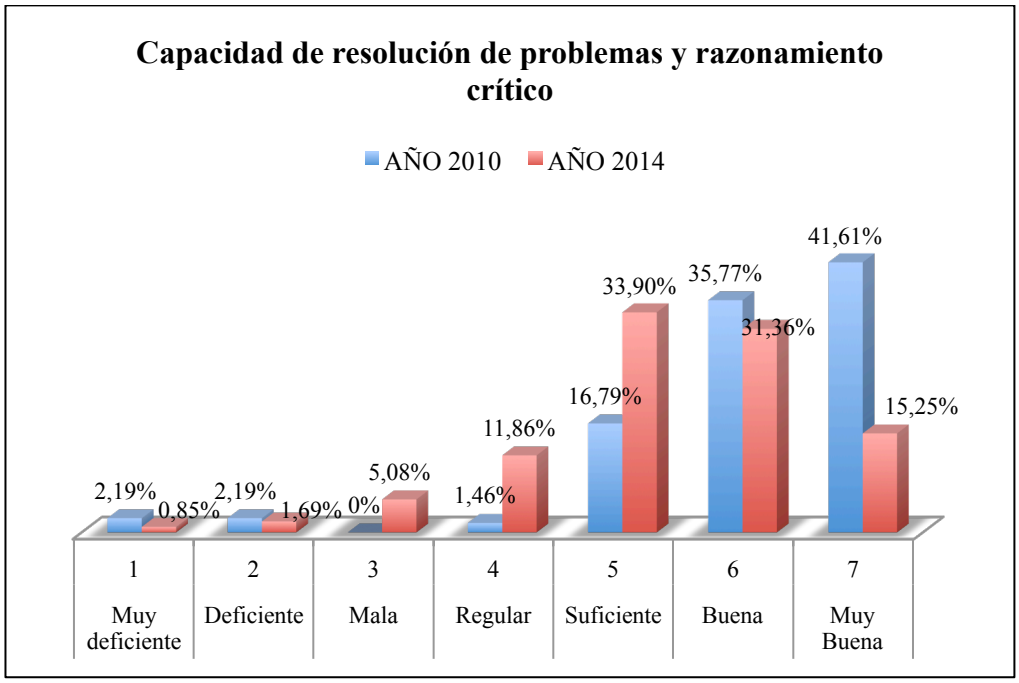

Figura 4-2: Gráfico comparativo capacidad para la resolución de problemas y razonamiento crítico.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En el gráfico se presenta una dispersión en los criterios, en el primer momento de la medición, se observa una presencia marginal en los indicadores “muy deficiente” y “deficiente” que decrece en la segunda medición. Por otra parte, se marca una presencia en los indicadores “mala” y “regular”, evidenciando que la mirada de los encuestados con el tiempo es más crítica frente a esta capacidad.

Esto también se puede observar en el desplazamiento que ocurre desde el indicador “muy bueno” hacia “suficiente”, de un promedio de 18 puntos, manifestando la disminución en su grado de satisfacción.

Capacidad para la resolución de problemas y razonamiento crítico					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
16,79%	35,77%	41,61%	33,90%	31,36%	15,25%
94,17%			80,15%		
Diferencia negativa de 14,02 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

La suma que se detalla en el cuadro, evidencia una diferencia de un 14,02% entre las dos mediciones, lo que conlleva a pensar que la mirada inicial de los oficiales frente a esta capacidad fue muy positiva, y que con el paso del tiempo y las situaciones donde han debido aplicar dichas herramientas, han necesitado mayores recursos. Se debe considerar que la medición realizada en el 2014 se aproxima a la realidad del ejercicio de la profesión militar como comandante de sección de tropas.

La capacidad en su resultado general se evidencia como una fortaleza, ya que los rangos que presenta son satisfactorios y se denota la presencia de las competencias, pero se debe tener en cuenta la diferencia negativa que existe para generar mejoras en el currículum.

4.1.3. Capacidad para cautelar la formación y consistencia ética.

La formación de los aspectos valóricos es compleja, cada persona tiene su formación anterior, cada una diferente, conforme a la estructura de su familia, al de su entorno, de la sociedad en general y al énfasis que se le da en diferentes valores. Desde esta formación inicial, aquel individuo que decide ingresar a una institución de las fuerzas armadas, asume de manera voluntaria adherirse a los valores, las virtudes, los atributos, los principios de la institución, es decir, a la formación del Ser que se define.

Desde esta formación del Ser, la Escuela Militar le da una importancia trascendental, estando declarado como parte del currículo con el mismo protagonismo que los otros sistemas de formación, por medio del Sistema de Formación Conductual, que el alumno recibe esta formación de valores para el liderazgo, buscando militares virtuosos, por medio de patrones de conducta establecidos, normas y procedimientos, que conllevan a tener una "formación y consistencia ética".

Este aspecto es complejo, ya que el Ejército por medio de la "Ordenanza General del Ejército", describe y establece un código de conducta, comportamiento y costumbres militares, sustentado en valores morales que configuran una sólida ética profesional militar, los cuales son enseñados y practicados en la escuela, pero es también en el desarrollo de toda la carrera

militar que se interiorizan y se hacen parte de la conducta personal, de la mano también de la madurez que adquiere cada persona.

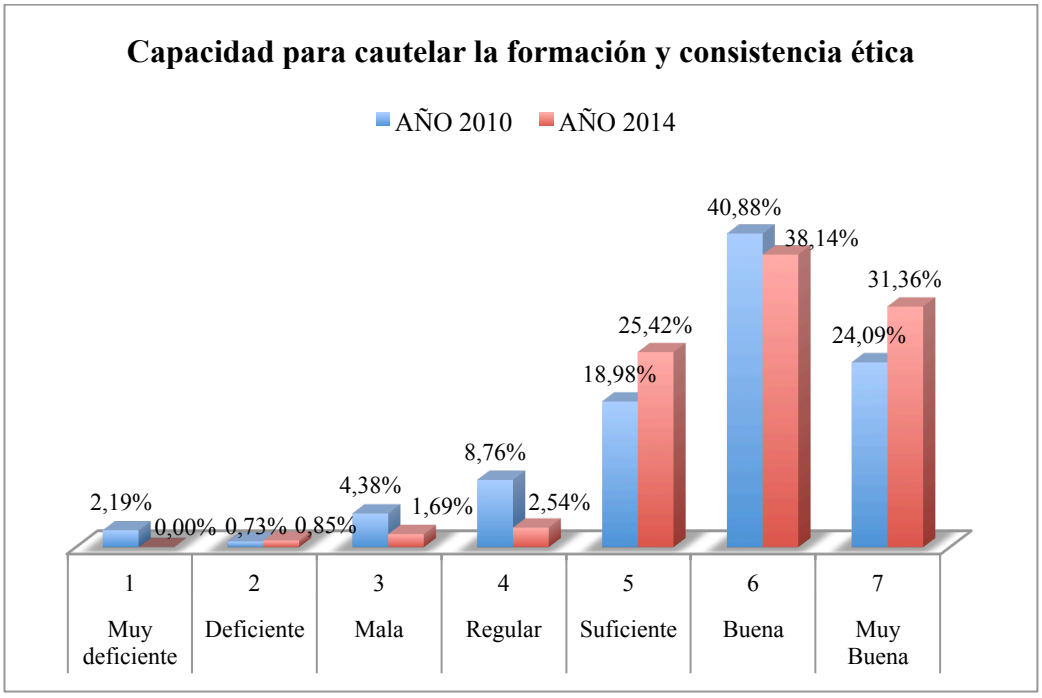

Figura 4-3: Gráfico comparativo capacidad para cautelar la formación y consistencia ética.

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En el gráfico se observa una mirada crítica en un primer momento, teniendo una presencia en los indicadores “muy deficiente”, “deficiente”, “mala” y “regular”, en torno a un 15% de los encuestados, en las cuales se produce una disminución en la segunda medición, trasladándose hacía los indicadores “suficiente” y “muy bueno”.

La percepción en “suficiente” aumenta en 6,44 puntos y de 7,27 puntos en “muy bueno”, esto deja ver que la mirada inicial sobre su capacidad para cautelar la formación y consistencia ética era de un menor valor, pero una vez en la ejecución de sus tareas como comandantes, pudieron evidenciar que sí tenían la capacidad y herramientas para desarrollar el ámbito del Ser en sus subordinados.

Esta percepción es posible producto de la diversidad de personas que ingresan a la Escuela Militar, siendo este universo un reflejo de la sociedad actual, la cual no se aferra a valores establecidos, buscando nuevos espacios para acciones que antes no se consideraban, generando una necesidad de actualizar los patrones de comportamiento conforme a las demandas de la sociedad actual.

Capacidad para cautelar la formación y consistencia ética					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
18,98%	40,88%	24,09%	25,42%	38,14%	31,36%
83,95%			94,92%		
Diferencia positiva de 10,97 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En este caso el resultado final presenta un crecimiento de 10,97 puntos, una percepción positiva de esta capacidad, que confirma la mirada inicial que sostenían los oficiales encuestados, de esta manera se evidencia una fortaleza en el currículo y en la formación de los oficiales.

4.1.4. Capacidad de liderazgo.

La capacidad de liderazgo se refiere a desarrollar y fortalecer el actuar proactivamente, con iniciativa, creatividad y asertividad, en la conducción de equipos, asumiendo riesgos calculados.

Si bien se relaciona con los ámbitos del Hacer y del Saber, fundamentalmente se ve reflejada en el ámbito del Ser, por medio de los valores, de las virtudes, los atributos y principios, se busca ser una persona íntegra; unido a esto, el desempeño en el área profesional, posiciona al comandante líder ante los subordinados. Las características detalladas en los tres ámbitos, nos entregan conductas que los líderes deben tener y realizar, para generar un ambiente de confianza y compenetración hacia sus superiores y subalternos, y de esta manera lograr el empleo eficaz y eficiente del personal en caso de crisis, conflicto o catástrofe.

La Escuela Militar tiene un "Sistema de Desarrollo del Liderazgo", el cual está contenido en este análisis, donde declara una serie de acciones directas e indirectas que se desarrollan en los cuatro años de escuela, para que el civil que ingresó a las filas del ejército, se forme, tanto como un combatiente individual y como un líder. Declarar que una persona es líder no es fácil, debe ser reconocido por sus subalternos.

Las características que debe presentar en su actuar, lo deben llevar a ser un ejemplo personal, el impacto que puede tener un mal ejemplo en la tropa, el efecto multiplicador de una mala conducta pueden llevar a una organización a fallar en sus tareas. La misión que cumple el ejército, por medio de sus ejes de acción, no puede presentar debilidades, ya que para garantizar la soberanía

nacional, mantener la integridad territorial y proteger a la población, se necesitan personas íntegras, formadas en el deber ser de la conducta.

Es por esto, que a quienes mandan en el ejército, oficiales y suboficiales, cada uno a su nivel, se les exige interiorizar la teoría, llevarla a acciones en su diario vivir y ser consecuentes con lo que la institución declara en su doctrina.

Las habilidades que se desarrollan por medio del currículo para lograr que los oficiales egresen con la capacidad de liderar a otros, se encuentran integradas en los cuatro años, generando constantemente acciones para que el alumno entrene su manera de ejercer el liderazgo. El contexto donde se desarrollan estas habilidades es educativo, con una realidad acorde a la organización de un instituto de formación castrense.

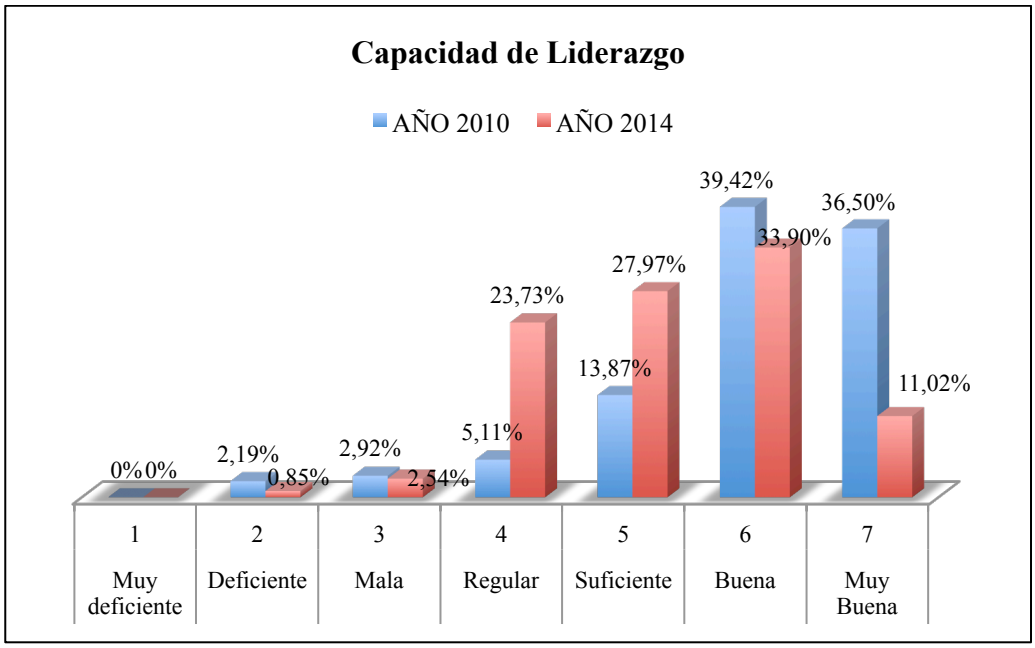

Figura 4-4: Gráfico comparativo capacidad de liderazgo

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Considerando que el liderazgo es fundamental en la conducción de personas, la percepción de los oficiales, en el primer momento, era satisfactoria, agrupando un 89% de sus opiniones en los indicadores "satisfactorio", "bueno" y "muy bueno".

Esto se contrapone con la percepción que presentan en el segundo momento, una vez enfrentados a sus desafíos profesionales, evidencian que su satisfacción inicial con las competencias adquiridas, se moviliza hacia una postura central, movilizándose hacia los indicadores de "regular" y "suficiente", que aumentan en 18 y 14 puntos correspondientemente.

Por otra parte, se observa que puntajes que se ubicaban en indicadores "muy deficiente", "deficiente" y "malo", en el año 2010, se desplazan hacia valores intermedios, tales como "regular" y "suficiente", en el año 2014. Produciéndose una concentración de un 51,7% en estos, a diferencia del año 2010, donde esos indicadores solo tenían un 18,98%, aumentando en un 32,72 puntos.

En el análisis de los parámetros de porcentajes de los indicadores "suficiente", "bueno" y "muy bueno", se presentan a continuación en el cuadro:

Capacidad de liderazgo					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
13,87%	39,42%	36,50%	27,97%	33,90%	11,02%
89,79%			72,89%		
Diferencia negativa de 16,9 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Es un rango que disminuye y el porcentaje que migra lo hace hacia una posición más central, lo que indica que la capacidad fue formada de manera, satisfactoria, pero deben orientarse los esfuerzos de las acciones educativas del currículo a mejorar este aspecto, llevando al oficial a enfrentarse de una manera práctica con el contexto real de desempeño profesional en el ámbito de la capacidad de liderazgo, donde se encontrará con las dificultades reales que presenta el personal en la unidades del ejército.

Por los resultados que se presentan, se concluye que la competencia fue formada, siendo una fortaleza dentro del currículum y, también los parámetros en los que se encuentran sus valores son aceptables, considerando la movilización hacia el indicador "regular" como una percepción desde una visión crítica una vez empleadas las herramientas en el contexto del ejercicio de la profesión, siendo diferente y dando cuenta de manera clara, sobre si quien sentía tener las capacidades, en especial la de liderazgo, podrá aplicar las herramientas en este nuevo contexto.

4.1.5. Capacidad de trabajar en y con equipos.

Cuando un comandante lidera a un grupo de personas, debe relacionarse e interactuar con otros, formar equipos de trabajo por un objetivo común, destacando y respetando las potencialidades de cada integrante, eso busca la Escuela Militar, por medio de las actividades que realizan los futuros oficiales en su formación.

Las actividades en terreno son un ejercicio fundamental para poner en práctica las competencias que se adquieren en la formación, por esto, los diferentes cursos de combate que se desarrolla en los cuatro años de escuela, dan la posibilidad de estar interactuando tanto con compañeros de curso, más y

menos antiguos y, de esta manera enfrentar la instrucción y el entrenamiento formando equipos de trabajo, por medio de patrullas, ejercicios en parejas y tríos.

