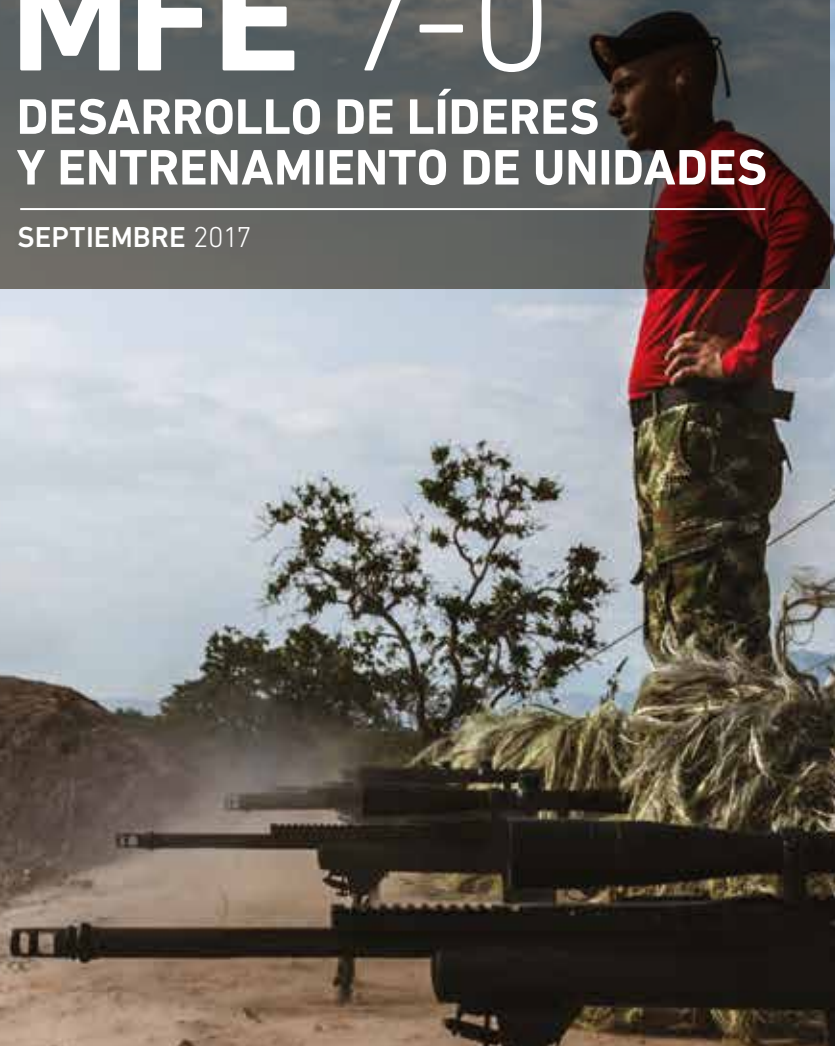


PÚBLICO

MFE 7-0

DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

SEPTIEMBRE 2017



EJÉRCITO NACIONAL
DE COLOMBIA

MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES
PÚBLICO
Septiembre 2017

IMPRESO POR
IMPRESA MILITAR DEL EJÉRCITO

Restricciones de distribución: ninguna. Se autoriza su
distribución pública.

Esta publicación está disponible en el portal del
Centro de Doctrina del Ejército - CEDOE
www.cedoe.mil.co

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



EJÉRCITO NACIONAL

RESOLUCIÓN NÚMERO 01882 DE 2017 (28 DE SEPTIEMBRE DEL 2017)

Por la cual se aprueba la actualización del
**“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO
MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”**

EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

En uso de las atribuciones legales que le confiere el artículo 1, Capítulo VI, numeral 26, literal c del Decreto N° 1605 de 1988 “Por el cual se aprueba el Reglamento de Publicaciones Militares” FF.MM. 3-1 (Público), y

CONSIDERANDO

Que el Centro de Doctrina del Ejército elaboró el proceso de actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”**, acorde con lo dispuesto en el Capítulo III, numeral 8 del Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, Sección B del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

Que el Comando de Educación y Doctrina y el Centro de Doctrina del Ejército, mediante Acta No. 84388 de fecha 09 de agosto de 2017 recomendaron tramitar la actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”**.

RESUELVE

ARTÍCULO 1° Aprobar la actualización del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO MFE 7-0 DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”**, de conformidad con lo establecido en el Capítulo III, numeral 6, literal a del Decreto No. 1605 de

1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 3, literal J del Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”, el cual se identificará así:

**MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO
DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES
EJC MFE 7-0
PÚBLICO
SEPTIEMBRE 2017**


ARTÍCULO 2° La retroalimentación relevante sobre el contenido del manual y las recomendaciones a que dé lugar la aplicación del mismo deben ser presentadas al Comando de Educación y Doctrina del Ejército, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para su perfeccionamiento conforme lo establece el Decreto No. 1605 de 1988 y el Capítulo II, sección B, numeral 4, literal b, sub numeral 4 del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

ARTÍCULO 3° Disponer la publicación e implementación de la actualización del Manual aprobado en la presente resolución de acuerdo con lo dispuesto en el Capítulo II, numeral 3, literal c), sub numeral 1, sub literal (c) y numeral 4 literal i) del Decreto No. 1605 de 1988 y en el Capítulo II, sección B, numeral 4 del “Reglamento de Doctrina y Publicaciones Militares del Ejército EJC 1-01 de 2017”.

ARTÍCULO 4° La presente resolución rige a partir de la fecha de su expedición.

COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE

Dada en Bogotá, D.C., a los 28 días del mes de septiembre de 2017.



General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO
Comandante del Ejército Nacional

FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA
EJÉRCITO NACIONAL



COMANDO DE EDUCACIÓN Y DOCTRINA

Cambio 1
Manual fundamental del Ejército
N.º 7-0
Público
Septiembre de 2017

DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

El MFE 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, aprobado según Resolución 01643 del 5 de agosto de 2016 cambia así:

1. Este cambio actualiza términos para alinearlos con el MFRE 1-02.
2. El signo + identifica el nuevo material.
3. La modificación de la estructura del MFE 7-0, cambio 1, no permite remover e insertar páginas.