En este tipo de actividades, se deben observar las conductas de quienes cumplen diferentes roles en un grupo de personas, buscando que todos, en su debido momento, ocupen el rol de liderar, situación que en muchas ocasiones brota de forma natural, dependiendo del escenario al cual se enfrente.

Considerándola como una capacidad transcendental en la carrera militar, no deben existir en este tipo de instituciones personas que trabajen aisladas, siempre debe estar presente en sus integrantes la capacidad de interactuar e integrarse con quienes se les ordene trabajar. Los constantes cambios del personal dentro de la institución, las destinaciones desde una parte a otra del territorio nacional, lleva a que estén en condiciones de integrarse y desarrollarse profesionalmente, asumiendo los roles correspondientes sin afectar el andar de la institución.

Esto se logra en los años de estudio, constantemente se generan instancias de formar equipos de trabajo, en cada asignatura, en los ejercicios, en las ramas deportivas y círculos culturales, el alumno se enfrenta a formar parte de grupos, debiendo trabajar con ellos, cumplir las tareas y obligaciones que conllevan su desarrollo. Comprendiendo que en su desempeño profesional, en el futuro, deberá adaptarse a todo tipo de personalidades, debiendo liderarlas con éxito para el cumplimiento de las misiones.

Bajo la luz de esta descripción, se presenta el gráfico donde los oficiales determinan su percepción frente a esta capacidad:

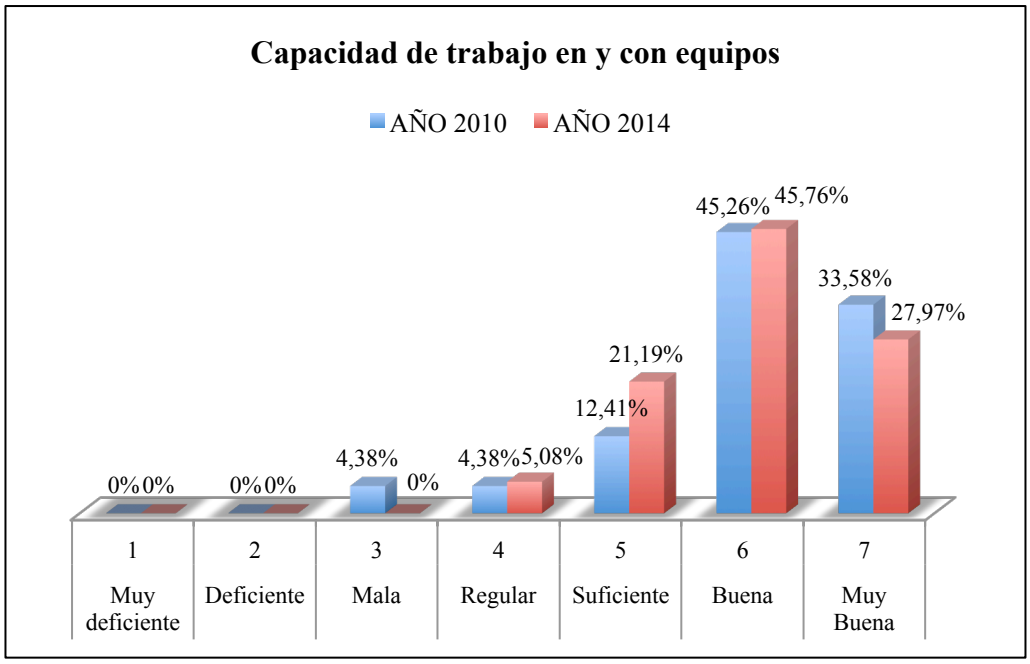

Figura 4-5: Gráfico comparativo capacidad de trabajar en y con equipos

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

La percepción de los encuestados en esta capacidad, en el primer momento de medición, presentaba una presencia en el indicador "mala", la cual no está presente en el segundo momento de medición, originándose un cambio, hacia los indicadores "regular" y "suficiente", entregando un visión un poco más satisfactoria que la inicial.

Del mismo modo, el indicador "muy bueno" tiene una disminución en su valor, el cual se mueve hacia los indicadores "bueno", "suficiente" y "regular", en un valor de 5,61 puntos, determinando su conformidad con la presencia de las herramientas que considera la capacidad en cuanto al trabajo en y con equipos.

Capacidad de trabajar en y con equipos					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
12,41%	45,26%	33,58%	21,19%	45,76%	27,97%
91,25%			94,86%		
Diferencia positiva de 3,61 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Si bien existe una diferencia positiva marginal entre las percepciones de ambos momentos de medición, los rangos en los que se encuentra esta capacidad son altos y cumplen con un nivel óptimo de desarrollo, estando presente en los oficiales las condiciones para desempeñarse en un equipo, como un integrante más y como un comandante líder. Lo anterior, determina que esta capacidad es considerada como una fortaleza dentro del currículo.

4.1.6. Capacidad de Responsabilidad profesional.

La Escuela Militar, busca desarrollar en los alumnos la capacidad para actuar responsablemente ante sí mismo y profesionalmente. En este caso, se espera que la educación entregue los elementos necesarios para el desarrollo de actitudes para el cuidado físico, la educación individual permanente, la preocupación por los que conforman sus grupos de trabajo, el apego a la identidad militar, la toma de decisiones basada en el análisis de la información objetiva y, la resolución de problemas en forma asertiva.

Esta capacidad por sí misma, genera que el oficial esté preparado para escenarios complejos, donde reine el desorden, la crisis y la desesperación en la población, particularmente, esta promoción de oficiales iniciaron su carrera

profesional enfrentando el terremoto del 27 de Febrero de 2010, actividad en la cual debieron asumir los roles que la institución les dispuso.

Esta actividad los hace enfrentarse tempranamente en actuar con responsabilidad, no solo personal, sino que institucional, frente a su profesión y a las labores que debían cumplir en ese complejo escenario.

Con una mirada desde la experiencia y de las situaciones vividas, se presenta el gráfico en el cual se observa una movilización de las percepciones:

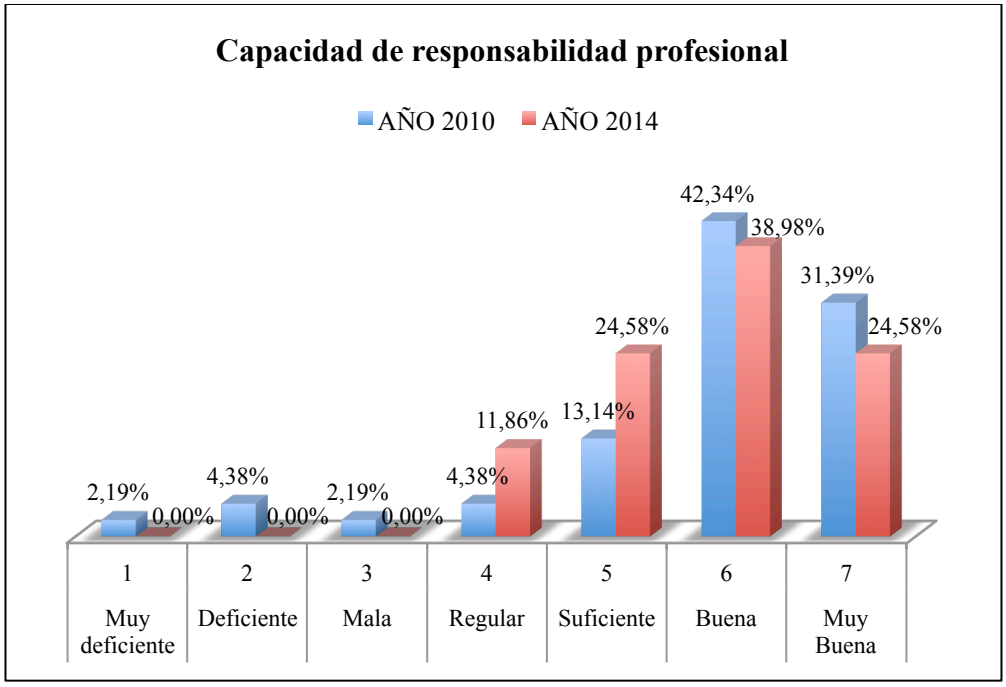

Figura 4-6: Gráfico comparativo capacidad de responsabilidad profesional

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Los valores que presentaban los indicadores “muy deficiente”, “deficiente” y “mala” en el primer momento de aproximadamente de un 8%, se movilizan hacia el centro del gráfico, presentando en la segunda medición, un crecimiento en los indicadores “regular” y “suficiente”, evidenciando presencia consciente de la capacidad, la cual pasa a ser un pilar significativo, considerando las diferentes misiones que se cumplen al integrar el ejército.

Estas misiones, emanadas desde los ejes de acción, abarcan desde la seguridad territorial hasta el apoyo a la comunidad en caso de catástrofes, inundaciones o incendios; por lo cual es necesario y debe estar presente en el integrante de la institución, ante todo, el cumplimiento de las tareas que se le encomiendan, la preocupación por el personal que conforma su unidad, el cuidado del material y elementos bajo su cargo.

Las decisiones que se adopten deben ser siempre basadas en un análisis que permita resolver con asertividad y propendiendo al cumplimiento de la tarea asignada. Estos se producen con un estricto cumplimiento en las acciones de táctica militar, en la instrucción y entrenamiento de sus competencias técnicas, como parte de su formación como combatientes individuales.

Capacidad de responsabilidad profesional					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
13,14%	42,34%	31,39%	24,58%	38,98%	24,58%
86,87%			88,14%		
Diferencia positiva de 1,27 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En el resumen que presenta esta capacidad se nota un crecimiento de un 1,27%, valor mínimo, pero que se posiciona en un rango satisfactorio, considerando la presencia de las competencias, dando cuenta del cumplimiento del currículo declarado y una fortaleza de este. En particular, la baja porcentual de esta capacidad no migra hacia los indicadores más bajos, sino que lo hace hacia aquellos centrales, los cuales entregan una satisfacción de haber recibido e interiorizado las competencias enseñadas.

4.1.7. Capacidad de vocación de servicio.

En cuanto a la vocación de servicio, se refiere a la capacidad de la formación que entrega la Escuela para moldear las actitudes necesarias para que los alumnos sitúen el Bien Común de la sociedad antes del bien personal o de su entorno familiar. Se trata de asumir la vocación como una forma de vida que le de él sentido real a la Profesión Militar.

La vocación inicial que lleva a una persona a querer integrar las filas del Ejército, es suficiente para impulsarlo al inicio, pero, es por medio del conocimiento de los valores y las virtudes, de las tareas y misiones que desarrolla un militar a lo largo de su carrera que la vocación crece, se fundamenta en pilares sólidos, más allá de un "enamoramiento" inicial, pasa a ser una forma de vida, la cual es fundamental para acatar y obedecer a las órdenes y disposiciones que enmarcan esta profesión.

Es esta vocación de servicio la que ilumina el andar por la profesión militar, anteponiendo los intereses de la institución y la patria, por los propios. Una vocación de servicio que es incipiente en el inicio y que, durante cuatro años de desarrollo profesional, con una maduración mayor por parte de los oficiales, como se observa en el grafico, es posicionada en indicadores que se

encuentran en el equilibrio de la tabla, sin una polarización de los resultados en ningún extremo, evidencian la presencia de esta vocación.

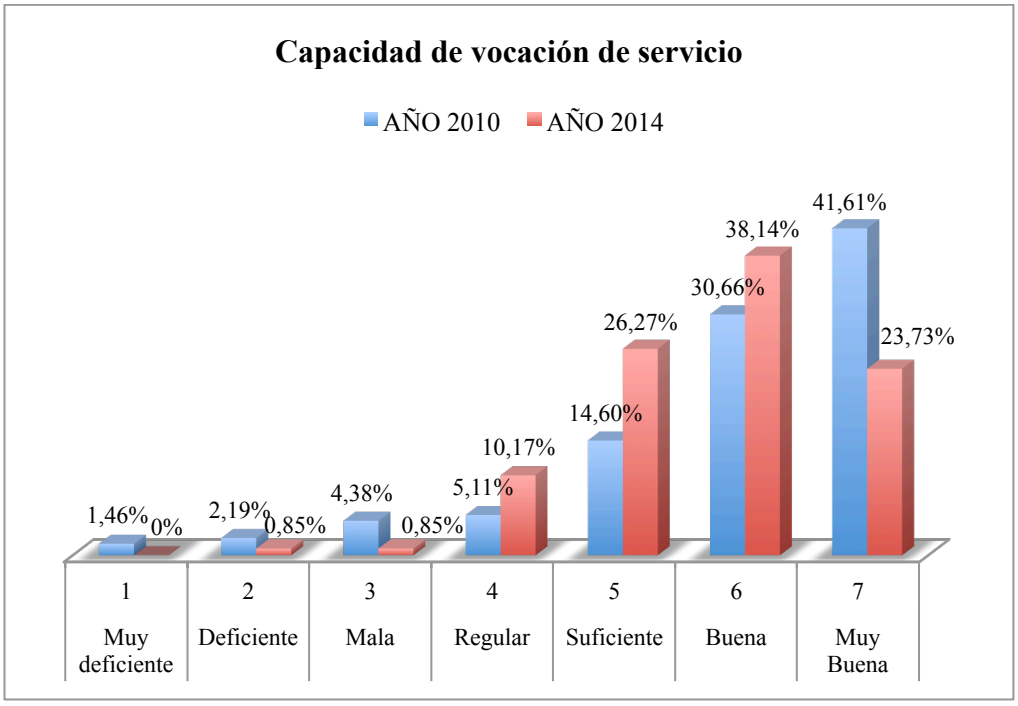

Figura 4-7: Gráfico comparativo capacidad de vocación de servicio
Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En este caso, se observa que el indicador “muy bueno”, disminuye su valor a casi la mitad en 17,88 puntos, evidenciando que la mirada inicial frente a esta capacidad era muy satisfactoria por parte de los oficiales.

Al mismo tiempo, se produce una disminución en los indicadores más bajos, centrándose una vez más las percepciones en los indicadores “regular”,

“suficiente” y “buena”, las cuales aumentaron en el segundo momento de medición.

La presentación de los resultados de esta capacidad, demuestra que si bien existió una movilización de las percepciones, en general, la mirada es positiva ya que se concentran los valores de mayor satisfacción.

Capacidad de vocación de servicio					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
14,60%	30,66%	41,61%	26,27%	38,14%	23,73%
86,87%			88,14%		
Diferencia positiva de 1,27 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Los rangos de valores son aceptables, presentando una presencia de la capacidad en los oficiales, que si bien se moviliza, lo hace entre los indicadores más altos, presentando una fortaleza en el currículo, evidenciando la formación de la capacidad en el proceso.

4.2. Capacidades Técnicas

Adicionalmente, se analizan las capacidades técnicas, dichas competencias que la Escuela Militar busca lograr en los alumnos, se desarrollan tanto en el área docente como en el de entrenamiento de combate, relacionadas totalmente con la función que realizarán al egresar, como comandante de una sección.

La certificación de estas competencias da la posibilidad de que el oficial se posicione como un líder desde sus capacidades técnicas y conocimiento de su profesión, siendo un aspecto fundamental al momento de liderar a su personal. La importancia de este complemento entre las capacidades asociadas al liderazgo y las capacidades técnicas, radica en que por sí solas no generan una persona integral, quien lidera debe conocer tanto sus capacidades como lo técnico de su profesión, de manera de lograr una sinergia entre ambos importantes componentes.

A continuación se presenta una tabla, donde se consideran cinco de las doce capacidades técnicas determinadas por la Escuela Militar, para analizar la percepción de los encuestados en este aspecto, considerando la importancia que presenta en la formación del liderazgo.

CAPACIDADES TÉCNICAS	Año 2010	Año 2014
Uso de la carta topográfica	95,62%	94,92%
Impartición de órdenes bajo situación de combate.	89,79%	69,49%
Conocimiento de las armas y servicios, y su función en el campo de combate	74,46%	53,39%
Desarrollar temas de instrucción de orientación diurna y nocturna	93,44%	87,29%
Desarrollar un proceso de planificación (PCT)	89,79%	77,97%

Tabla 4.2: Comparación resultados año 2010 y 2014, Capacidades Técnicas.
Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Se presenta en la tabla, un resumen de los resultados adquiridos en cada momento de la encuesta (2010 y 2014), donde se puede observar que solo una medición se presenta bajo el 60%, límite establecido en este trabajo para

determinar la presencia de las competencias desarrolladas en el personal encuestado, evidenciando una debilidad en el análisis presentado.

A continuación, se presentan en detalle cinco capacidades técnicas con la observación de sus resultados y la comparación entre cada momento de medición.

4.2.1. Uso de la carta topográfica.

Durante el primer año de escuela se encuentra la asignatura de "Topografía" que, sin estar considerada dentro de las acciones educativas directas, tiene como objetivo emplear, en forma eficiente, la carta topográfica y los medios de orientación y medición de terreno, en situaciones teóricas y prácticas, tanto en el aula como en el terreno.

Este conocimiento técnico es parte de las competencias que debe adquirir el alumno en su rol de combatiente individual, la experiencia que adquiera al dominar esta herramienta, lo llevarán a tener la competencia para ejercer su rol como comandante.

Se observa en la malla curricular que todos los años existe el curso de combate, siendo una de las materias que más se refuerza con el paso del tiempo, por las características de emplearse en cualquier desplazamiento y ejercicio, ya que la orientación se pone a prueba constantemente en una unidad que se entrena.

La percepción del nivel obtenido de esta área de formación se presenta en el gráfico y evidencia una presencia satisfactoria de las herramientas entregadas.

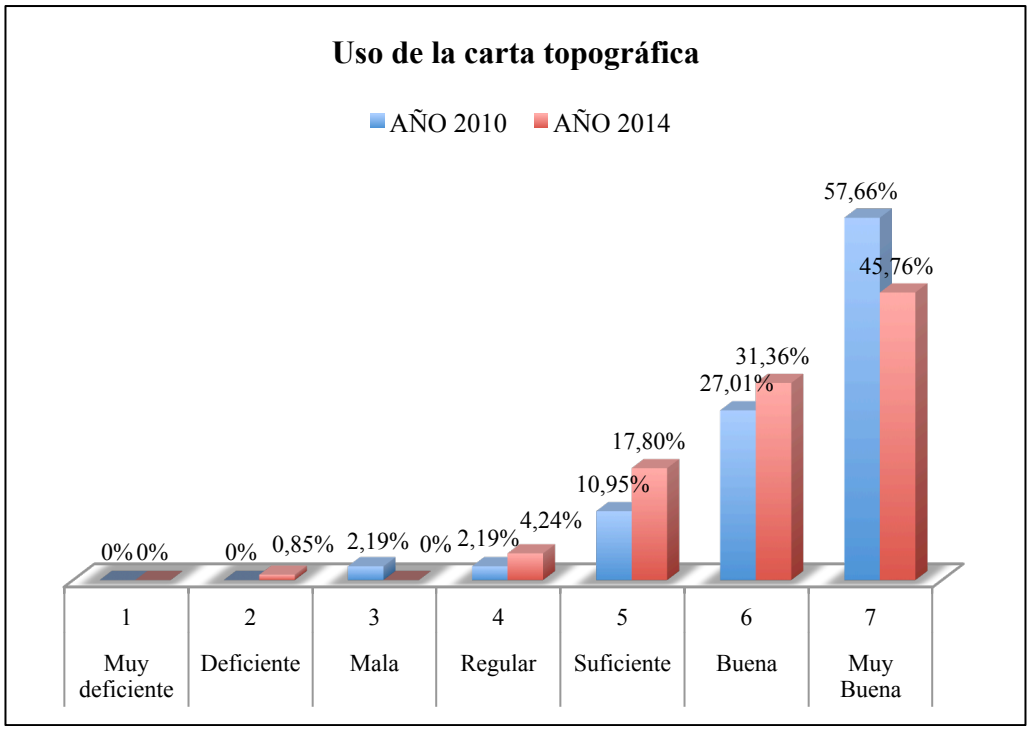

Figura 4-8: Gráfico comparativo uso carta topográfica

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Se observa un aumento marginal en el indicador “regular” y con un valor considerable en los indicadores “suficiente” y “buena”, produciéndose una movilización desde el indicador “muy buena”, lo que demuestra que las herramientas adquiridas en esta área, si bien están presentes y de una forma contundente, fueron evaluadas en un inicio de una manera más satisfactoria, pues aún no se presentaba su uso en el trabajo habitual.

El uso de las herramientas en el paso del tiempo, relacionado con la experticia que logra cada individuo en el “hacer”, pueden generar esta brecha de 11,9 puntos en el indicador “muy bueno”, entre ambos años. La movilización de

este indicador no se produce hacia la parte de menor valor de la escala, sino que más bien central, por lo que se concluye que la percepción final es de un aprendizaje que en un inicio fue visto de manera más satisfactoria.

En cuanto al resumen de los resultados para ambos años se presenta el siguiente cuadro:

Uso de la carta topográfica					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
10,95%	27,01%	57,66%	17,80%	31,36%	45,76%
95,62%			94,92%		
Diferencia negativa de 0,07 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Se ve una disminución en los totales del indicador "muy buena", manteniendo el resultado en un rango que se considera en un nivel donde las competencias están presentes, la formación de esta área de desarrollo profesional cumple con los estándares normales y se considera como una fortaleza en la formación de los oficiales.

4.2.2. Impartición de órdenes bajo situación de combate.

Considerando la descripción anterior, la impartición de órdenes, es una tarea fundamental para un comandante en cualquier nivel. Dar las misiones claras y explícitas es fundamental, la expresión tanto oral como escrita son capacidades que se desarrollan en los cuatro años de escuela.

Para el conocimiento técnico de la impartición de una orden, el alumno es preparado en la asignatura de “Mando y Conducción”, en los diferentes años y aprender los diferentes pasos que llevan una planificación y la impartición de una orden.

En el proceso gradual del conocimiento que se entrega, la práctica de impartición de una orden es continua, todo proceso de planificación, tanto en entrenamiento como en aula, obedece a esta estructura, de manera que el alumno la interiorice y la haga parte de su razonamiento.

La impartición de las órdenes bajo situación de combate aporta un estresor al alumno, generando el aprendizaje gradual con ejercicios sin situación, pero culminando el proceso con esta “situación de combate”, que exige ciertas características como autocontrol, claridad, toma de decisiones, entre otras, siendo una vez más trascendental el nivel de práctica y experiencia adquirida por los oficiales.

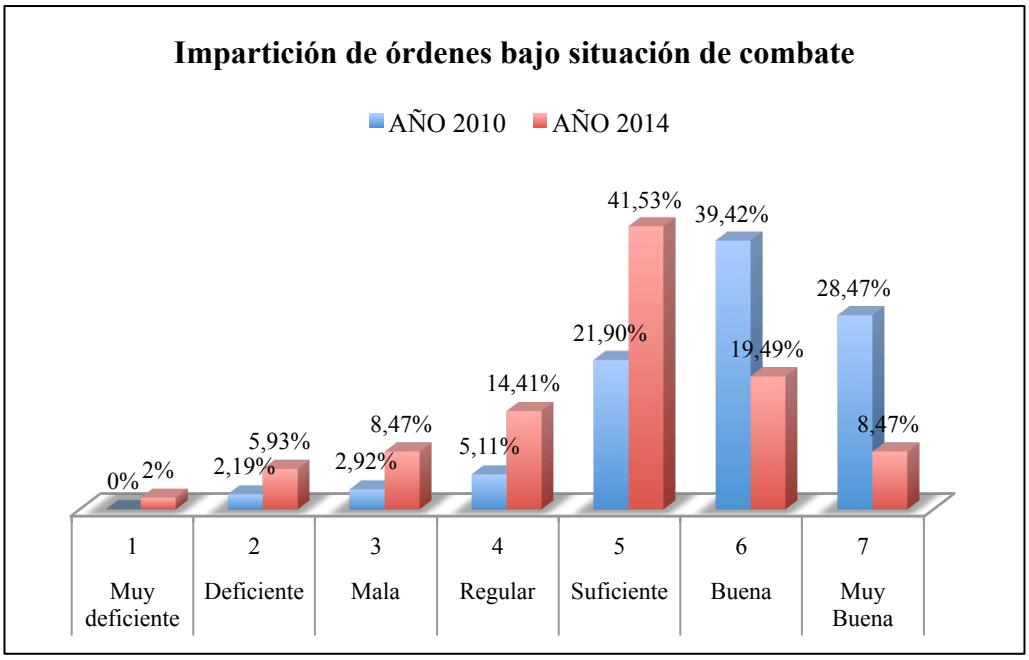

Figura 4-9: Gráfico comparativo impartición de órdenes bajo situación de combate

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

La presencia de los indicadores más bajos de la escala, en este caso, se evidencian con mayor valor, en el primer momento de medición los tres indicadores, “muy deficiente”, “deficiente”, “mala” y “regular”, presentaban un total de 10,22%, a diferencia del segundo momento, donde presenta una total de 30,81%, generando un crecimiento de 19,51 puntos. Esto entrega un referencia sobre una debilidad en esta área.

El aumento del indicador “suficiente” de un 19,6%, demuestra la movilización desde los indicadores “buena” y “muy buena”, comprendido desde la mirada de la puesta en práctica de las competencias adquiridas, la

percepción que presentan los oficiales en la segunda medición se ajusta más hacia el centro de los valores de la escala.

Impartición de órdenes bajo situación de combate.					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
21,90%	39,42%	28,47%	41,53%	19,49%	8,47%
89,79%			69,49%		
Diferencia negativa de 20,3 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En cuanto al cuadro resumen, se presentan los valores de los tres indicadores, dentro de los cuales la movilización queda en evidencia hacia el indicador "suficiente", contando con la presencia de las competencias pero dejando un precedente de alguna ausencia detectada por ellos en el ejercicio de la profesión, por lo anterior, se detecta como una oportunidad de mejora en el currículo que debe ser analizada.

4.2.3. Conocimiento de las armas y servicios, y su función en el campo de combate.

Dentro de las acciones educativas directas, está la asignatura de Bases Conceptuales de la Profesión Militar, y fuera de esta clasificación, está Ciencias Militares, dos instancias educativas donde los alumnos conocen la historia, el contexto, los fundamentos y estructura del ejército. Dentro de esto, el conocimiento de las armas y servicios que lo componen, es parte de una enseñanza continua.

Aparte de los contenidos de las unidades de aprendizaje, todos los años se celebra el aniversario de cada arma y servicio, encontrando en esta fecha una oportunidad para la profundización en las misiones y tareas que cumplen los oficiales en cada una, para poder definir a futuro cuál será su opción de desarrollo, desde la experiencia de quienes ya cumplen labores en cada una de ella, con opciones de conocer el material y zona de empleo.

En el gráfico, se observa una dispersión de las percepciones en los diferentes indicadores, evidenciando un movimiento hacia los valores más bajos de la escala en el segundo momento de la medición, la cual es más crítica frente al área de formación.

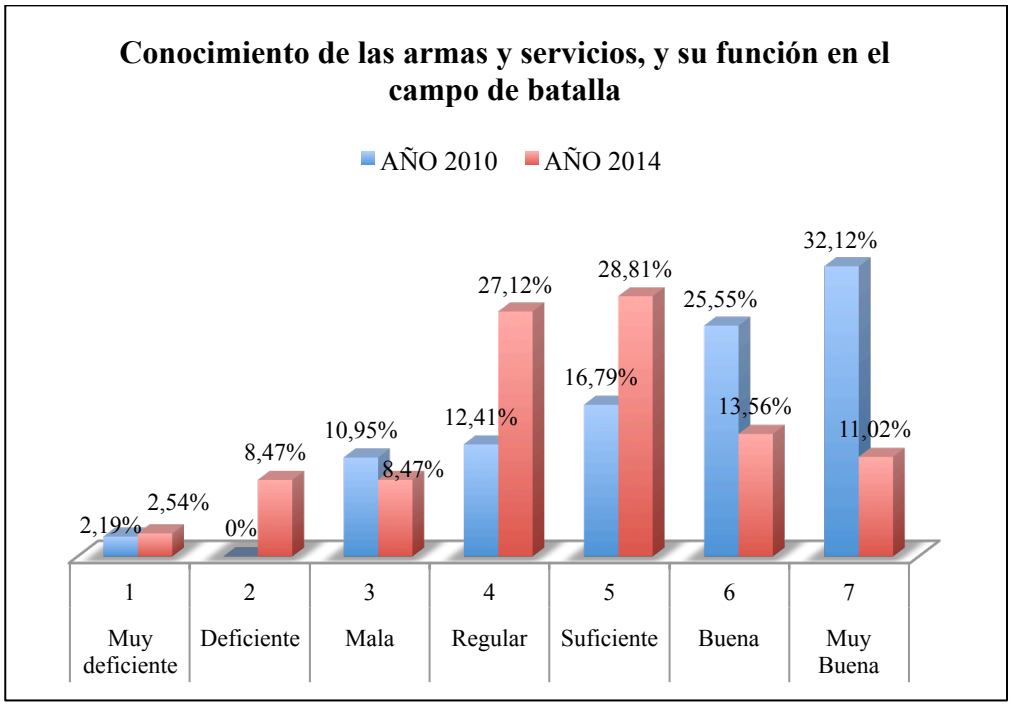

Figura 4-10: Gráfico comparativo Conocimiento de las armas y servicios, y su función en el campo de batalla

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Esta percepción se refleja más crítica, lo que se observan en la presencia de los indicadores "deficiente" y "mala", con una presencia en el segundo momento de medición de 16,94%, donde antes presentaba un valor de 10,95%.

En cuanto a los indicadores "regular" y "suficiente", presentan ambos un crecimiento en sus valores de 14 y 12 puntos correspondientemente. Este crecimiento es generado por la movilización desde los indicadores "buena" y "muy buena", entregando un antecedente de conformismo frente a la formación y una vez más, la conclusión de que con los años de experiencia, el conocimiento del empleo de las armas y servicios en el campo de combate, hace concluir a los encuestados sobre una carencia en esta área.

Existe entonces un área por mejorar dentro del sistema, considerando que las armas y servicios que integran el Ejército son las especialidades que seguirán los oficiales al egresar, debe existir una mayor información, integrando al alumno de una manera más presente, para que al momento de seleccionar su especialidad cuente con las consideraciones suficientes para hacerlo de forma certera.

Conocimiento de las armas y servicios, y su función en el campo de combate					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
16,79%	25,55%	32,12%	28,81%	13,56%	11,02%
74,46%			53,39%		
Diferencia negativa de 21,07 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Con la diferencia negativa que se produce entre los dos momentos de medición se observa una debilidad necesaria de mejorar, generando instancias de aprendizaje más profundas por parte del instituto, para satisfacer las necesidades de los alumnos, ya que si bien, está presente una conformidad con el área de formación, debe haber una mayor profundización del área.

4.2.4. Desarrollar temas de nivel de combatiente individual, destacando las destrezas en técnicas de orientación diurna y nocturna (empleo de carta, brújula y medios naturales).

En esta área es donde el alumno lleva a la práctica el uso de la carta topográfica, entre otros instrumentos y técnicas, para realizar la orientación diurna y nocturna. Esta instrucción es realizada en todos los cursos de combate, añadiéndole en la gradualidad de la instrucciones, elementos que dificulten su desarrollo.

Es así, como se ven enfrentados a orientarse de día y en grupo, hasta una orientación nocturna e individual, buscando que se exijan al máximo, ya que ellos como comandantes llevarán a su tropa por el terreno en el momento del empleo de las fuerzas.

Como una acción educativa indirecta está presente en la malla curricular la asignatura de “Didáctica y metodología de la Instrucción”, donde se dan a conocer los fundamentos de la instrucción y en entrenamiento en el ejército, sus alcances y su aplicación. Como una manera gradual de aplicar estos conocimientos, dentro de los cursos de combate que se aplican, los alumnos de cuarto año cumplen roles como instructores auxiliares y principales en los temas que se desarrollan, debiendo planificar, ejecutar y evaluar las instrucciones de los alumnos de primer a tercer año de escuela.