REMOVER LAS PÁGINAS ANTIGUAS

INSERTAR LAS PÁGINAS NUEVAS

4. Archive esta página de seguimiento de cambios al inicio de la publicación para futuras referencias.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

CONTENIDO

PRÓLOGO	IX
INTRODUCCIÓN	XI
1. EL ROL DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN DEL LÍDER	1
1.1. Entrenamiento	4
1.2. Capacitación del líder	6
1.3. Rol del comandante	8
2. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES Y DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES	11
2.1. Principios del entrenamiento de unidades	11
2.2. Principios de la capacitación de líderes	18
3. ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD	22
CONCLUSIÓN	25
GLOSARIO	27
1. Abreviaturas, siglas y acrónimos	27
2. Términos	29
FIGURAS	
Figura 1 Entrenamiento de la unidad y desarrollo del líder	XIV

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

PRÓLOGO

El desempeño operacional de las unidades en el campo de combate es el resultado del grado de liderazgo que ejercen sus comandantes y del entrenamiento que estas hayan recibido. Al involucrarse en el entrenamiento con sus soldados, estos crecen en sus atributos y aplican las competencias básicas; de esta manera, facilitan la conducción de sus subordinados mediante un ambiente positivo para cumplir con éxito la misión y mejorar el desempeño de la unidad.

El manual fundamental del Ejército 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, establece conceptos en el entrenamiento de las unidades, al ampliar los fundamentos de liderazgo y los pasos del proceso de operaciones, dirigidos al desarrollo del concepto operacional: operaciones terrestres unificadas, contempladas en el MFE 3-0, *Operaciones*, y MFE 5-0, *Proceso de operaciones*.

Por consiguiente, este manual formaliza la presencia física de los comandantes orgánicos de las unidades en el entrenamiento y envía un claro mensaje a los subordinados. Asimismo, incorpora el concepto del mando tipo misión, el cual enfatiza la responsabilidad de los comandantes en el entrenamiento de las unidades y la capacitación de sus líderes. Dichos comandantes deben ser expertos en esta primordial materia y no pueden delegar el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento de las unidades ni la capacitación y formación de sus líderes.

Lo anterior evidencia que la formación de las unidades y el desarrollo de líderes están íntimamente unidos. Un excelente entrenamiento capacita a los líderes y estos son los que diseñan programas de formación innovadores. Las escuelas proporcionan habilidades y conocimientos básicos, pero su preparación se produce en las tareas operacionales y el autodesarrollo. Todo esto permite minimizar errores a partir de las lecciones aprendidas, sin el temor de cometer alguno irremediable en el combate que pueda costar una vida.

Invito a todos los oficiales, suboficiales y soldados del Ejército a leer detenidamente esta publicación, especialmente en lo referente a la función y los principios del entrenamiento y la capacitación del líder, y a incorporar el proceso de operaciones en la administración del entrenamiento de la unidad, con la seguridad de que en su aplicación se optimizarán los recursos, se mejorará el ambiente de trabajo y se incrementará la confianza mutua, lo que permitirá alcanzar las metas trazadas y mejorar el desempeño de nuestra Fuerza.

A stylized, handwritten signature in black ink, appearing to read 'Adolfo', is written over a set of three parallel diagonal lines that slant upwards from left to right.

Mayor General ADELMO ORLANDO FAJARDO HERNÁNDEZ
Comandante de Educación y Doctrina del Ejército

INTRODUCCIÓN

Este manual fundamental del Ejército 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, establece la función del entrenamiento y la capacitación del personal militar y civil que ejerce cargos de liderazgo en el Ejército y, por lo tanto, analiza el entrenamiento que prepara a las unidades y sus líderes para conducir las operaciones dentro del concepto operacional. Adicionalmente, tiene como propósito desarrollar el liderazgo aplicando la filosofía del mando tipo misión durante el entrenamiento de las unidades en ambientes operacionales cambiantes para resolver situaciones a través de la iniciativa disciplinada, generada con base en la confianza.

En tal sentido, el manual contiene conceptos del Ejército aprendidos durante cinco décadas de enfrentar un enemigo asimétrico, con cambios cualitativos que exigieron simultáneamente variaciones en el empleo de los elementos del poder de combate; factor que determinó la actualización de la doctrina, generó cambios en la organización, instrucción, entrenamiento, capacitación, adquisición y empleo de material y generó sinergia a través de las operaciones conjuntas.

En consecuencia, este MFE 7-0 cumple con las políticas y directrices trazadas por los PEFA, SEFA, PESE y PEI. Además, doctrinariamente permite las transformaciones del Ejército contempladas en los CRE-i, CETI, CEDEF y el Plan Minerva, toda vez que optimiza los recursos humanos, técnicos y presupuestales por medio de una adecuada administración y del enfoque del entrenamiento de las unidades y los cuadros

de mando en ambientes operacionales con características aproximadas al área de operaciones, a partir de la intención del comandante y la aplicación del mando tipo misión y el proceso de operaciones en la administración de cada entrenamiento.