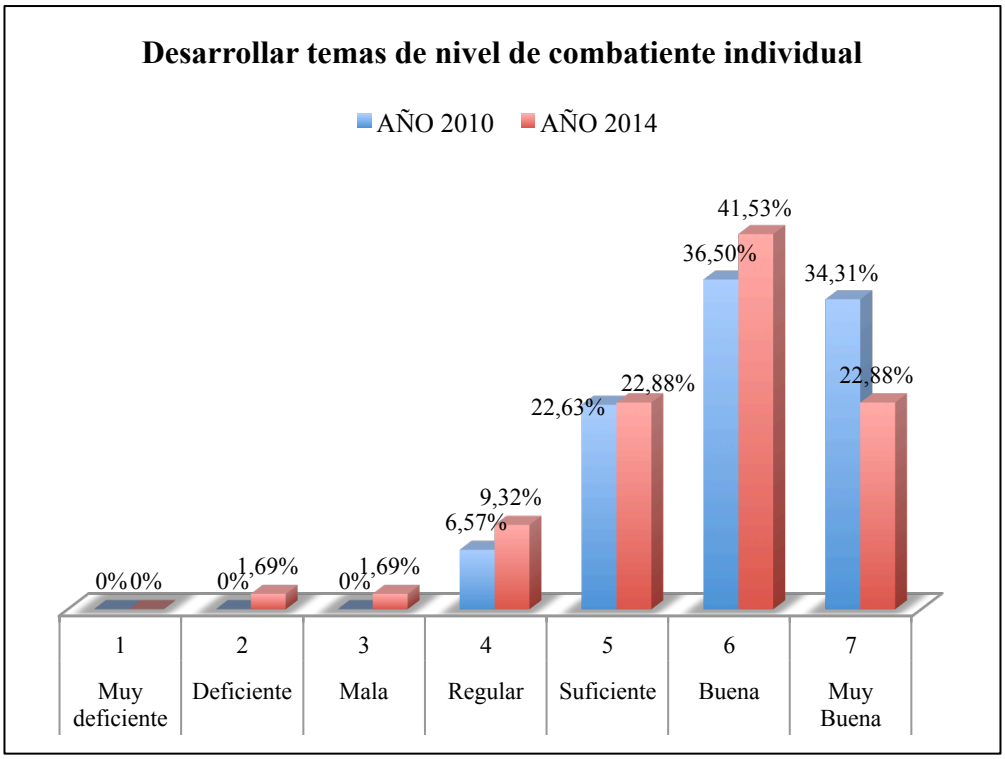

Figura 4-11: Gráfico comparativo desarrollar temas de instrucción de orientación diurna y nocturna

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En este caso, la percepción está ligada a la posibilidad de realizar prácticas en este tema, es decir, la experiencia que cada uno haya podido acumular en sus años de formación, que si bien en general es positiva, presenta ciertos indicadores menores de insatisfacción frente a la formación de esta área.

En el primer momento de medición la percepción de los oficiales era mayormente satisfactoria, con valores altos en los indicadores “suficiente”,

“buena” y “muy buena”, reflejando una mirada positiva de las herramientas recibidas.

En el caso del segundo momento, existe una presencia en los indicadores “deficiente” y “mala” de una valor marginal, que antes no estaba, evidenciando que existen encuestados que no se encuentran satisfechos en este segundo momento.

Por otra parte, se ve un crecimiento en el indicador “buena” de un 5,03 puntos, valor que se moviliza desde “muy bueno”, demostrando que la mirada inicial fue más satisfactoria que la adquirida una vez puesto en práctica lo aprendido.

Desarrollar temas de instrucción de orientación diurna y nocturna					
Resultado año 2010			**Resultado año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
22,63%	36,50%	34,31%	22,88%	41,53%	22,88%
93,44%			87,29%		
Diferencia negativa de 6,15 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Si bien en el resultado final se produce una diferencia de 6,15 puntos, en el caso de esta área de formación, se observa que se encuentra en un rango de desarrollo donde las competencias están presente, estando por sobre el 60% en ambos momentos. Esto refleja que las acciones declaradas efectivamente aportaron al desarrollo de estas herramientas, convirtiéndolo en una fortaleza para el currículo.

4.2.5. Desarrollar, en forma completa, un proceso de planificación (procedimiento de conducción de tropas) a nivel escuadra y sección, desde que se recibe una misión hasta la impartición de la orden.

El proceso de planificación, llevado a la práctica, en el proceso de conducción de tropas, es un área de desarrollo fundamental, ya que en esa planificación que lleva a cabo el comandante, se ve reflejado como va a actuar su unidad en las misiones que se le ordenen.

Es un proceso dinámico para analizar la misión, desarrollar un plan y preparar una operación. Este procedimiento permite optimizar los tiempos disponibles en beneficio de la unidad y es de total responsabilidad de los comandantes.

El procedimiento de conducción de tropas es la culminación en el área de planificación para un comandante de sección, rol que cumplirán los oficiales al egresar. Por lo mismo, la importancia que se le da no es menor, siendo una asignatura presente en tercer y cuarto año de escuela, los alumnos comprenden y se mecanizan en el proceso que la doctrina institucional ha definido para la conducción de tropas.

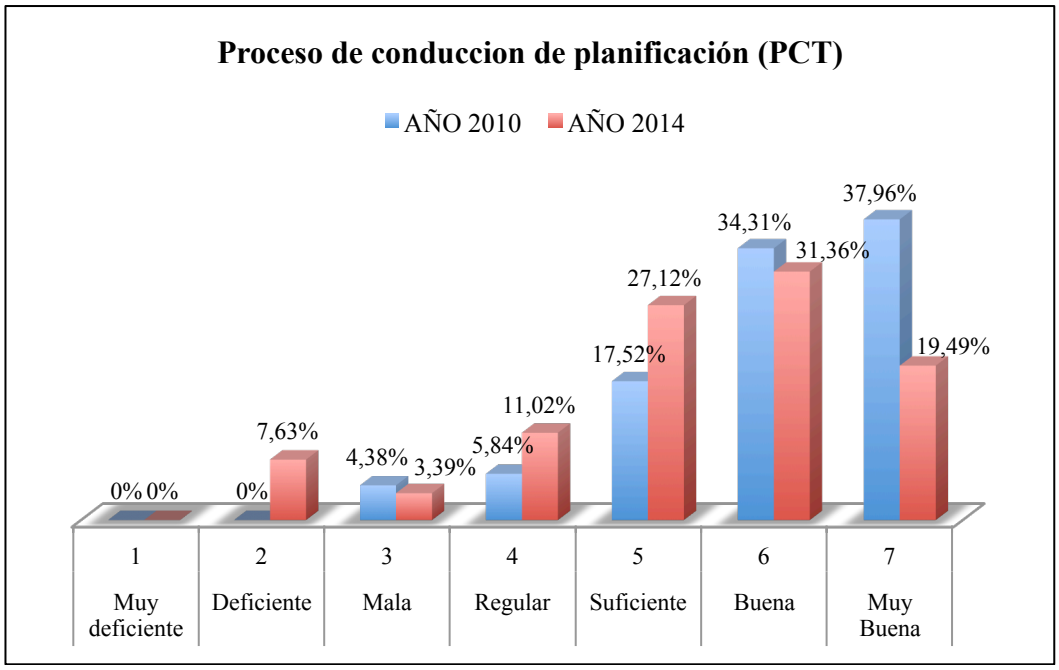

Figura 4-12: Gráfico comparativo desarrollar el proceso de planificación (Procedimiento de Conducción de Tropas)

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

Los resultados que se observan en el gráfico, muestran una fuerte baja en el indicador "muy buena" de un valor de 18,47% en la segunda medición, disminución que se incorpora en los valores que presentan los indicadores "deficiente", "regular" y "suficiente", los cuales aumentan en 7,63, 5,18 y en 9,6 puntos correspondientemente, evidenciando una conformidad con los conocimientos adquiridos más que una mirada satisfactoria, como fue inicialmente.

De esta manera, se refleja que está área fue comprendida y aquilatada por los oficiales, pero que en la práctica transcurrida en estos cuatro años, pueden concluir que les faltaron ciertos aspectos por reforzar y mejorar.

Desarrollar un proceso de planificación (PCT)					
Resultado Año 2010			**Resultado Año 2014**		
Suficiente	Buena	Muy buena	Suficiente	Buena	Muy buena
17,52%	34,31%	37,96%	27,12%	31,36%	19,49%
89,79%			77,97%		
Diferencia negativa de 11,82 puntos					

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

En el cuadro se puede ver como el indicador “muy buena”, en el segundo momento, presenta a baja más importante, generando una diferencia general de 11,82 puntos. Esto producto de la percepción satisfactoria inicial que tenían los oficiales en esta área de formación.

Esta percepción fue reorientada hacia indicadores centrales, entregando una conformidad con la formación recibida, sin embargo, la diferencia que se produce lleva a clasificarla como una oportunidad de mejora dentro del currículo, producto de la movilización que ocurre considera presencia en los indicadores “deficiente”, “mala” y “regular” .

Finalmente, se presenta una tabla resumen con las capacidades asociadas al liderazgo y las capacidades técnicas, que fueron analizadas, con la finalidad de determinar si la valorización que arroja según la percepción de los encuestados, las clasifica como fortaleza, oportunidad de mejora o debilidad, conforme a los resultados observados.

CAPACIDADES ASOCIADAS AL LIDERAZGO	FORTALEZA	OPORTUNIDAD DE MEJORA	DEBILIDAD
Capacidad de comunicación	✔		
Capacidad para la resolución de problemas y razonamiento crítico	✔		
Capacidad para cautelar la formación y consistencia ética	✔		
Capacidad de liderazgo	✔		
Capacidad de trabajo en y con equipos	✔		
Capacidad de responsabilidad profesional	✔		
Capacidad de vocación de servicio	✔		
CAPACIDADES TÉCNICAS	**FORTALEZA**	**OPORTUNIDAD DE MEJORA**	**DEBILIDAD**
Uso de la carta topográfica.	✔		
Impartición de órdenes bajo situación de combate.		✔	
Conocimiento de las armas y servicios y su función en el campo de combate.			✔
Desarrollar temas de nivel de combatiente individual	✔		
Desarrollar, en forma completa, un proceso de planificación		✔	

Tabla 4.4: Resumen análisis de las capacidades asociadas al liderazgo y las capacidades técnicas

Fuente: Elaboración propia a partir de la información consultada.

De esta forma, se puede observar que las capacidades asociadas al liderazgo, son consideradas fortalezas desde la percepción de los encuestados, es decir, la formación que recibieron en este aspecto es satisfactoria, evidenciándose la presencia de las competencias.

Por otra parte, las capacidades técnicas indican presencia en las tres categorías, lo que demanda un análisis al tipo de formación que se está realizando en lo técnico y las mejoras que se pueden realizar a ese proceso.

CONCLUSIONES

Para establecer el cumplimiento de las preguntas de investigación y objetivos planteados en el capítulo primero, se debe considerar en un inicio el problema de investigación, *¿cuáles son las fortalezas y debilidades del currículum declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la Escuela Militar del Libertador Bernardo O´Higgins?*

Dicho problema de investigación, recibe respuesta por medio de las preguntas de investigación formuladas, la primera de ellas considera determinar *¿Por medio de qué acciones se implementa el currículo declarado para la formación del liderazgo en la Escuela Militar?*

La Escuela Militar considera en su currículum, a través de sus planes y programas de estudio, la malla curricular expuesta y los antecedentes entregados, acciones educativas, las cuales están clasificadas como directas, indirectas y experiencias de liderazgo en instrucción y entrenamiento.

Dichas acciones educativas fueron identificadas en la malla curricular (figura 2-7) por medio de diferentes colores, determinando su presencia a lo largo del proceso de formación, concentrando la puesta en práctica de las habilidades en el tercer y cuarto año escuela. Estas acciones buscan fortalecer ciertas características en los alumnos que conducen a la formación de un líder. Una vez identificadas estas acciones, fueron descritas detalladamente, fundamentando la gradualidad existente año a año, comprendiendo que el proceso de aprendizaje debe ser progresivo.

Al observar la cantidad de horas asignadas en el currículum al conocimiento para el liderazgo (saber), en cuanto a las acciones educativas directas, presenta 380 horas de un total de 2.978 horas en los cuatro años de formación, representado un 13% en el Sistema

de Formación Académico General. Por otra parte, las acciones educativas indirectas, considera 254 horas, de un total de 2.888 horas, representando un 9%, entregando de esta manera, un sustento en el conocimiento ligado al liderazgo y declarado en su currículo.

Se debe considerar que estas acciones y experiencias son vitales para el análisis en la percepción de los oficiales egresados, realizando un vínculo con las capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas, para ver su proyección en la puesta en práctica de la profesión militar.

La formación integral de la que se habla en las instituciones armadas, busca que el individuo que se forma como militar, reciba una serie de herramientas, las cuales se reflejan en un proceso de formación basado en sistemas que buscan abarcar todos los aspectos de esta integridad.

En el caso de la segunda pregunta de investigación, se busca concluir si *Las acciones detalladas, ¿logran que las características definidas en el liderazgo militar se evidencien al momento de implementarlas?*

Características tales como ser patriota, responsable, poseer competencias tácticas, técnicas y físicas, dar el ejemplo, trabajar en equipo, entre todas las descritas en la tabla 2.11, son las que busca formar la Escuela Militar en sus alumnos.

Estas características se evidencian al confrontarlas con las capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas; en el ámbito del ser, se considera la capacidad de cautelar la formación y consistencia ética, la capacidad de vocación de servicio y la de liderazgo; en el ámbito del saber están presentes todas las actividades descritas en el área de formación profesional militar; por último, en el ámbito del hacer, están las capacidades de comunicación, resolución de problemas, trabajo en equipos, entre otros.

Es necesario recalcar el énfasis que se detectó en las encuestas, sobre que en este nivel subalterno del liderazgo, un comandante líder debe trabajar en los tres ámbitos, pero la valoración que los encuestados le dieron al ámbito del saber y del hacer (capacidades técnicas), se evidencia como una manera de posicionarse dentro de su tropa como un líder.

Por último, considerando la tercera pregunta de investigación, *¿cómo perciben los Oficiales egresados el cumplimiento del currículo declarado en liderazgo militar, una vez egresados de la Escuela Militar?*,

Al confrontar las acciones que declara la Escuela Militar, con la encuesta aplicada en ambos momentos, en el primero de ellos se observa que los alumnos egresados cada año, perciben positivamente su formación, tanto en capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas, deduciendo que las competencias fueron adquiridas en el proceso de formación que los prepara para ser comandantes líderes. La diferencia que se produce con la mirada que ellos mismos tienen cuatro años después del egreso, entrega la posibilidad de comparar hasta que punto la percepción inicial que sostenían de las capacidades es la misma transcurrido el tiempo.

De esta manera, los resultados comparativos de ambos momentos, entregan en una primera mirada altos porcentajes de valoración, los cuales se pueden asociar a la proximidad con la fecha de egreso de los oficiales, dejando un precedente para analizar si el tiempo correspondiente para obtener una mirada más crítica podría ser a los dieciocho o veinticuatro meses y no a los seis.

La declaración de las acciones, de las características y de los fundamentos del liderazgo no actúan por sí solas, no ocurre el cambio entre el civil que ingresa a la Escuela Militar y el oficial que egresa al cabo de cuatro años de manera automática, necesariamente quien ingresa en este sistema, que abarca los ámbitos de Ser, Saber y Hacer, genera un

cambio en su actuar, en su manera de comprender conceptos y principios que quizás antes no conocía y valoraba.

La detallada programación con la que la Escuela Militar ejecuta sus acciones, dejan en evidencia que las capacidades se forman, pero el nivel que cada alumno alcance podría ser medido una vez que el proceso logre madurar en la persona y se haya enfrentado a diversas actividades que lo hagan ejercer el liderazgo propiamente tal.

Es por esto, que la mirada que se presenta transcurridos los cuatro años del ejercicio de la profesión es más crítica, desde el punto de vista de haber ejecutado las acciones, puesto en práctica las herramientas, ellos entregan las valoraciones en los indicadores, confirmando la existencia de las competencias pero, dejando en evidencia que en muchas ocasiones está presente medianamente.

Es por esto, que bajo la mirada del problema de investigación, mediante el cual se buscaba determinar *cuáles son las fortalezas y debilidades del currículo declarado en la formación de liderazgo de los futuros oficiales de la Escuela Militar del Libertador Bernardo O´Higgins,* es posible concluir que el currículo presenta fortalezas, oportunidades de mejora y debilidades, desde la percepción de los oficiales egresados en el año 2009, una vez puesta en práctica las capacidades y habilidades aprendidas en la Escuela Militar.

Las fortalezas son un reflejo de la correcta implementación de lo declarado y que ocurre en los cuatro años que dura el proceso educativo, generando una certeza de que las acciones mediante las cuales se forma el liderazgo están presente y son reconocidas por sus actores principales, de la misma manera, las oportunidades de mejora, son aquellas que presentaron una variación negativa mínima, no siendo determinadas como debilidad, pero que deben ser revisadas bajo la luz de una mejora en el proceso.

En el caso de la debilidad detectada, es necesario que se generen cambios para acrecentar la percepción positiva de los oficiales, durante el proceso de formación deben existir mayores acciones educativas y experiencias apuntadas a desarrollar esta área en los futuros oficiales.

Existe una variada teoría del liderazgo, la cual ofrece a los lectores herramientas, técnicas, prácticas y dinámicas, para posicionarse como un líder en su institución u organización, todas ellas aportan a ese líder, pero es importante considerar el contexto en el que se desarrollará, para generar el modelo o tipo de líder que necesita la institución así como la sociedad a la cual sirve.

La integración de ambos aspectos, capacidades asociadas al liderazgo y capacidades técnicas, son necesarias como un complemento para formar profesionales competentes y líderes, considerando que estas capacidades de forma independiente pueden estar presentes en cualquier tipo de persona, para un desarrollo eficiente de su profesión debe integrarlas.

En el ámbito de las Fuerzas Armadas y de la educación, es necesario contar con estos dos tipos de capacidades, para que quienes forman a las generaciones venideras, cuenten con las competencias para poder optimizar y mejor el capital humano con el que se desempeñan.

BIBLIOGRAFÍA

Alcañiz, M. (2007). Reflexiones sobre el Liderazgo en la Profesión Militar. Ejército de Tierra Español.

BRITISH ARMY. The British Army. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.army.mod.uk: http://www.army.mod.uk/training_education/24475.aspx

Castro Solano, A. (2007). Teoría y Evaluación del liderazgo. Buenos Aires: Paidós.

Davis, K., & Newstrom, J. W. (2000). Comportamiento Humano en el Trabajo. México, D.F.: McGraw-Hill Companies, Inc.

Ejército de Chile. (2011). *Diccionario Militar.* Santiago: División Doctrina.

Doctrina, C. d. (13 de Febrero de 2014). CEDOC. Recuperado el 13 de Febrero de 2014, de Sitio Web de CEDOC:http://www.cedoc.cl/EXPO%20CEDOC%20CHILE.pdf

Ejército de Chile. (2006). Ordenanza General del Ejército de Chile. Santiago: División Doctrina.

Ejército de Chile. (2009). Reglamento de Organización en el Ejército. Santiago: División Doctrina.

Ejército de Chile. (2010). El Ejército y la Fuerza Terrestre. Santiago: División Doctrina.

Ejército de Chile. (2010). Reglamento de Mando y Control. Santiago: División Doctrina.

Ejército de Chile. (2011). Reglamento de Educación Militar. Santiago: División Doctrina.

Ejército de Chile. (2012). Manual de Liderazgo. Santiago: División Doctrina.

EJERCITO DE TIERRA. Ejército de Tierra. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.ejercito.mde.es:http://www.ejercito.mde.es/unidades/Zaragoza/agm/Saludo/index.html

ESCMIL. Escuela Militar. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.emilitar.cl: http://www.emilitar.cl/index.php?option=com_zoo&view=item&Itemid=229#page

Escuela Militar . (02 de Enero de 2012). Planificación de Cursos. Planificación de Cursos . Santiago, R.M., Chile: Escuela Militar.

ESCUELA MILITAR DE CADETES. Escuela Militar de Cadetes. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.esmic.edu.co: http://www.esmic.edu.co/esmic/index.php/vicerrectoria/pregrados/cienciasmilitares.html

Escuela Militar Programa Académico. (2013). Cuaderno de Investigación Nº 3. Santiago: Remis Ramos Carreño.

Escuela Militar. (2009). Libro V "Sistema de Formación Conductual y Reglamento de Disciplina". Santiago: Escuela Militar.

Escuela Militar. (2009). Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo". Santiago, Chile: Escuela Militar.

Escuela Militar. (2012). Proceso de Seguimiento al Egresado. Santiago: Escuela Militar.

ESMIL. Escuela Superior Militar Eloy Alfaro. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.esmil.mil.ec: http://www.esmil.mil.ec/anspirantes/perfil-del-aspirante

Fernández, A. C. (2012). Liderazgo sin intangibles, un camino hacia el error. Revista Ejército de Tierra Español , 37-40.

Gavet, A. (S/A). El Arte de Mandar, Principios del Mando. Le Raincy, Francia: Biblioteca Militar.

Google. (27 de Enero de 2014). www.google.cl. Recuperado el 27 de Enero de 2014, de www.google.cl: https://www.google.cl/#q=liderazgo

Heifetz, R. A. (1997). Liderazgo sin respuestas fáciles. Barcelona: Paidós.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la Investigación. México D.F.: McGraw-Hill.

Olid M., C. P. (2002). Liderazgo Militar. Military Review .

Real Academia Española. (1992). Diccionario de la Lengua Española (21ª Edición ed.). Madrid: Espasa Calpe S.A.

Sánchez, P. (2012). La meta: Los fines y no los medios. Revista Ejército de Tierra Español , 54-59.

US ARMY. (2012). ADP 6-22 Army Leadership. Washington, DC: Department of the Army .

USMA. United States Military Academy West Point. Recuperado el 8 de mayo de 2014, de www.westpoint.edu: http://www.westpoint.edu/SitePages/Home.aspx

GLOSARIO[48]

ALFÉREZ	Primer grado en la escala jerárquica de la categoría de oficial. Título obtenido después de haber cursado satisfactoriamente el último curso en la Escuela Militar.
COMANDANTE	Aquel oficial que se le ha conferido el mando de una unidad, sea por nombramiento, delegación, transferencia o sucesión de mando.
COMPETENCIA	Conjunto identificable y medible de conocimientos, valores y habilidades, relacionadas entre sí, que permiten desempeño satisfactorios en funciones profesionales específicas.
COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA	Es la principal organización, a nivel Ejército, responsable de la función matriz de preparar. Se encarga de desarrollar, evaluar y mantener actualizada la doctrina de instrucción y entrenamiento, de desarrollar la investigación y experimentación para el combate, y diseñar la organización y equipamiento de las unidades. Responde de todo el proceso de enseñanza y capacitación institucional y constituye la instancia final del proceso de evaluación y retroalimentación de comandantes, combatientes y unidades, así como del de lecciones aprendidas.
COMPAÑÍA	Unidad fundamental orgánica de la unidad de combate, donde reside el primer nivel de mando, administración, planificación y atribuciones disciplinarias. Está organizada bajo el concepto de formación de guerra, estableciéndose su estructura, misión, encuadramiento, capacidades y dotaciones en las tablas de organización y equipo (TOE). Es mandada por un capitán. Corresponde a batería y escuadrón en la artillería, y caballería blindada respectivamente.

[48]Ejército de Chile. (2011). *Diccionario Militar.* Santiago: División Doctrina.

CRISIS	Situación de tensión que se produce en el entorno interno o externo de un Estado en tiempo de paz en que están comprometidos intereses importantes de los actores involucrados, existiendo la posibilidad de escalar a una situación de guerra que puede involucrar el desplazamiento de fuerzas militares e incluso su empleo restringido.
DISCIPLINA	Observancia y sujeción en la conducta a las normas y leyes de una profesión e institución. Leyes y reglamentos que contienen una noción clara y perfecta del deber, cuyo cumplimiento se traduce en respeto recíproco, en la obediencia a las leyes y en la subordinación jerárquica. // Conjunto de doctrinas, conocimientos y preceptos que actúan en la educación de un soldado.
DOCTRINA	Conjunto de normas fundamentales que, expresadas en forma de declaración de creencias o sabiduría colectiva del Ejército, describen y orientan el quehacer institucional, el empleo de la fuerza terrestre y, además, perfilan el futuro y sus desafíos.
DOCTRINA DEL EJÉRCITO	Es aquella que se concreta en un cuerpo doctrinal y que se integra por una serie de publicaciones militares que desarrollan los principios, conceptos, procedimientos y disposiciones para la preparación y empleo de la fuerza.
DOCTRINA OPERACIONAL	Conjunto de conceptos, principios, normas, funciones, procedimientos y directrices fundamentales que orientan la organización, preparación, equipamiento, empleo y sostenimiento de la fuerza terrestre para enfrentar un conflicto armado.
EJÉRCITO	Institución armada de un Estado que en representación de la sociedad, junto a la Armada y Fuerza Aérea, tiene el monopolio y uso legítimo y racional de la fuerza; atributo que le permite enfrentar misiones de trascendencia para la seguridad de la nación y para la defensa de la patria. Su tarea primordial es garantizar la

	soberanía nacional, mantener la integridad territorial y proteger a la población, instituciones y recursos vitales del país frente a cualquier amenaza o agresión externa, así como constituir una importante herramienta de la política exterior de Chile.
ESCUADRA	Es la unidad de combate más pequeña que coordina bajo un mismo mando el fuego y el movimiento.
ESCUELA(S)	Instituto(s) castrense(s) de educación para el personal de armas o de los servicios hasta los niveles de unidad de combate y similares, que proporcionan educación superior y técnica de nivel superior, según sea el curso que se trate. Con este objeto, imparten formación profesional básica, perfeccionamiento y especialización de acuerdo con la finalidad de cada escuela.
ESCUELAS DE ARMAS	Son las que están destinadas fundamentalmente a preparar personal en el mando y empleo táctico y técnico de las unidades de las armas del Ejército a las cuales sirven. Imparten educación técnica de nivel superior.
ESCUELAS MATRICES	Establecimientos (institutos) que imparten educación general superior o media y la formación profesional básica para iniciarse en el servicio del Ejército y que permite incorporarse a la planta de este.
FUERZA TERRESTRE	Está constituida por todas aquellas unidades organizadas en función de sistemas operativos que, tanto con sus propios medios en presencia como con aquellos provenientes de la movilización, están capacitadas para desarrollar operaciones militares terrestres, conjuntas y combinadas dentro del contexto de cualquier modalidad de crisis y conflicto donde la fuerza sea requerida. La fuerza terrestre constituye el elemento principal que posee el Ejército para ejercer su razón de ser y cumplir su misión primordial. Es por ello, que la función principal de la fuerza

	terrestre es combatir. La fuerza terrestre tiene dos connotaciones: una física (comandantes, combatientes, unidades, sistemas de armas, etc.), y otra valórica (fortaleza moral y psicológica).
FUERZAS ARMADAS	Son los cuerpos armados establecidos por la Constitución Política de Chile. Dependen del Ministerio de Defensa Nacional y están constituidas por el Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea. Existen para la defensa de la Patria, son esenciales para la seguridad nacional y, como tales, son obedientes, no deliberantes, profesionales, jerarquizadas y disciplinadas.
FUNCIÓN	Actividad ejercida por una unidad u organismo en un área determinada y que está constituida por tres elementos: finalidad de la existencia de la unidad u organismo, la función propiamente tal y los objetivos de la organización.
FUNCIÓN ACCIONAR	Es la función matriz encargada genéricamente de emplear la fuerza terrestre, procurando su alistamiento para alcanzar el mayor nivel de disponibilidad, operacionalidad y equipamiento, que le permita ser empleada en forma oportuna, completa, eficaz y eficiente, de acuerdo con el escenario y misión asignada, conduciendo y controlando su accionar en función de los objetivos por alcanzar y las restricciones impuestas. Todo lo anterior sobre la base de una detallada planificación.
FUNCIÓN APOYAR	Es la función matriz encargada genéricamente de obtener, sostener y gestionar los recursos humanos y materiales que la fuerza terrestre requiere para cumplir sus misiones. La función apoyar se debe desarrollar con previsión, flexibilidad y sencillez para responder a cambios de circunstancia y escenarios, gestionando eficientemente los recursos limitados con que cuenta el Ejército frente a las crecientes demandas.

FUNCIÓN PLANIFICAR	Es la encargada genéricamente del análisis, concepción, programación, priorización, financiamiento, coordinación y control de los principales procesos que se desarrollan en el Ejército y se concreta a través de una planificación estratégica que guía y orienta el quehacer general de la Institución. A su vez, realiza el análisis permanente de las situaciones de todo orden que pudieran afectar al Ejército, así como la evaluación y detección de los factores críticos que influyen en los procesos y actividades. Define el campo de batalla y escenarios probables para la fuerza terrestre, haciendo posible la anticipación y previsiones requeridas. Es también la función matriz que coordina las funciones de preparar, accionar y apoyar.
FUNCIÓN PREPARAR	Es la encargada genéricamente de mantener actualizada la doctrina operacional y, con ello, enseñar, capacitar, entrenar y evaluar al personal y unidades; establecer los requisitos para el equipamiento; y diseñar nuevas organizaciones para el combate sobre la base de disponer del apoyo y material en condiciones. Todo lo anterior como resultado de una adecuada investigación para el combate, de una constante ejercitación y experimentación, y de una retroalimentación permanente de los procesos. Mediante esta función matriz se logra gran parte de la capacidad operativa que requiere la fuerza terrestre para combatir. Posee un carácter transversal, ya que está presente en todos los niveles de ejecución del Ejército.
GUERRA	Continuación de la política por otros medios. Forma más extrema de solución de los conflictos, por medio de la fuerza, implica el mayor esfuerzo al que se ve expuesto un Estado y, particularmente, sus fuerzas militares. Se produce cuando

	objetivos vitales de Estado – Nación se encuentran verdaderamente amenazados y, pese a los esfuerzos desplegados, no es posible llegar a una solución aceptable durante la crisis. El conflicto armado o guerra es la confrontación física entre colectividades organizadas, no necesariamente reconocidas a la luz del derecho internacional, caracterizado por el empleo coercitivo de los medios de combate, con la finalidad de imponer la propia voluntad.
INSTRUCCIÓN	Parte del sistema de instrucción y entrenamiento, cuyo propósito es lograr inicialmente que los soldados desarrollen y acrediten las habilidades básicas de combate (HBCs), su ocupación militar especializada (OME), y luego las habilidades guerreras (HGs). Comprende la programación, coordinación, distribución, supervisión, evaluación y control de materias de instrucción a través de directivas, planes, órdenes, controles y revistas a las unidades subordinadas.
LÍDER	Persona que ejerce el mando de forma natural.
LIDERAZGO	Capacidad de mando y dirección.
LIDERAZGO MILITAR	Se define como el arte de persuadir a los subalternos para lograr de ellos su adhesión leal a un ideal, de manera que provistos de un propósito, dirección y motivación desarrollen una tarea, cumplan una misión y mejoren la organización, sintiéndose al mismo tiempo parte de una unidad cohesionada, disciplinada y preparada para el combate.
LIDER MILITAR	Toda persona que en virtud de un cargo o responsabilidad asumida, influye e inspira en las personas, con el propósito de lograr los objetivos de la organización.[49]

[49] U.S. ARMY, (2006) Army Leadership, Departament of the Army, Washington. Pág. 1

MANDO	Constituye la autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe.
SECCIÓN	Es la unidad de combate que está conformada por tres escuadras y la sigue en orden de magnitud.

Anexo Nº 1

DESCRIPCIÓN DE CADA ACCIÓN EDUCATIVA

Extracto del Reglamento de Régimen Interno,
Escuela Militar. (2012). Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo" (pág. 24-28).

Para el desarrollo de los conocimientos acerca de liderazgo, las acciones educativas directas e indirectas que la Escuela Militar realiza en el ámbito del saber, están incorporadas en la malla curricular en los diferentes sistemas de formación.

Las Acciones Educativas Directas se encuentran encuadradas en el Sistema de Formación Docente, según el siguiente detalle:

- Liderazgo I.

  Asignatura que se imparte en el segundo semestre del I A.E. y tiene como objetivo analizar principios, estilos, modelos y atributos del mando, del liderazgo militar y organizaciones en personajes históricos y en la realidad institucional. Se desarrolla a través de actividades prácticas y análisis de casos y sus principales contenidos son los siguientes:

  - El mando y el liderazgo.
  - Liderazgo militar.
  - Liderazgo aplicado.
  - Liderazgo gerencial.