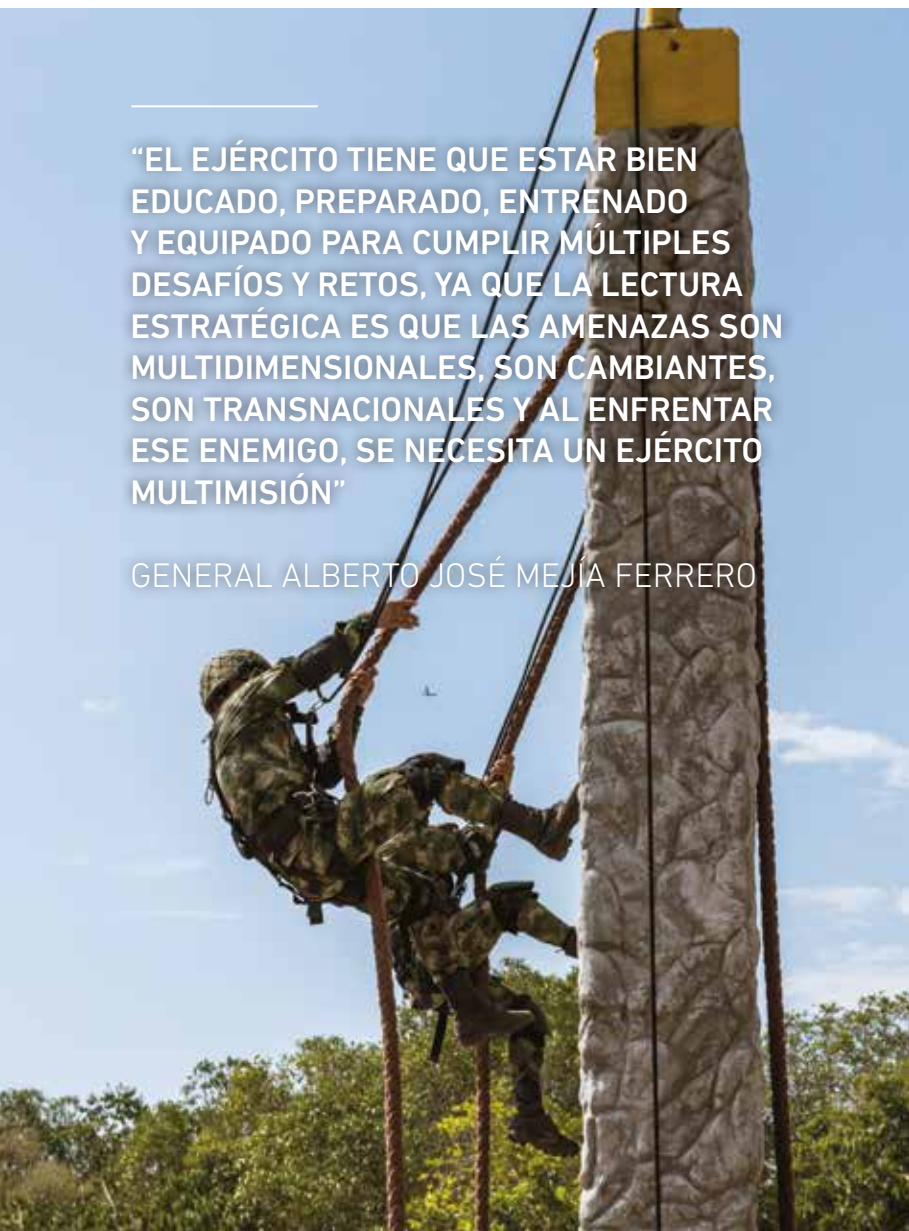
Por lo anterior, su audiencia está compuesta por los líderes en todos los niveles de liderazgo (directo, organizacional y estratégico); aquellos que se desempeñan como instructores; docentes e instructores encargados de la formación, capacitación, instrucción y entrenamiento del personal, y, en general, oficiales, suboficiales y civiles de la Fuerza que ocupan posiciones de liderazgo.

Los términos definidos se encuentran identificados en el cuerpo del texto con ***cursiva*** y **negrilla**, si su proponente es esta publicación, y se acompañan por un asterisco (*) en el glosario. Para las otras definiciones, el término va en *cursiva* y el número de la publicación proponente le sigue a la definición. Todos estos términos están incluidos en el MFRE 1-02.

El proponente del MFE 7-0 es el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE); por lo cual, los comentarios o recomendaciones al mismo deben hacerse llegar al correo electrónico cedoe@ejercito.mil.co

“EL EJÉRCITO TIENE QUE ESTAR BIEN EDUCADO, PREPARADO, ENTRENADO Y EQUIPADO PARA CUMPLIR MÚLTIPLES DESAFÍOS Y RETOS, YA QUE LA LECTURA ESTRATÉGICA ES QUE LAS AMENAZAS SON MULTIDIMENSIONALES, SON CAMBIANTES, SON TRANSNACIONALES Y AL ENFRENTAR ESE ENEMIGO, SE NECESITA UN EJÉRCITO MULTIMISIÓN”

GENERAL ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO



ACCIÓN UNIFICADA

Idea principal: Sincronización, coordinación y/o integración de actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de esfuerzo (MFE 3-0).

OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS (OTU)

Tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil ejecutadas simultáneamente para capturar, retener y explotar la iniciativa y consolidar ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra como parte de la acción unificada (MFRE 3-0).

EJECUCIÓN A TRAVÉS DE LA

ACCIÓN DECISIVA (AD)

Ofensiva - Defensiva - Estabilidad - ADAC

GUIADA POR EL

MANDO TIPO MISIÓN



Preparación de las unidades para la conducción de operaciones y desarrollo de líderes a través de los siguientes procesos y conceptos.

FUNCIONES DEL ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL LÍDER	PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO Y CAPACITACIÓN DEL LÍDER	ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD
<ul style="list-style-type: none">Entrenamiento y desarrollo de líderes.Entrenamiento.Capacitación de líderes.Función del comandante.	<ul style="list-style-type: none">Principios del entrenamiento de unidades.Principios de la capacitación de líderes.	<ul style="list-style-type: none">Aplicación del proceso de operaciones (planear, preparar, ejecutar y evaluar) a la administración del entrenamiento de la unidad.

| **Figura 1** | Entrenamiento de la unidad y desarrollo del líder

1. EL ROL DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN DEL LÍDER

[1-1] El entrenamiento de las unidades y la capacitación de los líderes son el recurso vital del Ejército, dado que así perfeccionan su adaptación a diferentes ambientes operacionales. Orientados por los requisitos del modelo de liderazgo (ver el MFE 6-22), tales líderes planean, preparan, ejecutan y evalúan el entrenamiento de los líderes subordinados (militares y civiles) para que estos sean competentes, confiables, ágiles y adaptables en diferentes situaciones.

[1-2] A través del dominio de tareas individuales y colectivas, los líderes y las unidades construyen las capacidades para cumplir su misión. Estos conducen el entrenamiento y la educación en tres dominios: institucional, operacional y autodesarrollo, con el fin de adoptar las mejores formas para fomentar el aprendizaje, adaptar el entrenamiento de las unidades y la capacitación de los líderes y emplear técnicas innovadoras y conducentes para los requerimientos de aprendizaje y entorno.

[1-3] Los comandantes son responsables del entrenamiento de las unidades y de la capacitación de los líderes. Los mandos ejecutan esta responsabilidad a través de programas de entrenamiento y capacitación establecidos para generar capacidades que permitan el cumplimiento de la misión, asistidos por oficiales y suboficiales durante un entrenamiento progresivo, exigente y realista. Además, los comandantes son responsables de la evaluación objetiva y profesional de

los resultados del entrenamiento de la unidad y de la capacitación de los líderes.

[1-4] El entrenamiento comienza en el ejército generador de fuerza. Durante la carrera militar, los oficiales y suboficiales asisten a las escuelas de capacitación y los centros de entrenamiento para adquirir habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para su desempeño en el cargo actual y en la asignación de funciones superiores de responsabilidad. Allí son instruidos en tareas de combate y se enfocan en adquirir habilidades individuales y conocer los fundamentos del entrenamiento de una unidad en tareas colectivas que los ayudarán a ser parte de un equipo.

[1-5] Las tareas operacionales se estructuran en las habilidades fundamentales, el conocimiento y los comportamientos desarrollados en la formación institucional. Estas maduran dicha formación institucional y permiten el cumplimiento de la misión a nivel individual, equipo, unidad y estado mayor/plana mayor.

[1-6] En síntesis, los soldados y líderes entrenan para dominar las tareas individuales y colectivas que apoyan las tareas esenciales de la misión de la unidad. Los individuos, equipos, secciones y unidades se entrenan con programas orientados a ser parte de equipos de armas combinadas. Los eventos principales de capacitación, los ejercicios en los centros de entrenamiento de combate y los despliegues operacionales se enlazan como un programa integral de entrenamiento y capacitación de líderes que proporcionan la experiencia necesaria para construir unidades preparadas.

[1-7] Específicamente, los comandantes de las unidades deben asignar tiempo durante las tareas operacionales, a fin de garantizar que los líderes puedan cumplir con los requisitos previos para atender y sacar el máximo provecho de la formación institucional. Además, controlan el equilibrio entre los requisitos de formación de la unidad, la experiencia de los líderes (comandantes) asignados a la unidad y el comando superior encargado en la administración de la instrucción y entrenamiento.

[1-8] Por su parte, los civiles del Ejército apoyan tanto al ejército de combate como al generador de fuerza. Muchos de ellos ocupan posiciones que hacen que sea posible para los hombres que conforman el ejército de combate equiparse, tener recursos y capacitarse. Una buena fuerza laboral civil facilita el cumplimiento de la misión por medio de su formación, educación, habilidades y experiencia. Generalmente, los civiles ingresan al Ejército con el conocimiento y las habilidades requeridas para su cargo y los mejoran a través del sistema de educación civil, el entrenamiento funcional, el autodesarrollo y el desempeño de sus funciones.

[1-9] De hecho, el autodesarrollo es igual de importante a la formación institucional y a las tareas operacionales. El crecimiento profesional es una responsabilidad personal para generar nuevas oportunidades, ya que permite adquirir habilidades y destrezas que facilitan la preparación del individuo para el desempeño de futuros cargos. Por lo tanto, de manera honesta y autocrítica, los soldados y civiles analizan sus fortalezas, debilidades y oportunidades, con el fin de tomar las decisiones apropiadas y las acciones necesarias

para que sus retos y conocimientos se enfoquen en potenciar continuamente sus capacidades.

1.1. ENTRENAMIENTO

[1-10] El Ejército entrena las unidades a fin de proporcionarles a los comandantes tropas preparadas para el combate. Las unidades se entrenan cuando son desplegadas para prepararse y cumplir su misión y adaptan sus capacidades a cualquier cambio en el ambiente operacional. El Ejército conduce el entrenamiento individual y colectivo en los tres dominios del entrenamiento.

- ***Dominio de formación institucional.*** Sistema institucional de entrenamiento y educación del Ejército que incluye, principalmente, los centros de entrenamiento y las escuelas que proporcionan el entrenamiento inicial y la educación militar profesional posterior para los soldados, líderes militares y civiles de la Fuerza.
- ***Dominio del entrenamiento operacional.*** Organización de actividades de entrenamiento emprendidas mientras que la unidad se encuentra en sus propias instalaciones, en los centros de entrenamiento de maniobras de combate, durante los ejercicios conjuntos y cuando se encuentran desplegadas operacionalmente.
- ***Dominio de formación del autodesarrollo.*** Aprendizaje planeado y orientado por objetivos que refuerza y

expande la profundidad y amplitud de la base de conocimiento, la alerta personal y la alerta situacional de un individuo. Complementa el aprendizaje institucional y operacional, mejora la competencia profesional y cumple con los objetivos personales.

1.1.1. Entrenamiento individual

[1-11] La formación individual permite dominar las habilidades fundamentales. Si bien las escuelas y unidades proporcionan entrenamiento y capacitación individual, las personas son responsables de su crecimiento profesional y de la búsqueda de oportunidades de desarrollo personal.

1.1.2. Entrenamiento colectivo

[1-12] El entrenamiento colectivo integra y sincroniza las habilidades aprendidas en el nivel individual. El dominio de la habilidad individual es la base de la competencia colectiva. La capacitación de las unidades se enfoca en el mejoramiento de la pericia de la unidad, del soldado y el líder. Los comandantes y líderes subordinados se aseguran de que los programas de entrenamiento prioricen y ejecuten la capacitación colectiva en procura de optimizar el desempeño operacional de la unidad.

[1-13] Este no solo incluye las tareas y los eventos a nivel de la unidad, también requiere el dominio de habilidades individuales y aprovecha la interacción y capacitación en los escalones conjunto, interagencial y multinacional. Por esta razón, a lo largo de sus carreras, los oficiales, suboficiales, soldados

y civiles del Ejército tienen ciclos de entrenamiento en los dominios institucional y operacional. Programas estructurados, guiados y de autodesarrollo individual que complementan la formación y la educación, además de las experiencias adquiridas en las escuelas y unidades. La documentación del entrenamiento individual en los centros y escuelas es esencial para mantener la conciencia de las habilidades individuales.

1.2. CAPACITACIÓN DEL LÍDER

[1-14] El Ejército está comprometido con la formación, la educación y el desarrollo de sus líderes, quienes tienen el reto de conducir las unidades en entornos operacionales complejos y desafiantes del siglo XXI. El entrenamiento, la educación y la experiencia en las escuelas y unidades los capacitan y preparan para desempeñarse en tareas que exigen una responsabilidad superior.

[1-15] La capacitación del líder es un proceso continuo y progresivo que abarca toda la carrera militar. Los líderes competentes y seguros son esenciales para el alistamiento de la unidad y su despliegue exitoso; por lo tanto, deben ser técnica y tácticamente competentes en las habilidades básicas del soldado. Aparte de dominar el conocimiento y tener la pericia necesaria para actuar exitosamente en su cargo asignado, adquieren las competencias necesarias para futuros cargos de responsabilidad a través del auto-desarrollo.