- Bases Conceptuales de la Profesión Militar.

  Se imparte en el primer semestre del I A.E. y tiene como objetivo analizar las bases teóricas de la profesión militar, según conceptos socio éticos fundamentales. Sus principales contenidos son los siguientes:

  - Fundamentos conceptuales de la profesión militar.

- Fundamentos axiológicos de la profesión militar.
- La función militar en Chile; evolución y desarrollo.

– Filosofía y Ética.

Se imparte en el primer semestre del I A.E. y tiene como objetivo comprender y valorar los elementos fundamentales de la ética como disciplina filosófica, mediante un análisis dialogado de sus conceptos básicos y sus fuentes literarias. Sus principales contenidos son los siguientes:

- Conceptos y distinciones básicas de la filosofía moral.
- Teorías morales normativas.

– Expresión Escrita.

Se imparte en el primer semestre del I A.E., la cual tiene como principal objetivo desarrollar la habilidad lingüística que permita a los alumnos utilizar distintas técnicas redaccionales y comunicar por escrito, en forma clara, estructurada y coherente un mensaje. Sus principales contenidos son:

- Introducción a la redacción.
- Textos misceláneos.

– Expresión Oral.

Se imparte en el segundo semestre del I A.E. y tiene como objetivos generales, por una parte, favorecer en el cadete la comprensión y la identificación de los aspectos motrices, afectivos y sociales presentes en el fenómeno de la comunicación oral, con el propósito de aplicarlos en el contexto dialógico de la vida civil y militar, en el manco de las habilidades de liderazgo connaturales a su vocación. Por otra parte, proporcionar al cadete las herramientas y técnicas básicas de la comunicación persuasiva, que le permitan comunicarse eficazmente frente a un grupo o audiencia, enfrentando con éxito discursos, exposiciones, conferencias, presentaciones y situaciones de debate, tanto en su profesión como en la vida cotidiana. Sus principales

contenidos son los siguientes:

- Producción y manejo de voz.
- Comunicación no verbal.
- Niveles y usos del lenguaje.

– Sociología.

Se imparte en el segundo semestre del II A.E. y tiene como objetivos identificar los conceptos básicos de la sociología como ciencia y su aplicación en el estudio de los fenómenos sociales, proporcionar una comprensión global del ser humano en la sociedad, conocer el contexto y las variables socioeconómicas y culturales que influyen en el comportamiento humano individual y social. Sus principales contenidos son los siguientes:

- El conocimiento como ciencia.
- Sociología: objeto de estudio y principales corrientes.
- Los grandes temas de sociología.
- Integración de materias en la vida militar.

– Psicología.

Se imparte en el primer semestre del III A.E. y tiene como objetivos proporcionar una visión global de la psicología como ciencia social que permita reconocer su evolución dentro de un marco histórico cultural; conocer los principales desarrollos teóricos con respecto al ciclo vital, la psicopatología y comprender el comportamiento humano de los individuos; favorecer la comprensión de los procesos psicológicos básicos y la adquisición de habilidades sociales básicas, que permitan un adecuado desenvolvimiento personal y profesional en búsqueda de un desempeño responsable y ético de la profesión. Sus principales contenidos son los siguientes:

- Corrientes fundacionales de la psicología y campo disciplinar actual.
- Comportamiento humano: desarrollo del ciclo vital y psicopatología.
- Procesos psicológicos básicos y habilidades sociales básicas.

- Liderazgo II.

  Se imparte en el segundo semestre del IV A.E. y tiene como objetivo aplicar el estudio de casos del ámbito militar, los conceptos fundamentales y principios de liderazgo, que permiten un adecuado desenvolvimiento personal y profesional en búsqueda de un desempeño responsable y ético en el ejercicio del mando y liderazgo. Sus principales contenidos son los siguientes:

  - Experiencias vividas en el desarrollo del liderazgo.
  - Inteligencia emocional y comunicación.

Las Acciones Educativas Indirectas se encuentran encuadradas en el Sistema de Formación Profesional Militar y contribuyen al desarrollo del liderazgo, no en forma específica pero complementando la formación, según el siguiente detalle:

- Mando y Conducción I.

  Es una asignatura que se imparte en el segundo semestre del III A.E., integrada a la malla curricular y tiene como objetivo desempeñarse como comandante de escuadra, aplicando el proceso reflexivo y resolución del comandante, desde la recepción de la misión hasta su cumplimiento. Sus principales contenidos son los siguientes:

  - Materias doctrinarias básicas.
  - La planificación del comandante de escuadra.
  - Técnica de combate.
  - Excursiones tácticas.

- Mando y Conducción II.

  Es una asignatura que se imparte en forma anual en el IV A.E., integrada a la malla curricular y tiene como objetivo aplicar el proceso de planificación del comandante de sección, integrando los conceptos básicos de personal, inteligencia, operaciones y logística. Sus principales contenidos son:

- Conceptos básicos de graficación.
- La planificación del comandante de sección.
- Excursiones tácticas.

– Curso de Didáctica y Metodología de la Instrucción y el Entrenamiento I.

  Es un curso cuyo objetivo principal es desarrollar en el futuro Oficial las competencias que le permitan desempeñarse como instructor militar.

  Constituye el primero de cinco cursos de metodología de la instrucción y el entrenamiento que comienzan en III A.E. y se prolongan hasta IV A.E. En el curso Nº 1 el cadete adquiere los conocimientos técnicos iniciales, que posteriormente se van complementando con la práctica secuencial y progresiva que se aborda en los cursos II, III, IV y V, desarrollando las competencias que le permiten ejercer, finalmente, como instructor principal.

  Su aporte al desarrollo del liderazgo se considera, aunque indirecto, fundamental, toda vez que una de las acciones permanentes de la profesión militar es la de educar, instruir y entrenar.

– Seminario de Liderazgo I.

  Lo organiza el Departamento de Liderazgo en conjunto con el Departamento de Extensión Académica. Los expositores son personalidades del mundo académico y militar, con conocimientos y/o experiencia de liderazgo. Se invita a profesores y alumnos de universidades, dirigentes del mundo empresarial y otros grupos de interés.

– Seminario de Liderazgo II.

  Lo organiza el Departamento de Liderazgo con la colaboración y participación de los alumnos de IV A.E., quienes desarrollan ponencias, mesas de trabajo e instancias de discusión. Se invita alumnos de las Escuelas Matrices de las Fuerzas Armadas y estudiantes de enseñanza media de colegios de Santiago.

Anexo Nº 2

CANCHA DE REACCIÓN DE LÍDERES DE LA ESCUELA MILITAR

Extracto del Reglamento de Régimen Interno,

Escuela Militar. (2012). Libro VII "Sistema de Desarrollo del Liderazgo" (pág. 65).

I. INTRODUCCIÓN

La idea desarrollar la cancha de reacción de líderes, tuvo sus orígenes a fines de la década de 1920 entre un grupo de psicólogos alemanes. Éstos están interesados en determinar cuál es el método más efectivo para seleccionar a los futuros oficiales. En su proceso de selección se incluían muchas pruebas. Según Simoneit, jefe de este grupo de psicólogos, estas pruebas eran para comprobar su nivel de imaginación y de madurez en el aprendizaje, su capacidad adaptarse con facilidad a cambios, la seguridad y estabilidad emocional en su comportamiento.

Después de la II Guerra Mundial, el ejército británico incluyó en sus procesos de selección de oficiales, el sistema de evaluación de los alemanes. Trasladaron la pista de Reacción de Líderes a Sandhurts y a la Academia Real de la Fuerza Aérea. El Coronel Rusel V Richey de la Fuerza Aérea de Estados Unidos estuvo asignado a un grupo de trabajo de oficiales británicos y norteamericanos, y fue así como conoció y se interesó por el sistema de empleo de la cancha, dando inicio a la construcción de ésta en la Base MAXWELL de la Fuerza Aérea en Alabama, Estados Unidos. Se uso como uno de los cuatro medios empleados para evaluar a los estudiantes del Curso de Operaciones de Escuadra para Oficiales.

En septiembre de 1953, se lo ordenó a la Escuela de Infantería preparar una cancha de reacción de líderes para los cadetes de West Point que debían llegar a Fuerte

Benning en 1954, a participar en un programa de seis semanas de adiestramiento en el verano. El Comité de Liderazgo estudio varios de los conceptos de la Cancha de Reacción de Líderes y finalmente adoptó el proyecto "X", la versión que se había implementado en la Base MAXWELL.

En Octubre de 1963, se desarrolló una nueva Cancha de Reacción de Líderes en Fuerte Benning con nuevas tareas y un diseño más eficiente. Actualmente, esta cancha se incluye en los siguientes programas de instrucción:

- Curso Aspirante a Oficial.
- Curso Básico para Suboficiales.
- Curso para Jefes de Infantería Ligera.

Nuestro ejército no ha estado ajeno a este tipo de Cancha de Reacción de Líderes, y es así como entre los años 1965 y 1980 aproximadamente estuvo vigente en gran parte de las unidades militares de nuestra institución una "Cancha de Obstáculos", similar a la de Fuerte Benning, que además, su forma de enfrentarla, se encontraba contemplado en el PL A-O-37 "Examen de Reacción", año 1975.

En Febrero de 1997, se ordena la construcción de esta cancha y en abril de 1999 se termina, siendo similar a la de Estados Unidos, pero en ningún caso igual, ya que las medidas y situaciones planteadas son diferentes.

II. EMPLEO DE LA CANCHA

A. OBJETIVO:

Incrementar la capacidad de mando y liderazgo del alumno, empleando competencias adquiridas en cursos anteriores y motivándolos a superar las falencias detectadas, con el propósito de obtener un comandante resolutivo y capaz de potenciar las habilidades y voluntades de sus subordinados en post del objetivo común.

El paso de la Cancha de Reacción de Líderes, además del objetivo general, tiene por finalidad comprobar el nivel de imaginación y de madurez en el aprendizaje, la capacidad para adaptarse con facilidad a los cambios y la seguridad y estabilidad emocional en su comportamiento integrando una Unidad.

En esta cancha, el alumno deberá demostrar sus condiciones de líder (jefe de equipo), a su vez, los integrantes del equipo deberán aplicar iniciativa, compañerismo y paciencia ante diferentes situaciones planteadas (integrantes del equipo).

Durante el recorrido de la cancha, los alumnos serán evaluados de acuerdo las misiones asignadas en cada subcancha.

B. ORGANIZACIÓN DE LA CANCHA

La Cancha de Reacción de Líderes se encuentra organizada a través de 17 subcanchas, la que poseen 3 niveles de dificultad:

- Fácil: señalado por un medio de un triángulo de color blanco.
- Medio: señalado por un medio de un triángulo de color amarillo.
- Difícil: señalado por un medio de un triángulo de color rojo.

Los alumnos de la Escuela Militar son examinados de acuerdo al siguiente orden de paso de las subcanchas:

- I Año de Escuela: subcanchas 4, 5, 11, 12 y 14.
- II Año de Escuela: subcanchas 1, 7, 9, 15 y 16.
- III Año de Escuela: subcanchas 2, 3, 6, 8, 10, 13 y 17.
- IV Año de Escuela: todas las subcanchas (17).

C. INSTRUCTORES Y EVALUADORES

El Instructor es el responsable del funcionamiento de la cancha, debiendo controlar el personal de instructores e instruidos, con la finalidad de realizar un proceso evaluativo correcto, objetivo y válido.

El Evaluador será el encargado de recibir a la unidad, impartir la misión asignada, controlar la ejecución de las actividades respectivas y evaluar a cada uno de los integrantes del equipo.

Es importante que los evaluadores conozcan algunos tipos de personalidades típicas, las que serán evidenciables mientras mayor sea la presión a la que está siendo sometido el equipo:

- El hombre con todas las ideas, es quien más habla.
- El individuo impulsivo que es imprudente.
- El individuo que se cree con las mejores condiciones no acepta otro que lo mande.
- El hombre insatisfecho.
- El hombre con poca habilidad y sin determinación.
- El hombre carece tacto.
- El buen líder en potencia, que no se hace sentir lo suficiente.

La información que el evaluador de subcancha puede evidenciar es importante, y debe ser empleada de la manera más provechosa posible durante asesoramiento que se realiza una vez finalizado el tiempo de ejecución de la tarea de la subcancha.

De la fase de asesoramiento se debe dar a cada uno de los hombres consejos específicos acerca de cómo mejorar sus aptitudes de mando. Consecuente con lo anterior, el oficial evaluador debe cumplir dos misiones:

- Reconocer los factores fuertes y débiles, en lo que se refiere las actitudes de mando a cada uno los componentes de su grupo y asesorarlos para su mejora.
- Lograr, por medio de consejos, que el individuo haga un esfuerzo máximo por mejorar.

Por ningún motivo la crítica del evaluador tenderá a destruir, minimizar, menoscabar o ridiculizar el trabajo efectuado por algún alumno, sino que por el contrario, deberá extraer lo bueno y corregir las deficiencias demostradas.

D. SISTEMA DE EVALUACIÓN

La evaluación de la cancha se realiza por medio de una serie de conductas observables que se encuentran en una lista de chequeo que posee cada evaluador de subcancha.

La evaluación considera el desempeño individual del participante y la eficiencia del equipo, generando una calificación individual y otra colectiva. Además, los propios integrantes del equipo se evalúan entre pares, entregando una tercera calificación.

Las conductas observables individuales que se evalúan en la lista de chequeo son las siguientes:

- Respecto a sus pares (empleo de vocabulario).
- Aporte de ideas al cumplimiento de la tarea asignada.
- Ejecución de acción para dar cumplimiento a la tarea.
- Cumplimiento de la medida de seguridad.
- Motivación al actuar.

Las conductas observables colectivas que se evalúan en la lista de chequeo son las siguientes:

- Respetan las normas dispuestas para su cancha.
- Mantiene el espíritu de cohesión.
- Cumple la misión en los términos establecidos.
- Cantidad de bajas sufridas.

Las conductas observables de la evaluación de pares son similares a las empleadas en la evaluación individual, la calificación para cada alumno se tiene del promedio de la evaluación de su compañero de equipo en cada una de las conductas.

E. ESTRUCTURA DE LAS CANCHAS

Cada subcancha presenta una misión, normas de seguridad, inventario, soluciones propuestas, generando a partir de esto, la interacción entre el evaluador y el equipo que debe enfrentar las canchas.

Dentro de la misión el evaluador entrega una serie de antecedentes que el equipo debe tener en consideración al momento de definir la solución para el problema propuesto.

Aparte de las orientaciones, el equipo cuenta con una serie de inventario que considera escaleras, cordeles, tubos, tablones, entre otros, para poder enfrentar la cancha y resolver de manera óptima el desafío.

EJEMPLO, CANCHA Nº 6:

Misión: Usted y su escuadra deben reabastecer de munición a las unidades de primera línea de la compañía.
En el frente de la segunda sección, se encontraron con este obstáculo, la cañería que cruzaba el río fue destruida, en los alrededores encontraron dos tablones, úselos si es necesario.

Medidas de Seguridad:

- No permitir que salten en los obstáculos.
- Controlar que se deslicen sentados en los tablones al bajar.

Inventario de la cancha: dos tablones de diferentes medidas y una caja de munición

Solución de la cancha: apoyar el tablón más largo entre la cañería y el primer pilar, avanzar llevando el tablón más corto y colocarlo sobre el primer y segundo pilar, sobre este deben pararse tres o cuatro personas, enseguida sacar el talón más largo y colocarlo entre segundo pilar y el otro, al otro lado del río, deben cruzar todos, menos uno para retirar el talón largo y colocarlo en la posición inicial.

Set Fotográfico:

Anexo Nº 3

ENCUESTA PARA EGRESADOS DE LA ESCUELA MILITAR

PROMOCIÓN 2006 – 2009

Estimado Oficial:

La Escuela Militar se encuentra desarrollando el Proceso de Seguimiento al Egresado. Para el instituto este proceso es de suma importancia, ya que permitirá conocer el grado de dominio de competencias de ingreso de su formación profesional con el criterio de calidad que se exige para la educación superior.

Por esta razón, solicitamos que se responda el siguiente cuestionario con la dedicación que corresponde y con absoluta rigurosidad, ya que sus resultados serán de enorme trascendencia para la Escuela.