**“MÁS VALE DERRAMAR UNA GOTA
DE SUDOR EN ADIESTRAMIENTO QUE
DERRAMAR UN GOTA DE SANGRE EN
COMBATE”**
GENERAL DOUGLAS MACARTHUR



[1-16] Según el Decreto 1214 de 1990, el personal civil que trabaja para la Fuerza, en su calidad de líderes subalternos, deben demostrar su idoneidad y experiencia en el dominio de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias en la labor que vayan a desempeñar, de modo que le proporcionen liderazgo y capacidad de gestión a la institución.

1.3. ROL DEL COMANDANTE

[1-17] Los comandantes son responsables del entrenamiento de sus unidades y de asegurarse de que tengan la capacidad para cumplir la misión; responsabilidad indelegable. Ellos entienden y emplean los principios del entrenamiento de la unidad y de la capacitación de líderes para la conducción del proceso de administración del entrenamiento con base en el programa establecido para ello. Asimismo, observan y participan directamente en el entrenamiento de las unidades y capacitación de los líderes, con el propósito de evaluar la preparación para el cumplimiento de la misión y ayudar a mejorar a sus subordinados.

[1-18] Los comandantes deben tener claridad acerca de que el entrenamiento de la unidad y la capacitación de líderes están inextricablemente vinculados, que el buen entrenamiento ayuda a formar buenos líderes y que estos son la clave para obtener un excelente entrenamiento de la unidad. Por esto, tienen que centrar el esfuerzo de la unidad, optimizar el tiempo disponible, asegurarse de que sus unidades entrenen las tareas adecuadas para satisfacer las necesidades

que permitan el cumplimiento de la misión y cumplir con la intención del comandante.

[1-19] Durante el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento, los comandantes buscan todas las oportunidades de enseñar a los subordinados la filosofía del mando tipo misión (MTM). Dan a sus líderes subordinados su intención, los recursos y el tiempo, para planear, preparar y ejecutar el entrenamiento necesario en aras de desarrollar la competencia de la unidad.

[1-20] +En esta medida, los comandantes y las unidades que administran el entrenamiento en el Ejército planean y ejecutan el entrenamiento de la unidad y la capacitación del líder como hacen el proceso de operaciones (PRODOP). Un comandante entiende la intención del comandante superior y su repercusión en la forma en que intenta conducir las tareas colectivas que la unidad debe ser capaz de ejecutar. Igualmente, debe liderar con el ejemplo y su presencia física supervisando, orientando, evaluando y haciendo ajustes durante la ejecución del plan de entrenamiento de la unidad (PLEDU).

[1-21] El Ejército orienta el entrenamiento simulando en lo posible un entorno real. Los comandantes consideran el entorno de entrenamiento integrado (ITE, por su sigla en inglés) por la combinación real de condiciones atmosféricas, topografía y simulación de enemigo (en cuanto a dispositivo, composición, fuerza, capacidades y vulnerabilidades), con base en el desarrollo previo de juegos de guerra, matrices de sincronización, análisis de inteligencia, elaboración

de ejercicios tácticos y de integración con las armas, requerimientos logísticos, desarrollo de situaciones y solución de requerimientos.

[1-22] Para mejorar el entrenamiento y acercarlo a un ambiente operacional real, se requiere el desarrollo del pensamiento crítico y creativo por parte de los líderes. A través del MTM, los comandantes dan los parámetros a sus subordinados para que estos determinen cómo entrenar sus unidades, a fin de lograr el estado final deseado y generar confianza mutua e iniciativa disciplinada en los subalternos. Sin embargo, el comandante debe estar involucrado en el entrenamiento de la unidad y la capacitación del líder, orientando, por medio de su presencia, la autocrítica y la retroalimentación.

[1-23] Los comandantes determinan las tareas colectivas que la unidad entrenará, limitando su número a aquellas que son esenciales para el cumplimiento de la misión. Estos desarrollan un plan, optimizan los recursos para lograr la competencia y evalúan la eficacia de la unidad en cada tarea esencial mediante el monitoreo de las actividades durante el entrenamiento. Al estar involucrados en el proceso, se aseguran de que este y su estándar sean correctos; así, su presencia mejora el entrenamiento, alistamiento, confianza y trabajo en equipo.

2. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES Y DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES

[2-1] Los comandantes aplican los principios de entrenamiento de las unidades y los principios de capacitación de líderes en el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento de la unidad.

2.1. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

[2-2] Las unidades emplean con eficacia el entrenamiento colectivo, con base en los principios militares del entrenamiento de unidades, el cual debe ser pertinente, riguroso, realista, estimulante y contar con los recursos suficientes. Además, este provee un rango de experiencias necesarias para producir líderes ágiles que se adapten a ambientes operacionales cambiantes y soldados y unidades polivalentes.

[2-3] Los once principios del entrenamiento de unidades describen la forma de conducirlo efectivamente y las responsabilidades del líder. Estos son:

- Los comandantes y líderes subordinados son responsables del entrenamiento.
- Los suboficiales entrenan individuos, equipos y escuadras.

- Entrenar de acuerdo con los estándares.
- Entrenar como si se fuera a combatir.
- Entrenar durante las operaciones.
- Entrenar primero los fundamentos.
- Entrenar para desarrollar la capacidad de adaptabilidad.
- Entender el ambiente operacional.
- Entrenar para sostener.
- Entrenar para mantener.
- Conducir un entrenamiento multiescalón y simultáneo.

2.1.1. Los comandantes y líderes subordinados son responsables del entrenamiento

[2-4] Los comandantes de las unidades son responsables por el entrenamiento y deben garantizar que estas sean capaces de cumplir sus misiones. +Las unidades administradoras del entrenamiento responden por la dirección general del mismo; los líderes subordinados garantizan el dominio de las destrezas de sus hombres y de sus respectivas organizaciones.

**“LAS ARMAS DAN PODER EN LA
BATALLA; EL ENTRENAMIENTO,
LA DESTREZA EN EL COMBATE”**
GENERAL GABRIEL PUYANA GARCÍA



2.1.2. Los suboficiales entrenan individuos, equipos y escuadras

[2-5] Los suboficiales son los instructores principales de los soldados recién incorporados, equipos y escuadras y apoyan a los oficiales en el entrenamiento de las unidades. Estos toman como guía a sus líderes e identifican tareas, estándares y recursos necesarios; planean, preparan, ejecutan y evalúan el entrenamiento; garantizan que sus soldados pertenezcan a su especialidad militar de acuerdo con el modelo de clasificación por especialidades (MOCE) las reglas para el uso de la fuerza en desarrollo de operaciones y los ejercicios de doble acción; inculcan disciplina, resiliencia y los valores de la Fuerza, y procuran el cumplimiento del *Código de honor del soldado* (ver el MFE 1.0).

2.1.3. Entrenar de acuerdo con los estándares

[2-6] Un estándar es el nivel requerido de competencia aceptada para cumplir una tarea. Cada tarea individual y colectiva tiene estándares de rendimiento y preparación que deben exigir los líderes para garantizar que su organización adquiriera los requisitos necesarios para el cumplimiento de la misión. +Cuando no existen, le toca establecerlos al comandante y presentárselos al comando superior para su aprobación; una vez este lo apruebe debe ser incorporado al LUTE.

2.1.4. Entrenar como si se fuera a combatir

[2-7] Esto significa entrenar bajo un ambiente operacional previsto para la misión y ajustar los niveles de intensidad

y complejidad, con el fin de buscar el mejoramiento de la unidad y la adaptabilidad del líder. Las condiciones del entrenamiento deben permitirles a los líderes y soldados la evaluación de los retos y el empleo del pensamiento crítico para desarrollar soluciones rápidas y creativas e innovadoras que deben desarrollarse con absoluto respeto del marco normativo vigente, la Constitución Política, la Ley y la protección y garantía de los Derechos Humanos, la aplicación del DIH y la integración entre estos y el derecho operacional.

2.1.5. Entrenar durante las operaciones

[2-8] Las unidades llevan a cabo el entrenamiento incluso mientras ejecutan operaciones militares (en este aprenden de las revistas después de la acción (RDA), formales e informales, durante y después de cada operación). Estas entrenan para mejorar el desempeño y direccionar cambios en tácticas, técnicas y procedimientos que afectan la operación.

2.1.6. Entrenar primero los fundamentos

[2-9] En todos los niveles, las unidades deben dominar los fundamentos necesarios para cumplir su misión. Estos incluyen la competencia básica del soldado, las reglas para el uso de la fuerza en desarrollo de operaciones militares, el derecho operacional terrestre, los simulacros de combate, la pericia individual y colectiva, el entrenamiento físico y las competencias militares especializadas. Las unidades a nivel de compañía y escalones inferiores aplican estos fundamentos para enfocar el entrenamiento sobre habilidades individuales y de pequeñas unidades. Las que los dominan tienden a integrarse

más fácilmente con el escalón superior para el cumplimiento de tareas colectivas más complejas que apoyan el listado de tareas esenciales de la misión (LITEM) de la unidad.

2.1.7. Entrenar para desarrollar la capacidad de adaptabilidad

[2-10] Los líderes eficaces entienden que el cambio es inevitable en cualquier ambiente operacional y que el tiempo para reaccionar puede ser corto. La adaptabilidad viene del entrenamiento bajo condiciones complejas de cambio, con la menor información disponible para tomar decisiones.

2.1.8. Entender el ambiente operacional

[2-11] Los comandantes deben entender el *ambiente operacional* —composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01)— para orientar el entrenamiento a medida que lo planean, a fin de crear ambientes apropiados para realizarlo y ajustar su PLEDU hacia condiciones más reales de acuerdo con las necesidades de la unidad. Para ello emplean las variables operacionales (PEMSITIM) y de la misión (METT-TC), derivadas del análisis de dicho ambiente operacional.

2.1.9. Entrenar para sostener

[2-12] El plan de entrenamiento debe incorporar programas que mejoren la aptitud física y mental a nivel individual y colectivo, lo cual permite superar la ansiedad producida en el

campo de combate por cambios inesperados en el ambiente operacional y facilita la adaptabilidad y la toma de decisiones a través de la iniciativa disciplinada.

2.1.10. Entrenar para mantener

[2-13] Los comandantes asignan tiempo del entrenamiento de las unidades para mantenerse a sí mismos y a sus equipos dentro de los estándares. Dicho entrenamiento de mantenimiento tiene objetivos claros, enfocados y medibles, y su rutina tiende a inculcar disciplina en los individuos, quienes, como resultado, cuidan correctamente de su equipo y de ellos mismos. Por medio de su presencia, el ejemplo personal y la participación, los líderes infunden en sus subordinados una apreciación acerca de la importancia de este aspecto esencial de la capacitación del líder que involucra a toda la cadena del mando.

2.1.11. Conducir un entrenamiento multiescalón y simultáneo

[2-14] El *entrenamiento multiescalón y simultáneo* (a nivel de escuadra, sección, pelotón, etc.) es un principio que permite la capacitación de más de una tarea complementaria, optimizando el tiempo en el desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas y el uso de recursos para entrenar más de un escalón simultáneamente (MFRE 7-0). Los comandantes garantizan que las unidades subordinadas tengan la oportunidad para entrenar sus tareas esenciales durante el entrenamiento de la unidad superior, mientras mantienen los objetivos de entrenamiento de tal escalón superior. Por

lo tanto, el planeamiento para estos eventos requiere una sincronización detallada en cada escalón; por ejemplo, un comandante de una batería de artillería, que apoya a un batallón de infantería durante un ejercicio de no fuego, no podría conducir el entrenamiento de la sección de obuses al tiempo que el centro director de tiro mantiene comunicación entre el oficial coordinador de fuegos y la infantería.

2.2. PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES

[2-15] Los comandantes siguen los principios de la capacitación de los líderes para desarrollar a otros líderes; para esto, las escuelas les proveen suficiente información básica y los ayudan a contribuir en las capacidades colectivas desde su llegada a la unidad.

[2-16] Adicionalmente, el desarrollo de tareas operacionales incide en su formación y los obliga a adaptarse a nuevas situaciones. Aprenden, en primer lugar, de sus errores (por medio de la evaluación autocrítica), retroalimentando sus procesos mediante el análisis de las necesidades y su solución, y, en segundo lugar, a tomar riesgos (aplicando la iniciativa disciplinada). Además, experimentan soluciones a los problemas que no se encuentran en los libros por medio del desarrollo del pensamiento crítico creativo.

[2-17] Con todo lo anterior, incrementan su desarrollo personal y lo fundamentan en la confianza en sí mismos y en sus subordinados, que han adquirido a través de desafíos y que les obligan a adaptar la teoría a la realidad. De este modo, se

evidencia que las tareas operacionales son el pilar del desarrollo del líder.