I. INSTRUCCIONES:

- **A CONTINUACIÓN USTED ENCONTRARÁ UN CONJUNTO DE AFIRMACIONES SOBRE DIFERENTES ELEMENTOS DEL PROCESO EDUCATIVO, DE LOS CUALES DEBERÁ EXPRESAR SU GRADO DE ACUERDO O DESACUERDO O NO OBSERVADO.**

- **DE ACUERDO A LO SEÑALADO, DEBE CONTESTAR LAS PREGUNTAS Nº 1 A LA 90 EN LA HOJA DE RESPUESTAS QUE SE ADJUNTA A SU ENCUESTA, SIGUIENDO LAS INSTRUCCIONES.**

CATEGORÍAS DE RESPUESTA

1	2	3	4	5
NO OBSERVADO	**TOTALMENTE EN DESACUERDO**	**PARCIALMENTE EN DESACUERDO**	**PARCIALMENTE DE ACUERDO**	**TOTALMENTE DE ACUERDO**
Esta categoría implica que esta afirmación no ha podido ser observada o que Ud. no tiene una opinión formada.	Esta categoría implica que Ud. está absoluta-mente en desacuerdo con lo expresado en la afirmación.	Esta categoría implica que Ud. **NO CON-CUERDA** con lo que se afirma, sin embargo su desacuerdo NO es absoluto.	Significa que Ud. **CONCUERDA** con la afirmación, pero **NO** absolutamente.	Implica que Ud. concuerda **ABSOLUTAME NTE** con la afirmación que se propone y no le queda la menor duda respecto a ella.

II. ESTRUCTURA:

La Encuesta está estructurada en 8 dimensiones que son parte del proceso de formación del Oficial de Ejército y que son fundamentales para determinar la calidad de la educación que entrega la Escuela. Sobre estas dimensiones solicitamos su opinión veraz y objetiva respecto a las afirmaciones que se proponen, de acuerdo a su experiencia. Las dimensiones son las siguientes:

N°	DIMENSIÓN	CRITERIOS DE CALIDAD
1	Propósitos	Se refiere a la percepción que tiene el egresado sobre las metas y objetivos del proceso de formación profesional recibida en la Escuela Militar. Lo que se desea es saber si la formación que le entregó la Escuela, le permite tener un conocimiento de los estudios y las actividades que van a realizar, o que están realizando en las Es.As. y Ss.
2	Integridad	Se refiere a la percepción de los egresados sobre las actividades llevadas a efecto durante su permanencia en la Escuela, con relación a si éstas son congruentes con los propósitos que pretende desarrollar y si el proceso educativo respetó los principios elementales que deben darse en los procesos formativos.

3	Estructura Organizacional	Se refiere a la capacidad de la Escuela Militar para conformar una estructura con el mando adecuado y cercano a los alumnos, de utilidad para el desarrollo óptimo de los deberes y obligaciones que conlleva su formación profesional. Lo que se necesita saber, en definitiva, es si la Escuela dispone de organismos que ayuden a los alumnos a desarrollar su aprendizaje.
4	Estructura Curricular	Este criterio se refiere a la percepción de los egresados sobre la conformación del Plan de Estudios (Malla Curricular) de la Escuela Militar, en el sentido de su coherencia con los propósitos, flexibilidad, ubicación de asignaturas, entre otros.
5	Recursos Humanos	Este aspecto corresponde a la percepción sobre los Profesores. El criterio apunta a la preocupación del programa académico de la Escuela Militar por contar con recursos humanos, en este caso fundamentalmente docentes, especializados en las funciones que desempeñen.
6	Efectividad del proceso de aprendizaje-enseñanza.	Se refiere a la percepción del egresado sobre la relación de las actividades académicas realizadas durante su permanencia en la Escuela Militar con el nivel de logro de las competencias profesionales esperadas.
7	Infraestructura, apoyo técnico y otros recursos.	Opinión de los egresados sobre la infraestructura que la Escuela Militar puso a su disposición para desarrollar el proceso de formación, salas de clases, gabinetes, biblioteca, puntos de Internet, infraestructura deportiva, etc., utilizadas en su permanencia en la Escuela.
8	Vinculación con el medio.	Opinión del egresado sobre la capacidad de la Malla Curricular para introducir actividades que lo situaron en contacto con la carrera profesional propiamente tal.

III. IDENTIFICACIÓN.

Arma o Servicio	
Escuela	

Edad (en años)		
Sexo		
¿Cursó ramos en otra carrera u otra institución de educación superior antes de su ingreso a la Escuela Militar?	❑ **Si** **¿Cuál?**	❑ **No.**

IV. DIMENSIONES.

CRITERIO 1: PROPÓSITOS

	1	2	3	4	5
1. Cuando fui alumno existían documentos (reglamentos) que definían la misión y los propósitos formativos de la Escuela Militar.					
2. Cuando estudié existía claridad respecto a los objetivos y metas de la formación profesional impartida por la Escuela Militar.					
3. Existía claridad en el Plan de Estudios (Malla Curricular) que se debía desarrollar para egresar como Alférez de Ejército.					
4. Los egresados de la licenciatura en Ciencias Militares tenemos el perfil valórico - actitudinal que nos identifica claramente.					
5. Siempre conocí el calendario académico (cronograma) que debía seguir cada año.					
6. Existía claridad en los reglamentos y estatutos del régimen de estudio de la formación entregada					
7. Nunca tuve desconocimiento del cálculo de la antigüedad en general.					
8. Existía una evaluación de desempeño docente al término de cada semestre lectivo, en la cual se solicitaba la opinión de los alumnos.					
9. La formación profesional cautelaba la calidad educacional a través de sistemas de supervisión de las actividades que desarrollaban sus docentes.					
10. Las actividades académicas que desarrolló el Plan de Estudios (clases, laboratorios, investigaciones, visitas de estudio, prácticas profesionales, etc.) fueron realmente de un nivel de enseñanza superior.					
11. Siempre recibimos información suficiente que mostraron adecuadamente el desarrollo académico y profesional de la licenciatura en Ciencias Militares.					

CRITERIO 2: INTEGRIDAD

	1	2	3	4	5
12. La educación que recibí a través del programa académico de la Escuela Militar cumplió con los propósitos de formación profesional que se nos indicó al inicio de ella.					

13. Los recursos materiales y de infraestructura (salas, gabinetes, gimnasios, biblioteca, etc.) disponibles, fueron los adecuados para que los alumnos desarrollarán sus actividades de aprendizaje sin problemas.					
14. La cantidad de Profesores fueron suficientes en relación al número de alumnos existentes.					
15. La formación que entregó la Escuela Militar fue coherente con su propuesta (señalada en el prospecto de admisión) de ser una entidad educacional que se caracteriza por ser la formadora de líderes, por excelencia.					
16. La formación recibida en la Escuela Militar me capacitó para continuar perfeccionándome en forma permanente, ya sea en mi profesión, como en cualquiera otra que desee intentar.					
17. La educación que entrega la Escuela Militar permite la formación de un hombre culto, en todos los ámbitos, con relación al cono-cimiento de su generación.					
18. Las autoridades y académicos de la licenciatura en Ciencias Militares entregan la información necesaria acerca de los derechos y deberes del alumno.					
19. Tuve acceso, tanto en forma verbal, como escrita, cuando lo requerí, a los reglamentos que regulan la licenciatura en Ciencias Militares.					
20. Los reglamentos que rigen el desarrollo académico de la licencia-tura en Ciencias Militares, son adecuados a las condiciones actuales de ésta.					
21. Los reglamentos existentes en la licenciatura en Ciencias Militares son respetados en el momento de las decisiones académicas (promoción, baja, repitencia, disciplina, etc.).					
22. Los antecedentes referidos a asuntos académicos de los alumnos (notas, asignaturas, etc.) estuvieron a disposición cuando los requerí.					
23. Los servicios de apoyo a la docencia respondieron efectivamente a los requerimientos académicos de las asignaturas (internet, taller de impresión, biblioteca, etc.)					

CRITERIO 3: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

	1	2	3	4	5
24. Recibí información sobre la estructura organizacional de la Escuela.					
25. Recibí información acerca de las funciones y deberes que cumplen los Oficiales de la Escuela.					
26. Los Oficiales Comandantes de Sección fueron un real aporte para mis estudios y para solucionar problemas e interrogantes referidos a la formación que estaba recibiendo.					
27. Recibí información sobre las funciones que realiza el Departamento de Orientación Profesional y Psicología de la Escuela en apoyo al alumno.					
28. Existían canales de comunicación permanentes y fluidos con los Oficiales a cargo de las Compañías y de los Batallones.					
29. Conocí las funciones del Centro de Instrucción de la Escuela					
30. Existió claridad respecto a la autoridad a la cual debía recurrir si tenía algún problema administrativo o académico.					

CRITERIO 4: ESTRUCTURA CURRICULAR

	1	2	3	4	5
31. Se me dio información oportuna sobre todas las asignaturas del Plan de Estudios (Malla Curricular) de la Escuela Militar.					
32. Algunos contenidos de las asignaturas se repitieron en dos o más ramos de manera innecesaria.					
33. Muchos contenidos de las materias fueron poco útiles y/o irrelevantes para mi formación o desempeño posterior.					
34. Las actividades que se desarrollaban en las asignaturas me permitieron relacionar el conocimiento teórico con la práctica profesional.					
35. Hubo coherencia entre las diferentes actividades educativas y el perfil del profesional que se quería formar.					

36. El nivel de exigencia de las asignaturas era el adecuado.					
37. Tuve claridad acerca de los propósitos o desafíos formativos que pretende lograr en cada nivel (año) de Escuela.					
38. Siempre tuve claridad sobre los requerimientos y condiciones académicas que debía cumplir para egresar de la licenciatura en Ciencias Militares.					
39. Hubo claridad sobre las normas de aprobación (y reprobación) de las asignaturas del Plan de Estudios (Malla Curricular), en cuanto a número de oportunidades y calificaciones mínimas.					
40. Se notó que la Escuela se preocupó por elaborar un (Plan de Estudios) Malla Curricular con continuidad, sentido y coordinación entre las asignaturas y las actividades de aprendizaje en general.					
41. Las asignaturas de la Licenciatura en Ciencias Militares fomentaron la creatividad del alumno.					
42. El Plan de Estudios de la licenciatura en Ciencias Militares responde adecuadamente a los requerimientos relacionados con el ejercicio de la profesión, tanto para enfrentar el curso Básico del Oficial Subalterno.					
43. El Plan de Estudios fomenta la formación de un Líder de Carácter.					
44. Las actividades de las asignaturas fomentaron el desarrollo de actitudes para el trabajo en equipo.					
45. Las asignaturas del Plan de Estudios (Malla Curricular) permiten formar un egresado con una amplia cultura general, es decir, conocimiento humanista, científico, tecnológico.					
46. En general, estoy satisfecho con la formación recibida.					
47. La mayoría de las asignaturas del Plan de Estudios se preocupan por desarrollar actividades que promueven el trabajo en equipo.					

CRITERIO 5: RECURSOS HUMANOS

	1	**2**	**3**	**4**	**5**
48. Los docentes con los que contó la Escuela fueron efectivos, es decir, facilitaron y estimularon mi aprendizaje.					

49. Los docentes demostraron poseer un amplio conocimiento y capacidad de relacionar el tema de sus clases con acontecimientos actuales.					
50. Los docentes se vincularon positivamente con sus alumnos usando la cortesía, el buen humor y el respeto mutuo.					
52. Los docentes estimularon y valoraron el trabajo de sus estudiantes.					
53. Los docentes fueron personas objetivas e imparciales al momento de evaluar y poner calificaciones.					
54. Se advertía que los docentes preparaban sus clases y que no improvisan en las distintas formas de trabajo metodológico que utilizaban.					
55. Existían medios (instancias, encuestas) por los cuales los alumnos podían expresar opiniones respecto a la docencia ejercida por los profesores.					
56. La información de los programas de estudio de las asignaturas (contenidos, evaluación, bibliografía mínima, formas de estudiar, etc.) me fue dada a conocer al inicio de cada curso.					
57. En el desarrollo de sus clases, cuando los temas y/o actividades lo permitían, los docentes enfatizaban los aspectos éticos profesionales.					
58. Los docentes se preocuparon por explicar los propósitos y la utilidad de sus cursos en relación con el perfil de egreso a alcanzar por los alumnos.					
59. Los docentes estimulaban a los alumnos para alcanzar logros y metas superiores.					
60. Los docentes atendían las consultas extra aula que los alumnos necesitaban.					
61. Los docentes con los que cuenta la Escuela son los adecuados para entregar una formación académica y profesional de calidad.					
62. Los docentes de la Escuela son, en general, buenos pedagogos.					

❖ **En cuanto al personal administrativo de la licenciatura en Ciencias Militares (Personal del Fotocopiado, Casinos, Servicio Médico Dental, Talabartería, Lavandería, Farmacia, etc.)**

	1	2	3	4	5
63. Demostraban poseer un conocimiento general acerca de los diferentes aspectos de nuestra carrera.					
64. Se vinculaban positivamente con los alumnos usando la cortesía, el buen humor y el respeto mutuo.					
65. Se preocupaban por lograr un funcionamiento eficiente de sus respectivos servicios.					
66. La cantidad de personal administrativo era la adecuada para una atención expedita y rápida.					

CRITERO 6: EFECTIVIDAD PROCESO DE APRENDIZAJE-ENSEÑANZA

	1	2	3	4	5
67. Los requisitos y condiciones de admisión de alumnos fueron adecuados con relación a lo que se necesitaba saber y dominar para tener éxito en los estudios al interior de la Escuela.					
68. Los profesores de las asignaturas se preocuparon de diagnosticar la formación de entrada de sus alumnos para informar oportunamente sobre las debilidades a mejorar.					
69. El Plan de Estudios (Malla Curricular) fue adecuado en cuanto a desarrollar las asignaturas y la instrucción con un grado de secuencialidad, dificultad y profundidad creciente.					
70. El Plan de Estudios y los programas de las asignaturas me fueron impartidos completamente.					
71. La forma de evaluación de los alumnos en pruebas, trabajos y otras actividades estaba basada en criterios claros y conocidos oportunamente.					
72. En situaciones de dificultad académica (falta de comprensión de los contenidos, falta a clases por enfermedades, reprobación de pruebas parciales, etc.), se entregaron los medios adecuados para resolverlas (ayudantías, reforzamiento, atención en oficina, consultas, etc.)					
73. La distribución de la carga horaria (relación entre clases, tiempo dedicado a la preparación de clases y resolución de tareas y régimen interno) de cada semestre era adecuada.					

CRITERIO 7: INFRAESTRUCTURA

	1	2	3	4	5
74. Las salas de clases tenían instalaciones adecuadas a los requerimientos académicos y a la cantidad de alumnos.					
75. Siempre encontré, en la biblioteca, los libros u otros materiales que necesitaba para estudiar.					
76. El servicio de bibliotecas y salas de lectura era adecuado en términos de calidad de atención y extensión de horarios de uso.					
77. Los medios audiovisuales de apoyo al desarrollo de las asignaturas del Plan de Estudios eran suficientes.					
78. Los laboratorios (idiomas y computación), gabinetes, talleres, gimnasios estaban correctamente implementados para desarrollar las actividades académicas.					
79. Los equipos computacionales eran suficientes para nuestras necesidades.					
80. La institución se preocupaba permanentemente de mejorar la calidad de la infraestructura.					
81. La calidad de baños, áreas de esparcimiento y seguridad de las instalaciones, era la adecuada.					
82. La Escuela siempre facilitó los medios necesarios para realizar actividades de apoyo a la formación (salidas a terreno, salidas por competencia deportiva, visitas profesionales, de estudio, etc.).					
83. Se contaba con el espacio adecuado y suficiente para el estudio personal.					
84. La Escuela cuenta con un sistema propio de biblioteca adecuado para el requerimiento de sus alumnos.					

CRITERIO 8: VINCULACIÓN CON EL MEDIO

	1	2	3	4	5
85. Dentro de las asignaturas tuve actividades que me relacionaron con el mundo del trabajo (prácticas, visitas de estudio, visitas profesionales, conferencias, etc.)					