[2-18] Los siete principios de la capacitación de líderes en el Ejército son:

- Liderar mediante el ejemplo.
- Desarrollar líderes subordinados.
- Crear un entorno de aprendizaje para los líderes subordinados.
- Entrenar líderes en el arte y la ciencia del mando tipo misión.
- Entrenar para desarrollar líderes que se adapten.
- Entrenar líderes para pensar crítica y creativamente.
- Entrenar líderes para conocer a sus subordinados y sus familias.

2.2.1. Liderar mediante el ejemplo

[2-19] Lo que hacen y dicen los líderes influencia los comportamientos y las actitudes de sus subordinados; es decir, todas sus acciones y palabras son examinadas, analizadas y, habitualmente, imitadas. Los buenos líderes entienden que son modelos a seguir para los demás y reflejan los atributos y competencias que se encuentran en el MFE 6-22, *Liderazgo*.

2.2.2. Desarrollar líderes subordinados

[2-20] Los líderes tienen la responsabilidad de desarrollar a los líderes subordinados; además, necesitan entender si ellos reúnen los estándares requeridos, por lo cual, los observan y evalúan. En consecuencia, proporcionan retos en el entrenamiento para que mejoren sus capacidades y desempeño, así, permiten que alcancen el nivel de esperado, y, al igual que en una RDA, facilitan la discusión para ayudarles a que descubran por sí mismos sus fortalezas y debilidades (y la forma para sostener y mejorar su desempeño, habilidad, conocimiento y comportamiento).

2.2.3. Crear un entorno de aprendizaje para los líderes subordinados

[2-21] Los comandantes entrenan las unidades en un ambiente que permita a los líderes subordinados probar diferentes soluciones innovadoras. Además, deben generarles la confianza para asumir riesgos a partir del desarrollo de la iniciativa disciplinada, sin prejuicio en caso de que lleguen a cometer errores en su decisión.

2.2.4. Entrenar líderes en el arte y la ciencia del mando tipo misión

[2-22] Los comandantes se entrenan en el arte del mando y entrenan a sus estados mayores/planas mayores en la ciencia del control. Los líderes efectivos conducen las operaciones mientras ejercen el MTM (ver el MFRE 6-0), y al hacerlo para administrar el entrenamiento, se mejoran las

competencias al respecto y se fomenta la asunción de riesgos prudentes, la iniciativa y la creatividad en los subordinados.

2.2.5. Entrenar para desarrollar líderes que se adapten

[2-23] El Ejército continúa teniendo éxito en las condiciones más difíciles porque los soldados han aprendido a adaptarse a las tareas nuevas; no obstante, las unidades y los individuos no pueden entrenarse en cada una de estas tareas bajo todas las condiciones posibles, por ende, deben sobresalir en algunas y ajustarse a otras, mediante la iniciativa disciplinada, para resolver eventos no contemplados.

2.2.6. Entrenar líderes para pensar crítica y creativamente

[2-24] El Ejército desarrolla líderes eficaces, capaces de resolver problemas difíciles y de tomar decisiones con información parcial. Estos deben ser capaces de analizar cada problema manteniendo una mente abierta sobre sus diferentes perspectivas y las formas no convencionales de solucionarlos.

2.2.7. Entrenar líderes para conocer a sus subordinados y sus familias

[2-25] Todos los líderes eficaces ayudan a maximizar las fortalezas y capacidades de sus subordinados (mínimo dos niveles abajo) y a superar sus debilidades. Igualmente, les proporcionan asesoramiento, consejo y apoyo a los líderes

bajo su mando sobre cómo pueden desarrollar a sus propios subordinados. En este aspecto se incluye el bienestar de la familia, debido a que es factor esencial para la unidad y la preparación individual.

3. ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD

[3-1] El entrenamiento es el objetivo principal de una unidad cuando no se encuentra desplegada. Se requiere el mismo nivel de detalle, intensidad y enfoque que una unidad aplica para desplegarse operacionalmente. El PRODOP brinda un marco común a las unidades para planear, preparar, ejecutar y evaluar el entrenamiento e integrar la capacitación del líder dentro del programa de entrenamiento. Las unidades que tienen estados mayores/planas mayores utilizan el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD) para desarrollar los planes de entrenamiento de la unidad. Las compañías, a su vez, utilizan el procedimiento de comando (PDC) para orientar los planes de entrenamiento de la unidad.

[3-2] El propósito del entrenamiento de la unidad es desarrollar y mantener preparadas las unidades para conducir operaciones; cimentando la simultaneidad, flexibilidad, profundidad y capacidad de sincronización mediante el dominio de tareas individuales y colectivas aplicadas en un ambiente operacional previsto. Un buen entrenamiento

da a los soldados y líderes confianza en sus habilidades y permite que la unidad se adapte fácilmente a nuevas y diferentes misiones. Es decir, es el medio principal para la capacitación de líderes, mediante el desarrollo de supuestos que obliguen a asumir riesgos (iniciativa disciplinada) permitiendo adquirir experiencia, nuevas capacidades y educar.

[3-3] Las unidades no cuentan con el tiempo ni los recursos para entrenar todas las tareas que apoyan la ejecución de su LITEM en todo el rango de las operaciones militares (ROM), por lo que es la misión de la unidad la que conduce el enfoque de su entrenamiento. Cuando a la unidad se le asigna una misión, el comandante determina cuáles tareas colectivas clave apoyan el LITEM y son esenciales para el cumplimiento de la misión. Así, el entrenamiento se centra en las tareas claves (colectivas e individuales) desarrolladas en el ambiente operacional previsto, dado que el dominio de estas prepara a los soldados, líderes y unidades para adaptarse a los cambios de las condiciones y de la misión.

[3-4] La competencia de las tareas colectivas resulta de desarrollar tácticas y técnicas de nivel individual, del liderazgo y de las habilidades colectivas de los niveles inferiores mediante la instrucción, experiencia y prácticas repetitivas. Los comandantes desarrollan un PLEDU para desarrollar la competencia de las tareas colectivas clave. El plan de entrenamiento de la unidad utiliza el enfoque del concepto de niveles: básico, intermedio y avanzado de manera sistemática hasta lograr el desempeño exitoso de la tarea antes de pasar a tareas más complejas.

[3-5] Inicialmente, el entrenamiento de la unidad se centra en el desarrollo de las habilidades del soldado y la escuadra, puesto que estas son la base fundamental para el entrenamiento más complejo de tareas colectivas de niveles superiores. El punto de inicio para entrenar una tarea está basado en la valoración de las tareas actuales por parte del líder.