86.	Recibí apoyo de los Oficiales y Profesores de la licenciatura en Ciencias Militares en la solución de interrogantes sobre las posibilidades profesionales futuras.					
87.	En el desarrollo de mi formación tuve la oportunidad de vincularme con otros estamentos académicos universitarios.					
88.	Durante el desarrollo de la licenciatura en Ciencias Militares se me brindaron las posibilidades para interactuar con alumnos de otras ramas de las F.A.s					
89.	La licenciatura en Ciencias Militares dio oportunidades para conocer la formación militar de otros países, a través de visitas que se reciben o intercambio académico.					
90.	El tipo de charlas culturales que se realizaban en la Escuela Militar permitieron conocer otras áreas del conocimiento, relacionados con la Educación Superior.					

V. FORMACIÓN EN CAPACIDADES ESPECÍFICAS

En el siguiente cuadro usted encontrará una serie de capacidades específicas de la Profesión Militar que las diferentes asignaturas del Plan de Estudios, así como también TODAS LAS ACTIVIDADES que realiza el alumno, debieran entregar.

Se solicita que nos diga, en su calidad de egresado y con la experiencia que tiene hasta el momento, como percibe la educación que le fue entregada y CALIFIQUE el nivel de logro alcanzado en las diferentes capacidades que el Plan de Estudios pretende lograr.

La calificación deberá realizarla utilizando una escala del 1 al 7, considerando el 7 como una capacidad que la Escuela desarrolla en forma MUY BUENA, y contrariamente, el 1 como una capacidad que es lograda en forma MUY DEFICIENTE por las actividades formativas que le correspondió realizar. Para lo anterior, MARQUE CON UNA X, la nota que más represente su opinión.

1	2	3	4	5	6	7
MUY DEFICIENTE	DEFICIENTE	MALA	REGULAR	SUFICIENTE	BUENA	MUY BUENA

CAPACIDAD ESPECIFICA POR EVALUAR	1	2	3	4	5	6	7
91. **CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN**: Se refiere a la capacidad que el programa de formación (tanto académico, como de régimen interno) se propone desarrollar en los alumnos, de manera que puedan comunicarse en forma correcta a través del lenguaje oral y escrito. Igualmente del desarrollo del lenguaje específico o técnico, necesario para el ejercicio de la profesión							
92. **CAPACIDAD DE EXPRESIÓN DE OPINIONES Y PENSA-MIENTO DIVERGENTE**: En este caso, se consulta con relación a si las actividades (académicas y de régimen interno) desarrollan y estimulan al alumno para emitir juicios fundamentados sobre las actividades que desarrolla. Esto debiera reflejarse en el constante incentivo de los profesores por la participación de los alumnos en el desarrollo de sus clases, en la preocupación de la Escuela para solicitar la opinión de los alumnos en relación al desarrollo del proceso educativo, así como, en las oportunidades que los instructores entregan para que los alumnos expongan respetuosamente sus inquietudes.							
93. **CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS**: Se refiere a si la educación que la Escuela entrega permite a los alumnos desarrollar la capacidad para identificar problemas, planificar estrategias de solución y enfrentarlos adecuadamente, es decir, si las asignaturas, tanto científico-humanistas como militares, entregan las técnicas y/o procedimientos que permiten enfrentar una tarea y resolverla.							

94. **CAPACIDAD DE INTERACCIÓN SOCIAL**: Se refiere a la capacidad para formar parte de equipos de trabajo de diferentes ámbitos académicos y sociales, así como también, la actitud para participar proactivamente en proyectos grupales.							
95. **CAPACIDAD PARA EL AUTOAPRENDIZAJE Y LA INICIATIVA PERSONAL POR ALCANZAR MAYORES NIVELES ACADÉMICOS Y PROFESIONALES**: Esta competencia que la Escuela pretende entregar a través de su proceso formativo, se refiere al desarrollo de una actitud de búsqueda permanente de nuevos conocimientos y la capacidad de aplicarlos para perfeccionar sus conocimientos anteriores. Esta preocupación debiera reflejarse en la acción permanente de los docentes para que los alumnos se motiven para profundizar sus conocimientos, en la posibilidad cierta de alcanzar niveles de conocimiento mayores al promedio, de acuerdo a las posibilidades de cada alumno, etc.							
96. **CAPACIDAD PARA CAUTELAR LA FORMACIÓN Y CONSISTENCIA ÉTICA:** Esta competencia es fundamental para la Escuela**.** Se orienta a conocer la percepción del estudiante con relación a si la Escuela, a través de sus actividades, tanto académicas, como de régimen interno, otorga oportunidades para el desarrollo de la capacidad para asumir los principios éticos y morales de la Profesión.							
97. **CAPACIDAD DE PENSAMIENTO GLOBAL**: Se refiere a conocer la percepción de los alumnos con relación a si las actividades académicas (desarrollo de cursos, trabajos de investigación, etc.) y las charlas culturales logran desarrollar la capacidad para comprender la complejidad y los aspectos interdependientes del mundo							

globalizado en que vivimos, más allá de los límites que marcan los temas específicos de la profesión militar. Esta capacidad es fundamental para una adecuada resolución de problemas.							
98. **CAPACIDAD DE INTEGRACIÓN CIUDADANA**: Corresponde al vínculo con la ciudadanía. Representa la preocupación de la Escuela por desarrollar la capacidad de los alumnos para integrarse a la comunidad y participar responsablemente en la vida ciudadana, a través del apoyo y del incentivo para realizar actividades sociales (deportivas, académicas, de visitas, etc.) y de servicio con otros organismos de la comunidad inmediata.							
99. **CAPACIDAD DE LIDERAZGO**: Se desea conocer la percepción del alumno sobre si la formación que reciben permite desarrollar y fortalecer la capacidad para actuar proactivamente, con iniciativa, creatividad y asertividad, en la conducción de equipos, asumiendo riesgos calculados. Concretamente se desea saber si el Plan de Estudios lo prepara para asumir la función de líder de grupos, si se da la oportunidad.							
100. **CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO**: Se solicita la opinión de los alumnos con relación a si las actividades académicas fundamentalmente, permiten desarrollar la capacidad para relacionarse e inter-actuar con otros, formando equipos de trabajo por un objetivo común, destacando y respetando las potencialidades de cada integrante.							
101. **RESPONSABILIDAD PROFESIONAL**: En este sentido, la opinión que se solicita es si la formación que entrega la Escuela es capaz de desarrollar en los alumnos la capacidad para actuar responsablemente ante sí mismo y profesionalmente. En este caso, se espera que la educación entregue los elementos necesarios para el desarrollo							

de actitudes para el cuidado físico, la educación individual permanente, la preocupación por los que conforman sus grupos de trabajo, el apego a la identidad militar, la toma de decisiones basada en el análisis de la información objetiva y, la resolución de problemas en forma asertiva.							
102. **VOCACIÓN DE SERVICIO:** Se refiere a la capacidad de la formación que entrega la Escuela para formar las actitudes necesarias para que los alumnos sitúen el Bien Común de la sociedad antes del bien personal o de su entorno familiar. Se trata de asumir la vocación como una forma de vida que le de el sentido real a la Profesión Militar.							
103. **EDUCAR E INSTRUIR**: Se consulta la percepción de los alumnos sobre la fortaleza del currículum académico y las actividades formativas en general, para desarrollar en los alumnos la capacidad para guiar grupos hacia un fin de enseñanza, reconocer los talentos de otras personas, ponerse en lugar del otro, demostrar liderazgo y, en definitiva, potenciar adecuadamente al personal a cargo, retroalimentándolos oportunamente para su óptimo desarrollo. En este caso se espera que, tanto las actividades que vayan desarrollando los alumnos, como las asignaturas y los temas de estudio, le permitan tener un conocimiento sobre lo que significa educar y guiar grupos, en forma general.							
104. **ADMINISTRAR RECURSOS**: Se refiere a la opinión de si el Plan de Estudios de la Escuela Militar, así como las actividades asociadas (Comisiones administrativas, oficiales supervigilantes, oficial a cargo o como ayudante de un proyecto de la unidad, etc.), permite desarrollar en los alumnos la capacidad para una mejor utilización de los recursos humanos, materiales y/o técnicos, basándose en el conocimiento de sus características.							

VI. NIVEL DEL LOGRO ALCANZADO EN EL PROCESO DE FORMACIÓN

Esta parte solicita la percepción de los egresados sobre el logro de competencias generales que la Escuela Militar pretende lograr, en el área docente y en el área de entrenamiento de combate. En el siguiente cuadro usted encontrará una serie de competencias que debería haber alcanzado en la Escuela Militar, marque con una **X** la nota que representa su opinión objetiva sobre el nivel de logro alcanzado al egresar.

ÁREA PROFESIONAL MILITAR	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
105. Correcto uso de la carta topográfica.							
106. Análisis del terreno y formulación de conclusiones aprovechables de los factores militares del terreno (terreno, observación y campo de tiro, cubierta, dirección de aproximación).							
107. Impartición de órdenes bajo situación de combate.							
108. Conocimientos generales de las funciones primarias del mando.							
109. Conocimiento de las armas y servicios y su función en el campo de combate.							
110. Desarrollar un correcto empleo de la técnica de céreo.							
111. Disparar a un objetivo ubicado desde los 50 hasta los 300 m.							
112. Planificar, ejecutar y evaluar una instrucción enmarcada dentro del período de especialización técnica de un SLC.							
113. Desarrollar temas de instrucción de Combate Especial empleando técnicas de combate cuerpo a cuerpo, empleando armas naturales fusil o corvo, técnicas de desarme y conducción de prisioneros.							
114. Desarrollar temas de nivel de combatiente individual y destacando las destrezas en técnicas de orientación diurna y nocturna (empleo de carta, brújula, GPS y medios naturales).							
115. Conocimientos de supervivencia en montaña invernal y estival, manejo de cuerdas (nudos y ataduras), empleo de medios de paso en montaña.							

116. Desarrollar en forma completa un proceso de planificación (Procedimiento de Conducción de Tropas (PCT)) a nivel escuadra y sección desde que se recibe una misión hasta la impartición de la orden.							

VII. SUGERENCIAS Y COMENTARIOS

1. ¿Qué contenidos no me fueron entregados en mis estudios que hoy me doy cuenta que me sería muy favorable tener? Fundamente adecuadamente su opinión.
2. ¿Qué contenidos de asignaturas se repitieron en dos o más asignaturas?
3. Indique qué contenidos de asignatura fueron poco útiles y/o irrelevantes para su formación o desempeño posterior.
4. ¿Qué sugerencias le haría usted a las autoridades de la Escuela para mejorar la calidad de la formación? Fundamente adecuadamente su opinión.

ENCUESTA DE SEGUIMIENTO AL EGRESADO

1. Identificación:

Arma o Servicio : _____ Año de egreso: _____

Nombre : _____

Destinación actual : _____

Edad : _____ Sexo: F ___ M ___

Especialidades Secundarias : _____

_____

2. Formación de Capacidades Específicas:

En el siguiente cuadro usted encontrará una serie de capacidades específicas de la Profesión Militar que entregan las diferentes asignaturas del Plan de Estudios de la Escuela Militar y las actividades que realiza el alumno.

Se solicita que en su calidad de oficial, y con la experiencia que tiene hasta el momento, declare cómo percibe la educación que le fue entregada y califique el nivel de logro alcanzado en las diferentes capacidades que se desarrollaron en el Plan de Estudios.

A continuación se presentan siete "capacidades específicas" que deben ser evaluadas de acuerdo a la calificación señalada, considerando lo aprendido en la Escuela Militar y la experiencia profesional desde su egreso a la fecha.

La calificación deberá realizarla utilizando una escala del 1 al 7, considerando el 7 como una capacidad que la Escuela desarrolla en forma MUY BUENA, y contrariamente, el 1 como una capacidad que es lograda en forma MUY DEFICIENTE por las actividades formativas que le correspondió realizar. Para lo anterior, MARQUE CON UNA X, la nota que más represente su opinión.

1	2	3	4	5	6	7
MUY DEFICIENTE	**DEFICIENTE**	**MALA**	**REGULAR**	**SUFICIENTE**	**BUENA**	**MUY BUENA**

1.-	**CAPACIDAD DE COMUNICACIÓN:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Se refiere a la capacidad que el programa de formación (tanto académico, como de régimen interno) se propone desarrollar en los alumnos, de manera que puedan comunicarse en forma correcta a través del lenguaje oral y escrito. Igualmente del desarrollo del lenguaje específico o técnico, necesario para el ejercicio de la profesión.							
2.-	**CAPACIDAD PARA LA RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y RAZONAMIENTO CRÍTICO:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Se refiere a si la educación que la Escuela entrega permite a los alumnos desarrollar la capacidad para identificar problemas, planificar estrategias de solución y enfrentarlos adecuadamente, es decir, si las asignaturas, tanto científico-humanistas como militares, entregan las técnicas y/o procedimientos que permiten enfrentar una tarea o problema y resolverlo en función del contexto en que se da.							
3.-	**CAPACIDAD PARA CAUTELAR LA FORMACIÓN Y CONSISTENCIA ÉTICA:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Esta competencia es fundamental para la Escuela**.** Se orienta a conocer la percepción del estudiante con relación a si la Escuela, a través de sus actividades, tanto académicas, como de régimen interno, otorga oportunidades para el desarrollo de la capacidad para asumir los principios éticos y morales de la Profesión.							
4.-	**CAPACIDAD DE LIDERAZGO:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Se desea conocer la percepción del alumno sobre si la formación que reciben permite desarrollar y fortalecer la capacidad para actuar proactivamente, con iniciativa, creatividad y asertividad, en la conducción de equipos, asumiendo riesgos calculados. Concretamente se desea saber si el Plan de Estudios lo prepara para asumir la función de líder de grupos, si se da la oportunidad.							
5.-	**CAPACIDAD DE TRABAJO EN EQUIPO:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Se solicita la opinión de los alumnos con relación a si las actividades académicas fundamentalmente, permiten desarrollar la capacidad para relacionarse e inter-actuar con otros, formando equipos de trabajo por un objetivo común, destacando y respetando las potencialidades de cada integrante.							
6.-	**RESPONSABILIDAD PROFESIONAL:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	En este sentido, la opinión que se solicita es si la formación que entrega la Escuela es capaz de desarrollar en los alumnos la capacidad para actuar responsablemente ante sí mismo y profesionalmente. En este caso, se espera que la educación entregue los elementos necesarios para el desarrollo de actitudes para el cuidado físico, la educación individual permanente, la preocupación por los que conforman sus grupos de trabajo, el apego a la identidad militar, la toma de decisiones basada en el análisis de la información objetiva y, la resolución de problemas en forma asertiva.							

7.-	**VOCACIÓN DE SERVICIO:**	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
	Se refiere a la capacidad de la formación que entrega la Escuela para formar las actitudes necesarias para que los alumnos sitúen el Bien Común de la sociedad antes del bien personal o de su entorno familiar. Se trata de asumir la vocación como una forma de vida que le de el sentido real a la Profesión Militar.							

3. Nivel del logro alcanzado en el área profesional militar.

En el siguiente cuadro usted encontrará una serie de competencias que debería haber alcanzado en la Escuela Militar, tanto en el área docente y en el área de entrenamiento de combate. Marque con una **X** la nota que representa su opinión considerando lo aprendido en la Escuela Militar y la experiencia profesional desde su egreso a la fecha.

ÁREA PROFESIONAL MILITAR		**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1.-	Correcto uso de la carta topográfica.							
2.-	Análisis del terreno y formulación de conclusiones aprovechables de los factores militares del terreno (terreno, observación y campo de tiro, cubierta, dirección de aproximación).							
3.-	Impartición de órdenes bajo situación de combate.							
4.-	Conocimiento de las armas y servicios y su función en el campo de combate.							
5.-	Desarrollar un correcto empleo de la técnica de céreo.							
6.-	Disparar a un objetivo ubicado desde los 50 hasta los 300 m.							
7.-	Desarrollar temas de instrucción de Combate Especial empleando técnicas de combate cuerpo a cuerpo, empleando armas naturales fusil o corvo, técnicas de desarme y conducción de prisioneros.							
8.-	Desarrollar temas de nivel de combatiente individual y destacando las destrezas en técnicas de orientación diurna y nocturna (empleo de carta, brújula, GPS y medios naturales).							
9.-	Desarrollar en forma completa un proceso de planificación (Procedimiento de Conducción de Tropas (PCT) a nivel escuadra y sección desde que se recibe una misión hasta la impartición de la orden.							