[3-6] A medida que se ejecuta el PLEDU, de manera individual y colectiva los soldados realizan reiterativamente una tarea bajo condiciones variables hasta alcanzar el criterio requerido, pudiendo actuar de modo intuitivo y adaptable a nuevas condiciones. Los soldados deben entender las tareas y su contribución a la capacidad de la unidad, así que pueden ajustarla a su ejecución en situaciones nuevas y no familiares.

[3-7] Cuando los soldados y las unidades cumplen con los estándares de una tarea, los líderes desafían a sus soldados cambiando las condiciones de la tarea para que sea más difícil; el cambio en las condiciones obliga a los soldados y a los líderes a aplicar experiencias anteriores al nuevo problema.

[3-8] Todo el entrenamiento conducido por la unidad es evaluado teniendo en cuenta la intención del comandante, el programa de entrenamiento y las normas doctrinales vigentes. Solo el comandante puede evaluar la preparación de la tarea esencial de la misión. Los subordinados proporcionan sus evaluaciones con base en la autocrítica una vez desarrollada su competencia. El comandante utiliza estas evaluaciones, observaciones personales y el juicio, a fin de evaluar la preparación de la unidad para llevar a cabo su misión.

CONCLUSIÓN

Al proporcionar su intención de manera clara y precisa, los comandantes ejercen el mando tipo misión (MTM). A partir del estado final deseado, los comandantes subordinados determinan cómo entrenar a sus unidades (con base en los principios del entrenamiento y del desarrollo de líderes), aplicando los pasos de las actividades del comandante: entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar. En este sentido, los líderes alientan la iniciativa e innovación en sus subordinados constantemente y, mediante el entendimiento compartido, determinan las formas efectivas para lograr los niveles deseados de preparación.

PÁGINA DEJADA EN BLANCO INTENCIONALMENTE

GLOSARIO

1. ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
AO	Área de operaciones	*AOO	<i>Area of operations</i>
CEDEF	Comité estratégico de diseño del Ejército del futuro	---	---
CEDOC	Comando de Educación y Doctrina	---	---
CEDOE	Centro de Doctrina del Ejército	---	---
CETI	Comité estratégico de transformación e innovación	---	---
CRE-i	Comité de revisión estratégica e innovación	---	---
ITE	Entorno de entrenamiento integrado (por su sigla en inglés)	ITE	<i>Integrated training environment</i>
LITEM	Listado de tareas esenciales de la misión	---	---
MDE	Metodología de diseño del Ejército	ADM	<i>Army design methodology</i>
METT-TC	Misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponibles, tiempo disponible y consideraciones civiles	METT-TC	<i>Mission, enemy, terrain and weather, troops and support available, time available, and civil considerations</i>

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
MFE	Manual fundamental del Ejército	---	---
MFRE	Manual fundamental de referencia del Ejército	---	---
MOCE	Modelo de clasificación por especialidades	---	---
MTM	Mando tipo misión	---	<i>Mission command</i>
ORDOP	Orden de operaciones	OPORD	<i>Operation order</i>
OTU	Operaciones terrestres unificadas	---	<i>Unified land operations</i>
PDC	Procedimiento de comando	TLP	<i>Troop leading procedures</i>
PEFA	Proyecto educativo de las Fuerzas Armadas	---	---
PESE	Plan estratégico del sistema educativo	---	---
PEMSITIM	Política, económica, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico	*PMESII-PT	<i>Political, military, economic, social, information, infrastructure, physical environment, and time</i>
PLEDU	Plan de entrenamiento de la unidad	---	---
PMTD	Proceso militar para la toma de decisiones	*MDMP	<i>Military decision-making process</i>
PRODOP	Proceso de operaciones	---	<i>Operations process</i>

ABREVIATURA, SIGLA Y/O ACRÓNIMO	SIGNIFICADO	ACRÓNIMO EN INGLÉS (OTAN*)	SIGNIFICADO
RDA	Revista después de la acción	*AAR	<i>After action review</i>
ROM	Rango de las operaciones militares	---	<i>Range of military operations</i>
SEFA	Sistema educativo de las Fuerzas Armadas	---	---
TEM	Tareas esenciales de la misión	---	---

* AAP-15(2013) "NATO GLOSSARY OF ABBREVIATIONS USED IN NATO DOCUMENTS AND PUBLICATIONS". En aras de la interoperabilidad, muchas siglas se mantienen en el idioma inglés.

2. TÉRMINOS¹

Ambiente operacional: composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (MFE 1-01).

***Dominio de formación del autodesarrollo:** aprendizaje planeado y orientado por objetivos que refuerza y expande la profundidad y amplitud de la base de conocimiento, la alerta personal y la alerta situacional de un individuo.

***Dominio de formación institucional:** sistema institucional de entrenamiento y educación del Ejército que incluye, principalmente, los centros de entrenamiento y las escuelas que

¹ Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco y los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

proporcionan el entrenamiento inicial y la educación militar profesional posterior para los soldados, líderes militares y civiles de la Fuerza.

***Dominio del entrenamiento operacional:** organización de actividades de entrenamiento emprendidas mientras que la unidad se encuentra en sus propias instalaciones, en los centros de entrenamiento de maniobras de combate, durante los ejercicios conjuntos y cuando se encuentran desplegadas operacionalmente.

Entrenamiento multiescalón y simultáneo: principio que permite la capacitación de más de una tarea complementaria, optimizando el tiempo en el desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas y el uso de recursos para entrenar más de un escalón simultáneamente (MFRE 7-0).

EL PROPÓSITO DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD ES DESARROLLAR Y MANTENER LISTAS LAS UNIDADES PARA CONDUCIR OPERACIONES; CIMENTANDO LA SIMULTANEIDAD, FLEXIBILIDAD, PROFUNDIDAD Y CAPACIDAD DE SINCRONIZACIÓN MEDIANTE EL DOMINIO DE TAREAS INDIVIDUALES Y COLECTIVAS APLICADAS EN UN AMBIENTE OPERACIONAL PREVISTO.

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO (CEDOE)

MFE 7-0

DESARROLLO
DE LÍDERES Y
ENTRENAMIENTO
DE UNIDADES



CEDOC
COMANDO DE
EDUCACIÓN Y DOCTRINA



CEDOE
CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO