EJÉRCITO DE CHILE
DIVISIÓN EDUCACIÓN
Escuela Militar

PROPUESTA DE ACTUALIZACIÓN DEL SISTEMA DE DESARROLLO DE LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR

Autor: CAP. Javier Quilhot Urzúa
Profesor Guía: TCL. Fernando Silva Ramírez.

Memoria para optar al título de Profesor Militar de Escuela en la asignatura de Ética Militar.

Santiago - 2019

Contenido

Página

I. Introducción

II. CAPÍTULO I: Identificación del proyecto de investigación…..... 3

1. Título del proyecto.
2. Breve descripción del proyecto.
3. Área de investigación.
4. Línea de investigación.

III. CAPÍTULO II: Planteamiento del problema de investigación……..… ….. 4

1. Formulación del problema.
2. Objetivo general.
3. Objetivos específicos.
4. Preguntas de investigación.
5. Justificación y consecuencias.

IV. CAPÍTULO III: Marco teórico……. …….. 8

V. CAPÍTULO IV: Marco metodológico…… …..… 41

1. Tipo de investigación.
2. Tipo de estudio.
3. Hipótesis.
4. Variables.
5. Tipo de diseño.
6. Universo y muestra.
7. Procedimiento de recolección de datos que se utilizará

VI. CAPÍTULO V: Análisis de la información..... 45

VII. CAPÍTULO VI: Conclusiones…… … ……92

1. Respecto a las preguntas de investigación.
2. Proposiciones.

VIII. Bibliografía...……..... 105

IX. Webgrafía……..... 106

CAPÍTULO I

IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

1. TÍTULO DEL PROYECTO

Propuesta de actualización del Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar.

2. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

El proyecto busca optimizar el sistema que permite medir y desarrollar las competencias asociadas al liderazgo en los alumnos del instituto. Se analizará y luego, se propondrá una actualización del Sistema de Desarrollo del Liderazgo que se aplica en la Escuela Militar vinculándolo con el Sistema de Liderazgo del Ejército.

Como parte de lo anterior, se analizarán las actividades que son parte en la formación de los alumnos en la materia, determinando cuáles de ellas deben continuar en el sistema y cuáles no, además de mantener, mejorar o agregar herramientas e instrumentos que permitan la evaluación de las conductas que tengan relación con el desarrollo del liderazgo estableciendo la incidencia de cada una en la antigüedad de los alumnos.

3. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El presente proyecto se desarrollará en el área de Liderazgo.

4. LÍNEA DE INVESTIGACIÓN.

El proyecto por desarrollar corresponde a la línea de Educación y Liderazgo.

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

1. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Tal y como está establecido en el Libro VII "Sistema de desarrollo del liderazgo", en la misión de la Escuela Militar está inserto el liderazgo como elemento transversal a los diversos sistemas en la formación de los futuros oficiales de Ejército. Este sistema de desarrollo se basa en el estudio de conocimiento teóricos y experiencias que se van acumulando durante los años de formación de los cadetes del instituto. Este aprendizaje de liderazgo se orienta hacia la formación de los educandos como oficiales de Ejército, su futuro desempeño profesional y se encuentra declarado en el perfil de egreso del año 2018 de la Escuela Militar.

De la misma manera, el Ejército de Chile a través del CLE, "gestiona el proceso de desarrollo del liderazgo a nivel institucional" ("cle.ejercito.cl" extraída el 16/08/2018 desde https://cle.ejercito.cl/web/mision.aspx), planificando, asesorando, ejecutando, investigando y desarrollando aquellas tareas relacionadas con esta materia.

Es por esto por lo que la Escuela Militar, formadora de los oficiales que deberán estar "preparados para ejercer el mando de una sección o pelotón con liderazgo" (ESCMIL, 2018), ejecuta un Sistema de Desarrollo del Liderazgo acorde con los procesos que la Institución está llevando a cabo y alineado con el MILE y el SILE. Sin embargo, este último sistema, es posterior al Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar.

De esta manera, nace la necesidad de actualizar el Sistema de Desarrollo de Liderazgo que la Escuela Militar está ejecutando en la actualidad alineándose con el de la Institución, surgiendo la siguiente interrogante:

¿Qué se debe actualizar del Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar para que sea concordante con el Sistema de Liderazgo del Ejército?

2. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

a) ¿Cómo está conformado el Sistema de Desarrollo de Liderazgo del Ejército?

b) ¿Cómo está conformado el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar?
c) ¿Cuáles son las diferencias entre ambos Sistemas de Desarrollo del Liderazgo?
d) ¿Cuáles son los aspectos que se deben mantener, mejorar o incorporar en el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar?

3. OBJETIVO GENERAL

En coherencia con la pregunta de investigación, nace el objetivo general que queda definido como: "Proponer una actualización del Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar para que sea concordante con el Sistema de Liderazgo del Ejército".

4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

a) Analizar el Sistema de Desarrollo de Liderazgo del Ejército.
b) Analizar el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar.
c) Contrastar ambos Sistemas de Desarrollo de Liderazgo.
d) Identificar los aspectos que se deben mantener, mejorar o incorporar en el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar.

5. JUSTIFICACIÓN Y CONSECUENCIAS

a) Valor teórico.

El desarrollo del presente trabajo de investigación unificará criterios entre el instituto que genera a los nuevos oficiales de Ejército y la Institución que los recibe y representa su área de desempeño profesional en los temas relacionados con el liderazgo. Además, permite actualizar el Sistema de Desarrollo de Liderazgo (2014) y alinearlo con el perfil de egreso (2018).

Lo anterior, permitirá que exista una concordancia entre las competencias declaradas en el Perfil de Egreso del Oficial de Ejército y las competencias de liderazgo definidas por el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército.

b) Relevancia social.

La Institución, en el DD – 10001 "El Ejército", Ed. 2017, establece y desarrolla, en forma clara, una doctrina valórica que está "orientada a establecer un código de conducta, comportamiento y costumbres militares,

sustentado en valores morales que configuran una sólida ética profesional militar" (D-10001 "El Ejército", 2017, p. 200). Junto con lo anterior, determina un "Modelo Integral de Liderazgo del Ejército" (MILE) y, a través de este, se ha desarrollado un "Sistema de Liderazgo del Ejército" (SILE).

Dado lo anterior, es relevante actualizar el Sistema de Liderazgo de la Escuela Militar ya que representa el primer eslabón del Sistema de Liderazgo del Ejército, es decir, es el primer conjunto de acciones educativas tendientes a la formación y desarrollo del liderazgo en los futuros oficiales de Ejército.

c) Conveniencia.

La evolución de la sociedad demanda de sus Fuerzas Armadas conductas esperables frente a determinadas situaciones lo que, en lo particular, se traduce en que el Ejército asuma esto como tarea esencial en la formación de su personal, desarrollando y potenciando competencias de liderazgo en sus integrantes. En este contexto, se crea el MILE que da vida al SILE con la finalidad de dar cumplimiento a esta tarea.

Consecuentemente, la Escuela Militar es parte fundamental de este proceso, siendo el Sistema de Desarrollo del Liderazgo del instituto parte del Sistema de Liderazgo del Ejército.

El presente trabajo de investigación es conveniente producto que permitirá, entre otras cosas, realizar la primera medición referida al desarrollo de competencias de los integrantes de la Escuela Militar con la finalidad de contar con una evaluación real que orientará el desarrollo de dichas competencias, asegurando que el egresado de la Escuela Militar cumpla con el perfil y, con esto, con las conductas que la Institución y sociedad esperan de sus integrantes en el ejercicio de su función profesional como comandantes.

d) Utilidad metodológica.

Para el desarrollo del presente trabajo de investigación se utilizará un método de recopilación de datos mediante análisis documental, entrevistas semi estructuradas y encuestas que permitirán dar cumplimiento a los objetivos planteados y responder las interrogantes expuestas anteriormente.

Se mejorarán y crearán instrumentos que permitan evaluar de manera real el desarrollo del liderazgo de los alumnos de la Escuela Militar obteniendo

información y, de esta manera, retroalimentar el sistema para que esté en concordancia con las necesidades de la Institución.

Por lo tanto, representará el primer acercamiento al SILE por parte de los alumnos quienes, una vez egresados, se integrarán en forma absoluta al sistema.

Además, este trabajo podrá ser utilizado para otros ámbitos de investigación del liderazgo.

e) Implicancia práctica.

La presente investigación permitirá actualizar un Sistema de Liderazgo y alinearlo con las exigencias y necesidades que la Institución tiene en la actualidad, de esta manera, existirá una relación entre los contenidos que se imparten en la entidad educativa (Escuela Militar) con el área de desempeño profesional (Ejército).

De esta manera, los futuros oficiales iniciarán el ejercicio de la función profesional con una base teórica clara, siendo parte el Sistema de Liderazgo del Ejército y su proceso de mejora constante.

CAPÍTULO III

MARCO TEÓRICO

1. MARCO CONCEPTUAL

a. Liderazgo.

Para una mejor comprensión de la presente investigación, se hace necesario definir liderazgo y, por consiguiente, el concepto de líder.

Así, en el diccionario militar (2011), se hace una diferencia del liderazgo como tal y del liderazgo militar, definiendo al primero como la "capacidad de mando y dirección" (Manual Diccionario Militar, 2011, p. 131), mientras que al segundo, se le 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" (Manual Diccionario Militar, 2011, p. 131).

Así, sin que exista una gran diferencia con la definición anterior, la Ordenanza General del Ejército define al liderazgo como "el arte de persuadir a los subalternos, lograr 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" (RA 110 – A, 2006, p. 58).

Por último, el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE), define al liderazgo como "el arte de influir sobre los demás, 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" (RDE – 11, 2014, p. 10).

De las definiciones anteriores, se puede deducir que, tras el hecho mismo de diferenciar el liderazgo del liderazgo militar, la Institución ve en este último ciertas cualidades que no se encuentran presentes en los liderazgos orientados al mundo empresarial o civil, por lo tanto, se asume que el liderazgo militar requiere de una formación y desarrollo único.

Además, en cada una de estas definiciones, tanto el diccionario militar como la Ordenanza General del Ejército, se refieren al liderazgo como el "arte de persuadir" mientras que el MILE lo define como el "arte de influir".

Para una mejor comprensión de esta diferencia, es preciso definir ambos conceptos. Es así como, conforme al diccionario de la Real Academia Española, persuadir es: "inducir, mover u obligar a alguien con razones a creer o hacer algo" ("rae.es" extraída el 28/08/2018 desde http://dle.rae.es/?id=SkN2E1W), mientras que influir es definido como "ejercer predominio, o fuerza moral" ("rae.es" extraída el 28/08/2018 desde http://dle.rae.es/?id=LXkg9ir).

Por lo tanto, tal y como es declarado en el MILE, se modifica la definición cambiando la palabra "persuadir" por la de "influir" ya que "cambia el paradigma tradicional, asumiendo que el liderazgo se puede ejercer independiente del rol jerárquico que se tenga sobre un grupo de personas" (RDE - 11, 2014, p. 9). Es decir, no es necesario estar en una posición superior dentro de la escala jerárquica de la Institución para "mover, inducir u obligar a alguien" a adherirse a un ideal, sino que todos los integrantes de esta pueden "ejercer predominio o fuerza moral" independiente del grado y puesto en el que se estén desempeñando.

De esta manera, para el desarrollo del presente de trabajo de investigación, se hará propia la definición de liderazgo entregada por el MILE, es decir, el "arte de influir" en el personal.

Finalmente, se entiende que el liderazgo militar es una competencia irrepetible en el ambiente civil y, por ello, la Escuela Militar asume un rol fundamental en la formación de "líderes militares", con competencias y atributos excepcionales y que deben desarrollarse en un ambiente determinado y orientado al quehacer profesional propio y único que se exige en la Institución.

Como consecuencia de lo anterior, es inevitable definir líder y, tal y como existe en la definición de liderazgo, determinar las diferencias que existen con el líder militar.

Según el diccionario militar, líder es definido como "persona que ejerce el mando de forma natural" (Manual Diccionario Militar, 2011, p. 131), mientras que, en el diccionario de la Real Academia Española, líder es la "persona que dirige o conduce un partido político, un grupo social u otra colectividad" ("rae.es" extraída el 28/08/2018 desde http://dle.rae.es/?id=NGziyCV/).

De ambas definiciones, se entiende que el líder militar cuenta con ciertos atributos o competencias que trae consigo desde siempre, es decir, que cada integrante de la Institución es un "potencial líder". Por lo tanto, su liderazgo no sólo está basado en la conducción de un grupo de personas como tal, sino que va mucho más allá, considerando conductas asociadas a valores y virtudes que le favorecen y le permiten liderar a un grupo de personas sin que esté haciendo un esfuerzo por controlar estas conductas, ejecutándolas en forma natural porque forman parte de él.

Lo anterior, no quiere decir que no sea necesario desarrollar y fortalecer conductas en los alumnos. Por el contrario, al declarar que cada uno es un "potencial líder" es imprescindible el formar y desarrollar cada una de estas potencialidades para asegurar su aplicación posterior en el desempeño profesional.

b. Sistema

Continuando con la definición de conceptos que permitan una mejor comprensión, se determina la necesidad de definir sistema, el que según el Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, significa "conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto" ("rae.es" extraída el 28/08/2018 desde http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s).

Otra definición dada por SM diccionarios, sistema es un "conjunto de elementos relacionados entre sí y que constituyen una unidad" (SM, 2014 "Diccionario clave" extraído el 28/08/2018 desde http://clave.smdiccionarios.com/app.php).
Finalmente, el diccionario etimológico en español indica que sistema proviene del latín y que significa la "unión de cosas en una manera organizada" ("Diccionario etimológico en español en línea" extraído el 28/08/2018 desde http://etimologias.dechile.net/?sistema).

Todas las definiciones anteriores, concuerdan con que un sistema esta compuesto por la unión de varios elementos, es decir, por un conjunto de elementos o cosas que, organizadas, persiguen un objetivo en común.

Para el caso de la presente investigación, se entenderá por sistema como el "conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto" ("rae.es" extraída el 28/08/2018 desde http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s).

Es decir, el Sistema de Desarrollo de Liderazgo, está compuesto por un conjunto de elementos y actividades que, organizados de manera secuencial, aportan al desarrollo y fortalecimiento de las competencias relacionadas con el liderazgo.
Estas competencias están determinadas por el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército de Chile y, por lo tanto, orientaran el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar.

A continuación, se definen algunos conceptos que serán utilizados en forma permanente. Lo anterior, con la finalidad de evitar interpretaciones de los temas que serán tratados en el presente trabajo de investigación.

c. Competencia.

Conforme al MILE, competencia es el "saber actuar en un contexto específico de trabajo, combinando recursos personales (conocimientos y habilidades) y externos (valores, recursos del entorno) para lograr un resultado esperado" (RDE-11, 2014, p. 12).

d. Atributos.

Conforme al MILE, son "propiedades exclusivas de una persona, sin los cuales este no puede existir ni ser concebido, corresponden a un rasgo distintivo de los seres humanos" (RDE – 11, 2014, p. 11).

e. Valores:

En conformidad a lo declarado en el manual de Ethos del Ejército, los valores son "ideales deseables de una persona o de una colectividad en virtud de una naturaleza reconocible. Un valor es un bien al cual aspiramos y necesita ser reconocido de forma libre y consciente para guiar la realización personal" (MOLD – 02005, 2018, p. 4-1).

f. Virtudes:

En conformidad a lo declarado en el manual de Ethos del Ejército, las virtudes son "actos concretos, buenas prácticas y hábitos positivos que se adquieren y ejercitan por repetición, facilitando el ejercicio de una actividad, su perfección y el ánimo para realizarla cada vez de mejor manera" (MOLD – 02005, 2018, p. 4-2).

g. Mando

Como último concepto a definir, es importante establecer claramente que es lo que se entiende por mando, sobre todo por la facilidad para confundir este concepto con liderazgo.

Por ello, para el presente trabajo de investigación, se entiende por mando como la "autoridad ejercida por el personal de las Fuerzas Armadas sobre sus subalternos y subordinados, en virtud del grado, antigüedad o puesto que desempeñe" (Ley Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas Nº 18.948, 1990, art. 45).

De la misma forma, la Ley Orgánica Constitucional Nº 18.948, define el mando militar, diferenciándolo del mando como tal. Por lo tanto, para el desarrollo de la presente investigación, se entenderá por mando militar como "el que corresponde por naturaleza al Oficial de Armas y por excepción al de otro escalafón, sobre el personal que le está subordinado, en razón del puesto que desempeñe o de una comisión asignada y que tiende directamente a la consecución de los objetivos de las Fuerzas Armadas. Es total, se ejerce en todo momento y circunstancia y no tiene más restricciones que las establecidas expresamente en las leyes y reglamentos" (Ley Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas Nº 18.948, 1990, art. 45).

Al comparar las definiciones mencionadas en los párrafos anteriores, queda de manifiesto una diferencia importante entre mandar y liderar. La primera tiene relación con el hecho de "ejercer autoridad" y la segunda con el hecho de "ejercer influencia".

Por lo tanto, el mando lo tendrán todos quienes ejerzan autoridad sobre subordinados o subalternos y el mando militar será de exclusividad para los oficiales de armas exceptuando algunos casos.

El liderazgo va más allá, no sólo se ejercerá liderazgo en el mando propiamente tal, se puede liderar a los más antiguos, pares y subalternos, es decir, su puesta en práctica no depende del grado o puesto en el que se este desempeñando un integrante de la institución.

Por lo tanto, el mando representa una oportunidad para aplicar liderazgo, pero no lo asegura. Esto último, reafirma el hecho de que el liderazgo se debe desarrollar y fortalecer en todos los integrantes de la institución para que, en

su desempeño profesional diario, utilice el liderazgo como una herramienta que le aporte al cumplimiento de metas u objetivos.

2. MODELO INTEGRAL DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO.

El Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE) da a conocer el nuevo paradigma del liderazgo militar, declarando que "la esencia del liderazgo militar es el autoliderazgo, que se basa en el conocimiento de sí mismo y en el compromiso con el desarrollo personal" (RDE-11, 2014, pág. 9). Este nuevo ideal pretende que cada integrante de la Institución vea al liderazgo como una herramienta necesaria para lograr influir en las personas de manera positiva y, por ende, alcanzar el logro de metas u objetivos.

Con la intención de apoyar al personal del Ejército para que pueda formarse una idea clara y precisa permitiendo, de esta manera, la comprensión y nueva forma de ver al liderazgo, nace este modelo que no es más que una representación gráfica de "lo que se espera de un líder en el Ejército mediante la figura de una pirámide en cuyos extremos se encuentran las dimensiones del ser, saber y hacer" (RDE-11, 2014, p. 10).

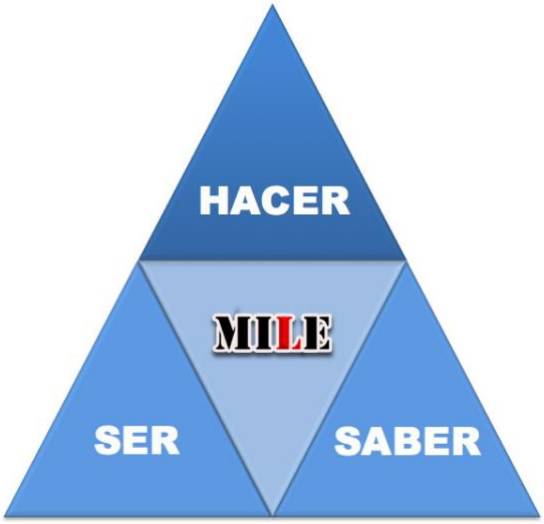

Imagen 1: Ámbitos del liderazgo (RDE-11, 2014)

Es así como, "en la base de la pirámide se encuentran los atributos del líder, expresados en las dimensiones del SER y SABER, estos constituyen la base de la profesión militar, es decir, lo que nos hace distintos de cualquier otra organización mediante una cultura e identidad que comparte virtudes y valores comunes. En la cúspide de la pirámide se encuentran las competencias

conductuales asociadas a la dimensión del HACER y que permite observar y distinguir claramente a un líder militar" (RDE-11, 2014, p. 11).

De esta forma, en las dimensiones del SER Y SABER, el MILE declara atributos que son aquello que es propio del individuo. Por lo tanto, estos atributos harán del Oficial, Suboficial, Clase, Soldado, etc. único e irrepetible, transformándose en aquellos rasgos que lo distinguirán del resto.

Así, los atributos que el MILE establece son: el carácter, el intelecto y el ejemplo personal.

El carácter, considerado como la base del liderazgo, siendo definido por el modelo, como "el rasgo distintivo producto de las diferentes vivencias, lo cual modela nuestro hacer" (RDE-11, 2014, p. 11).

Respecto de lo anterior, la Ordenanza General del Ejército aborda este atributo, estableciendo que "en la dimensión del ser, el liderazgo comienza por el desarrollo del carácter" (RA (P) 110 - A, 2006, p. 59). Es decir, sienta las bases y reafirma lo que se declara en el MILE relacionado con que el atributo "carácter" representa en sí la base del liderazgo y, por ende, de su desarrollo.

Este atributo, esta compuesto por las virtudes cardinales y las virtudes militares ya que, el carácter, "permite al líder vivir y comportarse de acuerdo con los valores universales y militares que explícitamente profesa, constituyendo un ejemplo de conducta en cualquier condición" (RA (P) 110 - A, 2006, p. 59). Es decir, el líder militar debe hacer lo que dice que hace frente a cualquier situación a la que se vea enfrentado y, para ello, su conducta y comportamiento deberá reflejar lo que las virtudes cardinales y militares establecen como conducta esperada y correcta, de esta manera, el líder militar será considerado, por sus subordinados y subalternos, como un modelo a seguir.

El intelecto, según el MILE, es "la capacidad humana para entender y razonar, pudiendo discernir cómo se relacionan entre sí las partes o aspectos de un todo, captando su estructura, significado e integrándolas para ponerse en contacto con la realidad" (RDE-11, 2014, p. 12).

El intelecto está compuesto por el tacto, tino y criterio, es decir, por aquella capacidad con la que debe contar un líder militar para hacer frente a diversos asuntos, unos más delicados que otros, actuando con prudencia, juicio, cordura y discernimiento. Además, este atributo considera la agilidad mental y pericia.

Cada uno de estos aspectos, entrelazados entre ellos, permitirá que el líder militar cuente con las herramientas necesarias para la toma de decisiones de manera acertada, sin que afecte la convivencia y que permita la consecución de una tarea u objetivo.

Finalmente, como último atributo que el líder militar debe poseer según el MILE, es el ejemplo personal. Atributo que, para algunos expertos en el área del liderazgo, constituye el único elemento que realmente permite que una persona pueda influir en la conducta de los subordinados.

Para el MILE, el ejemplo personal, es el "conjunto de acciones que realizamos y que, en síntesis, generan una imagen general de nuestra persona" (RDE-11, 2014, p. 12).

Este atributo permite que la dimensión del SER se mezcle con el HACER, es decir, que se haga lo que se dice que se es. Por ello, el ejemplo personal está compuesto por el porte militar, la seguridad en sí mismo y la coherencia personal y profesional.

Es decir, actuar con seguridad y confianza en las propias capacidades y en las decisiones tomadas, teniendo la presencia y aspecto que se espera de un militar (porte militar) y contando con una capacidad física acorde a las exigencias de la Institución que le permitan, al líder militar, realizar las acciones que ordena que se realicen, harán que los subordinados confíen y sigan a quien se encuentra ejerciendo el mando, es decir, serán influenciados por aquel que sea capaz de desarrollar cada uno de los aspectos mencionados y que, en su conjunto, forman el ejemplo personal.

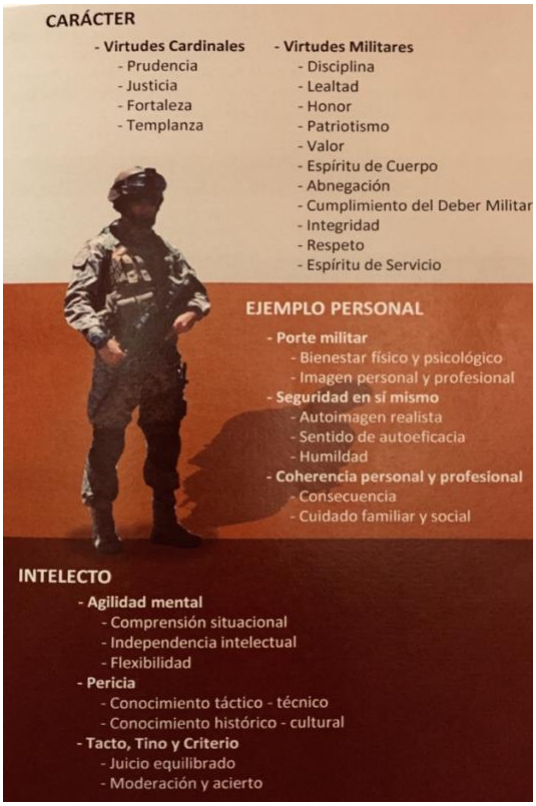

Imagen 2: Atributos del líder en el Ejército de Chile
Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de Chile, 2016.

Del mismo modo, como ya se mencionó, en la dimensión del HACER y que, conforme al modelo, se encuentra en la cúspide de la pirámide, está asociado a las competencias que deben ser desarrolladas por los integrantes del Ejército.

Es así como, la Ordenanza General del Ejército, determina que "en la dimensión del hacer, adquiere relevancia el desarrollo de las habilidades que permiten poner en movimiento a sus subalternos, impulsándolos a la acción aun en situaciones extremas, pero sin llevarlos al límite en procura de la perfección, esto es, respetando sus diferencias y carencias" (RA (P) 110 - A, 2006, p. 60).

Por lo tanto, las competencias conductuales permiten "observar y distinguir claramente a un líder militar" (RDE-11, 2014, p. 11). De esta manera, las competencias declaradas por el MILE son: las institucionales, las interpersonales y las personales.

La competencia Institucional está compuesta por el compromiso y visión de conjunto. Es decir, demostrar en cada una de las acciones convicción y perseverancia en el logro de un objetivo además de contar con la capacidad de

“apreciar el entorno de una manera sistémica y con visión de futuro” (RDE-11, 2014, p. 13).

La competencia interpersonal se refiere a la capacidad para relacionarse con otros, es decir, contar con la capacidad de trabajar en equipo y de desarrollarse entre los superiores, pares y subordinados, permitiendo también el desarrollo de otros, manteniendo o mejorando el ambiente que se genere del mencionado trabajo en equipo, fomentando la convivencia y el ambiente de trabajo. En consecuencia, esta competencia esta conformada por: el desarrollo de otros, la comunicación y el trabajo en equipo.

Finalmente, se encuentra la competencia personal que, según el MILE, el “nuevo paradigma de liderazgo propone que este es el nivel más importante para su desarrollo y poder ser un ejemplo para nuestro entorno” (RDE-11, 2014, p. 13). Es decir, no solo basta con contar con el conocimiento que le permita, individualmente, desarrollarse y comportarse como un excelente combatiente individual, sino que, es necesario contar con competencias que permitan resolver de manera acertada, con ideas nuevas y con iniciativa.

Además, es importante, la conciencia de la auto preparación, es decir, contar con el deseo de adquirir conocimientos referidos a la materia específica en la que se este desempeñando el líder militar. En consecuencia, la competencia personal, esta compuesta por: el análisis y solución de problemas, la iniciativa, la auto preparación y la tolerancia a la presión.

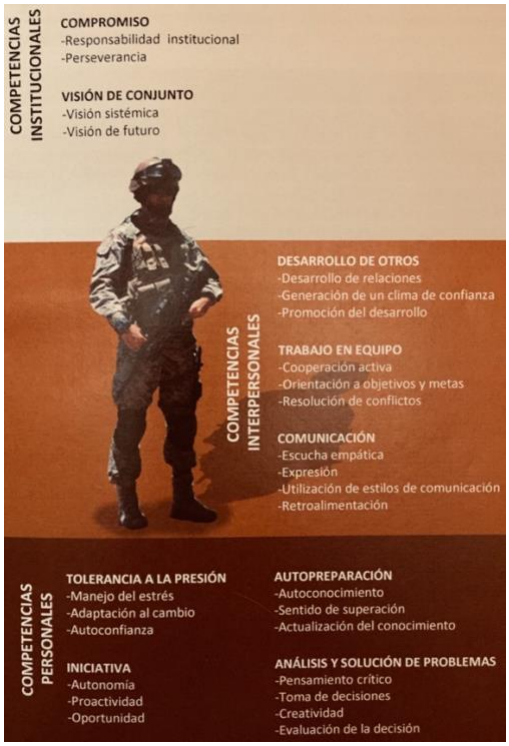

Imagen Nº 3: Competencias del líder en el Ejército de Chile
Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de Chile, 2016.

Finalmente, el MILE no está ajeno a los sistemas institucionales vigentes. De esta forma, el Sistema Educativo Institucional aporta al modelo con los sistemas de Docencia y Capacitación y de Instrucción y Entrenamiento.

Además, en la base del modelo, se considera el desarrollo personal el que se "entiende como el sistema que integra las herramientas de desarrollo y fortalecimiento de las competencias conductuales del liderazgo en el personal de la Institución en forma permanente y utilizando todas las experiencias que la persona ha vivido a lo largo de su carrera" (RDE-11, 2014, p. 14).

En resumen, el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército considera las dimensiones del SER, SABER, HACER, mediante los atributos y competencias, aportando, a este modelo, el Sistema Educativo Institucional a través del sistema de Docencia y Capacitación y el de Instrucción y Entrenamiento y, finalmente, siendo la base del modelo, el sistema de desarrollo personal que su puesta en práctica constituye el verdadero desafío del modelo.

Imagen Nº 4: Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (RDE – 11, 2014).

3. SISTEMA DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO.

Para el logro de lo definido de manera conceptual en el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército es que se crea un sistema para el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo para los integrantes de la Institución denominado Sistema de Liderazgo del Ejército (SILE).

Para lo anterior, se debe entender que el liderazgo está presente en todas las actividades de la profesión militar, tanto en las actividades formativas como en las de régimen interno y su ineludible relación con la sociedad chilena.

De esta forma, “se entenderá al SILE como el conjunto de acciones, medios y procesos, que interactúan de forma coordinada y progresiva para apoyar los esfuerzos institucionales de preparación de líderes integrales para el Ejército de Chile” (ROLD – 01001, 2019, p. 77).

Asimismo, este sistema es creado para permitir la formación de mejores comandantes, que demuestren la conducta que el Ejército y la Sociedad espera de ellos. Es decir, el SILE promueve “el liderazgo de modo intencional y coherente, coordinando los esfuerzos para potenciar el desarrollo personal” (ROLD – 01001, 2019, p. 78).

De esta manera, el SILE basa su estructura en el Sistema Educativo Institucional impactando de manera progresiva en las diferentes experiencias que se van adquiriendo a lo largo de la carrera militar, es decir, desde la formación y desarrollo hasta el ejercicio del mando, realización de cursos, etc.

Por consiguiente, el SILE dirige “sus acciones a través de tres subsistemas principales y uno complementario; el Subsistema de Desarrollo Personal, el Subsistema de Docencia y Capacitación, el Subsistema de Instrucción y Entrenamiento y como complemento a los anteriores, el Subsistema de Investigación y Extensión”. (ROLD – 01001, 2019, p. 81).

3.1 SUBSISTEMA DE DESARROLLO PERSONAL

A través del SILE y del Subsistema de Desarrollo Personal, es que se busca un cambio cultural a nivel institucional relacionado con la motivación individual de cada integrante del Ejército por ser una mejor persona.

Lo anterior, tiene directa relación con el nuevo paradigma del liderazgo militar, colocando como eje central a la persona consciente por su auto preparación y constante desarrollo en materias relacionadas con el liderazgo.

Es decir, el SILE busca que cada individuo sea consciente de qué áreas debe mejorar y cuales de ellas representan una fortaleza en su actuar y que se deben mantener y potenciar. Esto permitirá guiar el auto desarrollo de los integrantes de la Institución.

Este proceso comienza mediante una herramienta denominada Medición Multidireccional de Liderazgo (MML). Esta medición consta de una auto evaluación y de la evaluación de superiores, pares y subalternos, quienes en forma anónima opinan respecto de los atributos y competencias que se encuentran declaradas por el MILE mediante la respuesta de preguntas previamente establecidas.

La MML entrega un reporte detallado respecto de aquellas áreas de mejora y las fortalezas del evaluado conforme a las diferentes opiniones vertidas por los evaluadores. Esto le permitirá conocer qué impresión e imagen tienen su superior, pares y subalternos determinando cuáles son sus debilidades y fortalezas relacionadas con el liderazgo.

Posterior a aquello, el evaluado tiene la oportunidad de trabajar con material didáctico que elabora el Centro de Liderazgo del Ejército y que le permitirá acceder al conocimiento básico de las competencias y atributos que debe mejorar conforme al resultado entregado en el reporte de la MML.

La intención de esta segunda parte del proceso es que el evaluado tenga la opción de reforzar mediante ejercicios acotados aquellas habilidades que tuvieron una

evaluación más baja, generando, en este último, la conciencia que permita instituir un hábito y, con esto, un cambio conductual que signifique una mejora en las competencias y atributos declarados por el MILE.

Este subsistema y la aplicación de sus herramientas podrá ser reevaluado con una nueva ejecución de la MML en la que el evaluado podrá comprobar su desarrollo y mejora, conforme al nuevo reporte que le será entregado retroalimentando el sistema y orientando su auto desarrollo.

3.2 SUBSISTEMA DOCENCIA Y CAPACITACIÓN

Este subsistema esta directamente relacionado con el Sistema Educativo Institucional y los subsistemas que lo componen (Subsistema Docente Institucional y Subsistema de Capacitación).

Para el desarrollo del liderazgo, este subsistema, trabaja en forma directa con la DIVEDUC incluyendo en las mallas curriculares de los respectivos Institutos formadores contenidos de liderazgo y de Ética Militar. Así como también, se hace presente en la formación de los docentes militares, específicamente, en el CUCAPE para desarrollar metodologías acordes al aprendizaje de adultos.

De esta manera, “el SILE apoyará su funcionamiento otorgando una coherencia progresiva a los contenidos de liderazgo impartidos por las distintas escuelas y academias, basándose en el Modelo Integral de Liderazgo” ((ROLD – 01001, 2019, p. 83).

3.3 SUBSISTEMA DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

Este subsistema busca el fortalecimiento de los atributos y competencias del MILE en todas las actividades relacionadas con la instrucción y entrenamiento.

El SILE pretende ser un aporte constante para que cada integrante de la Fuerza Terrestre, que esté en directa relación con la ejecución de las actividades de instrucción y entrenamiento, sea consciente del desarrollo de las competencias del liderazgo militar.

Para el cumplimiento de los anterior, se crea la Guía de Fortalecimiento de Liderazgo para el Año Militar (GFLAM), la que permite que cada miembro de la Institución conozca los atributos y competencias que están presentes en cada actividad de instrucción y de entrenamiento para que, con ello, se preocupe de desarrollarlos y fortalecerlos.

Por consiguiente, en este subsistema, “el SILE aporta con insumos técnicos que contienen, por cada tarea, una sugerencia metodológica que vincula: la tarea, la doctrina (manual de estándares para la instrucción) y el MILE, para que puedan ejecutar la instrucción con creatividad, motivación, reflexión y experimentación activa del instruido” (ROLD – 01001, 2019, p. 84).

3.4 SUBSISTEMA DE INVESTIGACIÓN Y EXTENSIÓN

Este subsistema busca el generar conocimiento “a través de la proposición de temas y líneas de investigación los cuales serán desarrollados por los institutos dependientes de la DIVEDUC” (ROLD – 01001, 2019, p. 84). Para esto, el CLE tendrá la responsabilidad de desarrollar el conocimiento relacionado con la doctrina de liderazgo del Ejército.

Todas las experiencias que se generan de las diversas actividades en las que participan los integrantes de la Institución, va generando una acumulación de información y conocimiento que es necesaria ser estudiada por personal experto para que exista una retroalimentación sólida al sistema.

Además, este subsistema permitirá mantener al SILE actualizado conforme a las necesidades reales que el tiempo y el contexto demanden del Ejército en su constante e ineludible relación con la sociedad. Con esto, el sistema se mantendrá vigente siendo capaz de que las herramientas y los otros subsistemas del SILE, se adecuen a las diferentes situaciones y escenarios en que la Institución se emplea y, en el futuro, se empleará.

3.5 HERRAMIENTAS DEL SILE

3.5.1 MEDICIÓN MULTIDIRECCIONAL DE LIDERAZGO (MML)

Herramienta que permite que cada integrante de la Institución conozca el nivel de desarrollo de sus atributos y competencias conforme a lo declarado por el MILE, con la finalidad de que sean conscientes de cuáles de los mencionados atributos y competencias, se deben trabajar para mejorar y cuales constituyen fortalezas que se deben aprovechar en el ejercicio del mando.

Lo anterior, se logra al medir a través de un instrumento de evaluación que reúne la opinión de superiores, pares y subalternos respecto de los atributos y competencias anteriormente mencionados. Este resultado se promedia con una auto evaluación lo que hace que la MML sea de tipo 360º, al estar

direccionada hacia los diferentes actores que conviven en las relaciones diarias del evaluado en su trabajo.

Cobra especial relevancia el hecho que los resultados de la evaluación son confidenciales y no afectan el desarrollo profesional del evaluado en ninguna circunstancia. Es decir, “no tienen efecto alguno en las calificaciones, hoja de vida, destinaciones ni designaciones de mando. La MML posee una orientación formativa que se enfoca en el autodesarrollo de los atributos y competencias que componen el modelo” (ROLD – 01001, 2019, p. 86).

Una vez que la evaluación ha sido realizada por todos los actores, la información es resuelta desarrollándose un reporte individual y otro colectivo.

El primero de los reportes le entrega, al evaluado, la información de detalle y la medición obtenida en cada atributo y competencia. Al recibir esta información se espera que el evaluado lea y acepte los resultados para que, de esta manera, reflexione respecto de sus acciones en el trabajo diario y de como afectan a los superiores, pares y subalternos.

Una vez realizado esto, se espera que el evaluado trabaje en aquellos atributos y competencias en los que se encuentra peor evaluado y que explote aquellos que representen fortalezas.

Para lograr el desarrollo de sus condiciones de liderazgo militar, el evaluado, deberá ingresar a la página web del CLE y, de esta forma, comenzar su proceso de fortalecimiento individual conforme a las herramientas ahí dispuestas.

El segundo reporte tiene la finalidad de que la unidad evaluada, es decir, la unidad en donde el CLE coordinó y ejecutó con la totalidad de sus integrantes la MML, reciba información tabulada respecto de los atributos y competencias que representen una fortaleza como resultado general y aquellas que representen un área de mejora.

Por consiguiente, este reporte tiene la finalidad de retroalimentar a la unidad para que genere instancias de mejoras en aquellas áreas más débiles y, con esto, se facilite, en términos globales, el desarrollo del liderazgo.

3.5.2 HERRAMIENTAS DEL DESARROLLO PERSONAL

3.5.2.1 Guía personal de atributos y competencias para el liderazgo.

Herramienta que permite que, mediante preguntas, el evaluado domine y reflexione respecto de los atributos y competencias del MILE para que las ejercite en forma diaria y, de esta manera, genere hábitos positivos en sus acciones durante su quehacer profesional y personal.

3.5.2.2 Videos introductorios de atributos y competencias.

Tiene por finalidad motivar al evaluado que dará inicio a su proceso de autodesarrollo en el liderazgo. Los videos explican las 9 competencias y los 3 atributos del MILE y permiten el apoyo para el fortalecimiento de cada uno.

3.5.2.3 Cápsulas de aprendizaje de competencias.

Son videos de corta duración en los que se dan a conocer los contenidos más importantes para el desarrollo de los atributos y competencias definidas en el MILE. Representan la base del inicio del autodesarrollo.

3.5.2.4 Guías de fortalecimiento de atributos y competencias.

Herramienta que, mediante la práctica, va entregando el máximo de información con respecto de las competencias que están declaradas por el MILE. De esta manera, se dilucida el modelo de liderazgo y se pretende que el evaluado desarrolle el autoconocimiento y el autodesarrollo siempre orientado por las mencionadas competencias.

3.5.3 HERRAMIENTAS DE LA DOCENCIA Y CAPACITACIÓN

3.5.3.1 Guía de consulta de atributos y competencias.

Herramienta que entrega información detallada respecto “de los conceptos y habilidades de los atributos o competencias que conforman el MILE y es un material de consulta permanente, en el contexto de la implementación del SILE en cada unidad” (ROLD – 01001, 2019, p. 88).

Permite que el interesado pueda comprender y ahondar el marco conceptual de los atributos y competencias.

3.5.3.2 Estrategias para el Liderazgo en el Aula.

Guía que entrega estrategias para el desempeño del profesor en el aula quien, conforme al nuevo paradigma del liderazgo militar, debe fomentar las acciones educativas que fortalezcan el liderazgo propio y del alumno.

3.5.3.3 Guías de estudio de casos históricos.

Estas guías tienen como propósito que, mediante el estudio de diferentes situaciones de nuestra historia militar, los alumnos reflexionen y analicen respecto de las acciones y decisiones tomadas por los líderes de aquellos tiempos y cómo lo hubiesen hecho ellos conforme a sus propias experiencias. Estas guías representan un apoyo a la acción educativa del docente en el aula.

3.5.3.4 Guía de estudio de casos de Ética Militar.

Guías que someten al alumno a la toma de decisiones frente a situaciones que representan un conflicto ético con la finalidad de que actúen conforme a las virtudes militares. De esta manera, se irán habituando con la doctrina valórica del Ejército y con la reflexión ética en la toma de decisiones.

3.5.4 HERRAMIENTAS DE INSTRUCCIÓN Y ENTRENAMIENTO

3.5.4.1 Guía de fortalecimiento del liderazgo para el año militar (GFLAM).

Herramienta "que contiene sugerencias metodológicas para vincular las actividades de instrucción, entrenamiento y el régimen interno con los atributos y competencias de liderazgo" (ROLD – 01001, 2019, p. 89) para que los mandos y subordinados puedan identificar y fortalecer estos atributos y competencias mientras realizan las actividades descritas.

Es decir, esta guía permite que exista consciencia de la práctica de atributos y competencias en el quehacer diario conforme a la doctrina de instrucción, realizando tareas intencionadas y evidentes que permitan el desarrollo y fortalecimiento del liderazgo militar.

3.5.4.2 Guía para practicar el liderazgo en mi unidad.

Representa, para los mandos de todos los niveles, una "fuente de consulta rápida para realizar buenas prácticas orientadas principalmente a fortalecer el

carácter, las que en el tiempo se convertirán en hábitos" (ROLD – 01001, 2019, p. 89).

3.5.4.3 Carpetas metodológicas de talleres de fortalecimiento.

Talleres que buscan generar instancias que permitan el aprendizaje colectivo (trabajos grupales) orientado al fortalecimiento de los atributos y competencias del MILE. Cada taller dispone de una serie de actividades motivacionales y formativas.

4. SISTEMA DE DESARROLLO DEL LIDERAZGO DE LA ESCUELA MILITAR (SIDELID).

La Escuela Militar, como instituto de formación y educación superior que forma a los oficiales de Ejército, tiene como visión "posicionar a la Escuela Militar como la mejor alternativa para la formación de líderes militares, siendo reconocida internacionalmente por su excelencia académica" (Proyecto Educativo Escmil, 2018, p. 7).

Es así como, define como misión el "formar oficiales de excelencia para que se incorporen al Ejército y a la sociedad chilena, es decir, líderes virtuosos para asumir los desafíos de la profesión militar, a través de un programa curricular centrado en el liderazgo y que cumpla con el definido por la Institución. Además, realizar la investigación y extensión en áreas que le son propias. Complementariamente, ejecutar las funciones de una unidad militar, permitir el desarrollo de sus integrantes y gestionar los medios dispuestos a su disposición (RAO_ 02201 Reglamento Organización y Funcionamiento de la División Escuelas, año 2012)" (Proyecto Educativo Escmil, 2018, p. 7).

Por lo tanto, al declarar que el instituto busca formar líderes virtuosos, se deduce que la formación de los alumnos debe estar iluminada por los principios éticos que están declarados por el Ejército en la Ordenanza General del Ejército (2006) y en el Manual del Ethos del Ejército de Chile (2018).

Por ello, todas las actividades, tanto en aula como en terreno, deben aportar al desarrollo de las competencias y atributos que permitan el aprendizaje y puesta en práctica de los valores y virtudes declaradas por la Institución y que tienen directa relación con el desarrollo del liderazgo.

De lo descrito con anterioridad, se entiende que el desarrollo del liderazgo es una preocupación constante para la Escuela Militar, que debe estar presente en todas

las actividades de los alumnos y, por ello, en todos los sistemas de formación que existen actualmente y que van creando la personalidad, el conocimiento, las conductas, etc. de los futuros oficiales del Ejército.
Para dar cumplimiento a esta tarea, el instituto cuenta con un proyecto educativo orientado hacia el liderazgo, instaurando como intención y propósito lo ético, los valores y las virtudes, elementos que son el sustento para obtener de los integrantes de la Institución, aquellas conductas esperadas por la sociedad ante diferentes situaciones.

Para desarrollar lo anterior, el proyecto educativo de la Escuela Militar determina las políticas a seguir, es decir, los lineamientos a los que debe atenerse y que orientarán todo proceso educativo.

Dentro de estas políticas, el proyecto menciona el "desarrollo permanente del liderazgo", reafirmando que esta materia es el eje central de la formación de los alumnos.

En consecuencia, desde el I año de Escuela y hasta IV año de Escuela, se realizan una serie de actividades que tienen por intención, formar una base y sustento para ir potenciando y desarrollando en los alumnos, aquellas conductas deseadas hasta lograr su internalización por parte de cada uno.

Estas actividades están reunidas en un sistema que orienta todas las actividades e instancias de enseñanza – aprendizaje para asegurar el logro de la misión de la Escuela Militar en lo referido a la formación de líderes virtuosos capaces de enfrentar los desafíos del quehacer profesional.

Este sistema recibe el nombre de Sistema de Desarrollo del Liderazgo de la Escuela Militar (SIDELID) y cuenta con un modelo educativo que considera competencias en los ámbitos del saber, hacer, ser y compartir.
Es decir, se compone de una serie de acciones que buscan entregar el conocimiento, las habilidades, los valores y las actitudes para formar a sus alumnos como futuros líderes y que se encuentra presente en todos los sistemas de formación del instituto.

4.1 CONOCIMIENTO DEL LIDERAZGO

Para el logro del aprendizaje por parte de los alumnos respecto del conocimiento acerca del liderazgo, el SIDELID desarrolla una serie de acciones educativas, las que diferencia como acciones educativas directas y acciones educativas indirectas.

4.1.1 ACCIONES EDUCATIVAS DIRECTAS

Nº	ASIGNATURAS	NIVEL	Nº DE HORAS	RESPONSABLE
1	Liderazgo I	I AE	60 horas	Departamento de Liderazgo
2	Liderazgo II: seminario de mando para los subalféreces	IV AE	16 horas	Cdte. Btn. Alumnos.
3	Bases Conceptuales de la Profesión Militar	I AE	60 horas	Departamento de Liderazgo
4	Filosofía y Ética	I AE	60 horas	Departamento de Liderazgo
5	Expresión Oral	I AE	30 horas	Departamento de Lenguaje y Comunicación
6	Expresión Escrita	I AE	30 horas	Departamento de Lenguaje y Comunicación
7	Sociología	II AE	60 horas	Departamento de Liderazgo
8	Psicología	III AE	60 horas	Departamento de Liderazgo
9	Liderazgo II	IV AE	20 horas	Departamento de Liderazgo
10	Seminario de Liderazgo	I, II, III y IV AE	08 horas	Departamento de Liderazgo y Depto. de Extensión.

Tabla Nº 1: Asignaturas que integran la acción educativa directa (MEM – 016, 2014 p. 2-3).

- Liderazgo I y II, impartidos en I AE y IV AE respectivamente, el objetivo de esta asignatura es el entregar conocimiento respecto de los conceptos, principios, estilos y modelos del liderazgo militar. Además, se realizan una serie de estudios de casos para reflexionar y analizar cada uno y, de esta forma, obtener experiencias en el ejercicio del mando.

- Bases conceptuales de la profesión militar, impartida en I AE, tiene como "objetivo analizar las bases teóricas de la profesión militar, según conceptos socio éticos fundamentales" (MEM 016, 2014, p. 2-3).

- Filosofía y ética, impartida en I AE, tiene por objeto dar a conocer los conceptos fundamentales de la ética, orientado siempre a la profesión militar y a los conflictos a los que se podría ver afectado como oficial de Ejército.
- Expresión escrita y oral, impartidas durante I AE, ambas tienen por objeto el entregar el conocimiento y las herramientas para desarrollar en los alumnos la capacidad de comunicar una idea, tarea u orden en forma escrita y oral.

- Sociología, impartida en II AE, 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" (MEM – 016, 2014, p. 2-4).

- Psicología, impartida en III AE, tiene como objetivos entregar los conceptos básicos referidos a la psicología como ciencia y permitir la comprensión del comportamiento humano, que aporten a la formación del alumno para que se desenvuelva en el quehacer profesional de manera responsable.

- Seminario de liderazgo, son organizados con la finalidad de compartir, por parte de expositores profesionales, experiencias referidas al liderazgo.

4.1.2 ACCIONES EDUCATIVAS INDIRECTAS

Son todas aquellas asignaturas que forman parte del Sistema de Formación Profesional Militar (SIFORPROM) y que aportan a la mejora y fortalecimiento del liderazgo.

Nº	ACCIÓN EDUCATIVA	NIVEL	Nº DE HORAS	RESPONSABLE
1	Mando y Conducción I	III AE	80 horas	Depto. de Ciencias Militares
2	Mando y Conducción II	IV AE	108 horas	Depto. de Ciencias Militares
3	Cursos de Didáctica y Metodología de la Instrucción y Entrenamiento I	III AE	32 horas	Centro de Instrucción (CIEM)

Tabla Nº 2: Asignaturas que integran la acción educativa indirecta (MEM – 016, 2014 p. 2-5)

- Mando y Conducción I y II, impartidas en III AE y IV AE respectivamente, tiene por objetivo que los alumnos inicien su formación en el ejercicio del mando, específicamente en el proceso de planificación, desde la pequeña unidad hasta el nivel sección.
- Cursos de didáctica y metodología de la instrucción militar, impartida desde III AE hasta IV AE, y tiene por objetivo entregar los conocimientos para el futuro desempeño como instructor principal.

Todas las acciones directas e indirectas, salvo los seminarios, son evaluados conforme a lo dispuesto en el manual interno de evaluación del instituto. Estas evaluaciones tienen incidencia en la calificación de cada alumno conforme a tabla que se detalla a continuación.

				% DE INCIDENCIA	
SISTEMA DE FORMACIÓN	**ASIGNATURA**	**NIVEL**	**CANT. HORAS**	**INCIDENCIA EN EL AÑO DE ESCUELA EN SIFORAG**	**INCIDENCIA EN LOS 4 AÑOS DE ESCUELA EN EL SIFORAG**
ACADÉMICO GENERAL	Liderazgo I	I AE	60	7,43%	2,1%
	B.C.P.M.	I AE	90	11,13%	3,15%
	Filosofía y Ética	I AE	60	7,4%	2,1%
	Expresión Oral	I AE	30	3,71%	1,05%
	Expresión Escrita	I AE	30	3,71%	1,05%
	Sociología	II AE	60	8,24%	2,1%
	Psicología	III AE	60	7,54%	2,1%
	Liderazgo II	IV AE	20	3,80%	0,70%
TOTAL %					**14,35%**

Tabla Nº 3: Porcentaje de incidencia en el SIFORAG (MEM – 016, 2014 p. 2-6).

				% DE INCIDENCIA	
SISTEMA DE FORMACIÓN	**ASIGNATURA**	**NIVEL**	**CANT. HORAS**	**INCIDENCIA EN EL AÑO DE ESCUELA**	**INCIDENCIA EN LOS 4 AÑOS DE ESCUELA**

				EN SIFORAG	EN EL SIFORAG
PROFESION AL MILITAR	Mando y Conducción I	III AE	80	8,68%	2,18%
	Mando y conducción II	IV AE	108	8,68%	2,94%
	D.M.I.E. I	III AE	32	3,47%	0,87%
TOTAL %					**5,99%**

Tabla Nº 4: Porcentaje de incidencia en el SIDELID, de las acciones indirectas (MEM – 016, 2014 p. 2-7)

4.2 PRÁCTICA DEL LIDERAZGO

El desarrollo y fortalecimiento de las competencias de liderazgo es progresivo conforme al año de escuela:

- I AÑO DE ESCUELA "Desarrollo personal y autogestión"

Durante I AE, los alumnos recién ingresados dan inicio a un proceso de integración a la vida militar, mediante un régimen controlado a través de la presencia constante de los oficiales y alumnos más antiguos encuadrados en las UFs.

En esta etapa, se pretende entregar al alumno los valores y la cultura propia de la vida militar. Esto, de manera progresiva y orientada siempre por los instructores de la unidad.

Además, durante este primer año de escuela, se transmite la importancia del saber obedecer, fomentando el desarrollo de la disciplina hasta lograr que el cadete se acostumbre a cumplir las órdenes de los superiores. Esto se logra mediante la constante relación del alumno de I AE con los oficiales y, por sobre todo, con los alumnos más antiguos.

Por otra parte, durante este año, el alumno, mediante reuniones con su comandante de sección, debe aprender a fijarse metas y cumplirlas, con esto, se pretende fomentar que ellos, desde su ingreso al instituto, desarrollen la conciencia de la disciplina y autopreparación y reconozcan la importancia de esto para el futuro desarrollo profesional.

Por último, el cadete recién ingresado, realizará una visita profesional a una unidad regimentaria con la finalidad de que pueda tener una visión del ambiente en el que se desenvolverá en su futuro desempeño profesional.

- II AÑO DE ESCUELA “Desarrollo interpersonal y autogestión”

  Durante este año de escuela, se da importancia en la formación de los alumnos para que sean capaces de relacionarse con otros, en especial, con los alumnos de I AE para que, mediante su primera experiencia en el ejercicio del mando, logren ganar su confianza.

  De esta manera, el alumno de II AE, irá adquiriendo experiencia mediante diversas situaciones en su relación con los alumnos menos antiguos. Cada una de estas situaciones representarán una oportunidad para que, a través de esta experiencia adquirida, puedan contribuir a la formación de los cadetes de I AE.

  Finalmente, para fortalecer el liderazgo de los alumnos de II AE y conforme a sus capacidades, podrán participar de los diferentes cursos de perfeccionamiento y actividades de entrenamiento aventura.

- III AÑO DE ESCUELA “Práctica tutelada de liderazgo de escuadra e integrantes de planas mayores”

  Durante esta etapa, el énfasis en la formación del alumno está puesto en desarrollar la capacidad para conducir una unidad de magnitud escuadra y, de esta forma, que los alumnos comprendan el grado de responsabilidad que esta puesta bajo cada uno.

  Lo anterior, se logra al asumir la responsabilidad del mando de alumnos menos antiguos, en las diferentes actividades de la asignatura de mando y conducción y al desempeñarse como instructores auxiliares en los períodos de instrucción y entrenamiento.

- IV AÑO DE ESCUELA “Experiencia de ejercer el mando en calidad de titulares y reemplazantes de UFs”

  En este nivel, el esfuerzo educativo esta orientado para que los alumnos desarrollen habilidades que les permitan conducir unidades de la magnitud 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” (MEM 016, 2014, p. 2-9).

  Para el logro de lo anterior, los alumnos de IV AE, experimentarán el mando y liderazgo a través del Período Práctico Profesional. Este período coincidirá con la Fase de Formación Inicial del contingente recién acuartelado en las unidades regimentarias del Ejército.

De esta manera, los subalféreces tendrán la oportunidad de poner en práctica las diferentes competencias alcanzadas en los años anteriores relacionadas con el liderazgo. Además, podrán conocer el entorno donde se desarrollarán profesionalmente al egresar de la Escuela Militar, interactuando con oficiales subalternos que cuentan con experiencia en el ejercicio del mando, adquiriendo ejemplos positivos y, también, negativos para su futuro desempeño.

Finalmente, durante este año, los alumnos de IV AE participarán del viaje de estudios a desarrollarse en Estados Unidos. Esto, les permitirá aumentar su acervo cultural en lo referido a otra realidad profesional.

4.2.1 EVALUACIÓN DE LA PRÁCTICA DEL LIDERAZGO

A continuación, se darán a conocer aquellas actividades que son propias del SIDELID y que todos los alumnos deben realizar en su proceso de formación de cuatro años.

4.2.1.1 Cancha de Reacción de Líderes

Cancha que será aplicada "una vez al año, durante los cuatro años de Escuela, conforme a la normativa definida por el Centro de Instrucción y Entrenamiento de la Escuela Militar (CIEM)" (MEM – 016, 2014, p. 2-9).

4.2.1.2 Evaluación transversal

Se realiza "dos veces al año al término de cada semestre, durante los cuatro años de Escuela, conforme a diferentes niveles de exigencia, establecidos por el Departamento de Apoyo Educativo (DEAPED)" (MEN-016, 2014, p. 2-10).

4.2.1.3 Experiencias de liderazgo en diversas situaciones

Estas experiencias de liderazgo se dan en III AE y IV AE y ocurren en las siguientes circunstancias: experiencias de liderazgo en UFs de alumnos, experiencias de mando y liderazgo en otras situaciones, experiencias de liderazgo en instrucción y entrenamiento y experiencias de liderazgo en las planas mayores.

Para los alumnos de III AE, estas experiencias de liderazgo se dan de la siguiente manera:

- Experiencia de liderazgo en UFs de alumnos.
  Los alumnos de III AE serán encuadrados como comandantes de escuadra de I, II y III AE conforme a su antigüedad y condiciones de liderazgo demostradas hasta II AE.

  Mediante este nombramiento, los alumnos experimentarán, por primera vez, el mando de una escuadra en propiedad, ejercitando, desarrollando y fortaleciendo el liderazgo militar.

- Experiencia de mando y liderazgo en otras situaciones.
  Son todas las situaciones en las que los alumnos de III AE experimentarán el ejercicio del mando mediante los diferentes servicios que deberán cumplir durante su año de formación (mandos de la guardia, cadete de enfermería, ayudante del subalféreces de servicio, etc.).

  Lo anterior, le permitirá poner en práctica lo aprendido en lo referido al liderazgo siendo evaluados por el oficial de guardia.

- Experiencia de liderazgo en instrucción y entrenamiento.
  El alumno experimentará el liderazgo en la instrucción y entrenamiento a través del ejercicio de mando y liderazgo a desarrollarse durante el Período de Instrucción Inicial, del mando y conducción de la Escuadra de Fusileros y de su desempeño como Instructor Auxiliar.

  En el ejercicio de mando y liderazgo, se pretende someter a los alumnos a "instancias de liderazgo bajo las máximas exigencias físicas posibles y generar la capacidad de trabajar en equipo, única forma de sortear con éxito las pruebas que se imponen" (MEM – 016, 2014, p. 2-11).

  En mando y conducción, los cadetes de III AE, vivirán la experiencia de conducir una unidad de magnitud escuadra en las diferentes acciones tácticas fundamentales y complementarias, desarrollando y fortaleciendo sus competencias de liderazgo.

  Finalmente, durante este nivel, el cadete se desempeñará como instructor auxiliar. Esto, permitirá que se enfrente por primera vez a la

responsabilidad de autoprepararse para enseñar, a los alumnos menos antiguos, como desenvolverse en el combate.

- Experiencias de liderazgo en las planas mayores.
  Serán encuadrados aquellos alumnos a quienes no les haya correspondido mandar escuadra. El trabajo de los cadetes en las Planas Mayores de las UFs deberá ser ejecutado mediante la mas estricta observancia de los oficiales para realizar una evaluación objetiva.

  Los alumnos tendrán la oportunidad de desenvolverse en un ambiente con oficiales y alumnos menos antiguos, lo que representará una oportunidad para ejercitar el mando.

  Los cadetes de III AE serán evaluados en tres instancias relacionadas con las experiencias anteriormente descritas. La evaluación Nº 1 y Nº 2 tendrán una incidencia del 30% cada una y corresponderán al desempeño como comandante de escuadra o como miembro de la plana mayor. La evaluación Nº 3 tendrá una incidencia del 40% y corresponderá al promedio de los servicios realizados durante el año.

Para los alféreces, las experiencias de liderazgo en diversas situaciones se darán de la siguiente manera:

- Experiencia de mando y liderazgo en UFs de alumnos.
  Los alumnos de IV AE serán nombrados Subalférez Mayor, Brigadier Mayor y Comandantes de Sección.

  Serán seleccionados conforme a su antigüedad y encuadrados en los respectivos años de escuela conforme a sus condiciones de liderazgo demostrados hasta el III AE.

- Experiencias de mando y liderazgo en otras situaciones.
  Experiencias de mando y liderazgo que ocurrirán con todos aquellos subalféreces que no han sido nombrados para ejercer el mando en las unidades con alumnos menos antiguos.

  Algunos alféreces ejercerán el mando como comandantes de curso, rama y círculos y otros lo ejercerán en el cumplimiento de los diferentes servicios.

- Experiencias de liderazgo en instrucción y entrenamiento.

Estas experiencias estarán dadas por las actividades que están dispuestas en los programas de instrucción y entrenamiento, específicamente, en su desempeño como instructor principal, en el Período Práctico Profesional I (PPP-I), Período Práctico Profesional II (PPP-II) y en Mando y Conducción de Sección de Fusileros.

De esta manera, teniendo ya la experiencia de haber sido instructor auxiliar, el subalférez pondrá en práctica sus conocimientos y tendrá la oportunidad de desempeñarse como instructor principal, asumiendo la responsabilidad de instruir a una mayor cantidad de subalternos de como desenvolverse en el combate.

Por otra parte, en los PPP-I y PPP-II, los subalféreces tendrán la experiencia de trabajar en forma directa por un tiempo prolongado con oficiales, cuadro permanente y soldados en unidades regimentarias. De esta forma, experimentarán el ejercicio del mando de manera efectiva y la rutina real de un oficial de la Fuerza Terrestre.

Finalmente, en este nivel, los alumnos vivirán la experiencia de conducir una unidad de magnitud sección en las diferentes acciones tácticas fundamentales y complementarias, fortaleciendo sus competencias de liderazgo.

Los subalféreces serán evaluados en cuatro instancias relacionadas con las experiencias anteriormente descritas. La evaluación Nº 1 y Nº 2 corresponderán al desempeño del alumno como mando en cualquier situación (comandante de sección, comandante de rama, curso, etc.) y tendrán una incidencia del 30% cada una. La evaluación Nº 3 tendrá una incidencia del 20% y corresponderá al promedio de las calificaciones obtenidas de los servicios de guardia realizados durante el año. Finalmente, la evaluación Nº 4 tendrá una incidencia del 20% y corresponderá al promedio de las calificaciones obtenidas en su desempeño como subalférez de servicio durante el año.

Para aquellos años en que la Institución disponga la realización de cursos de aspirante a oficiales, se integrarán a IV AE formando parte del proceso formativo del SIDELID.

Consecuente a ello, con la finalidad de desarrollar y fortalecer las competencias y atributos del liderazgo militar, el aspirante participará de

las experiencias de liderazgo en diversas situaciones bajo las siguientes circunstancias:

- Experiencias de liderazgo en instrucción y entrenamiento.
  El aspirante se integrará al ejercicio de mando y liderazgo bajo las mismas exigencias físicas que los alumnos de III AE con la finalidad de desarrollar y fortalecer el trabajo en equipo.

  Además, durante el año de formación, se desempeñará como instructor auxiliar y, posteriormente, como instructor principal, asumiendo la responsabilidad de instruir a personal subalterno.

  Lo anterior, podrá ocurrir bajo dos circunstancias, una en que el aspirante tendrá experiencia previa debido a su desempeño anterior en la Fuerza Terrestre como parte del cuadro permanente y, la segunda circunstancia, sin esta experiencia previa. En ambas situaciones, el aspirante desarrollará y reforzará las competencias de liderazgo militar.

  Finalmente, el aspirante participará de Mando y Conducción de Escuadra de Fusileros y, posteriormente, de Sección de Fusileros. Lo anterior, al igual que en su desempeño como instructor, significará una oportunidad para desarrollar competencias de liderazgo y, si ya cuenta con algunas de ellas, reforzarlas para fortalecer el futuro ejercicio del mando como oficial de Ejército.

- Experiencias de liderazgo en las planas mayores.
  Se integrarán a las planas mayores junto con los cadetes de III AE bajo las mismas condiciones.

De esta forma, los aspirantes tendrán la oportunidad de desenvolverse en un ambiente con oficiales y alumnos menos antiguos, lo que representará una oportunidad para ejercitar el mando.

- Experiencias de mando y liderazgo en otras situaciones.
  Por último, los aspirantes experimentarán una serie de actividades que le permitirán ejercer el mando sobre alumnos menos antiguos. Estas actividades ocurrirán en el ámbito de los servicios que existen en la Escuela Militar y que, todos los alumnos del instituto deben realizar durante sus cuatro años de formación.

De esta forma, los aspirantes se desempeñarán como comandantes de curso, ayudante del oficial de guardia y otros mandos de la guardia.

Lo anterior, representará una oportunidad para ejercer el mando en forma efectiva poniendo en práctica su experiencia previa al haber servido en la Fuerza Terrestre.

Todas las experiencias anteriormente descritas son evaluadas y afectarán la calificación del aspirante.

4.2.1.4 Cursos de perfeccionamiento militar.

La finalidad "de estos cursos consiste en que el cadete o subalférez postule y participe en forma obligatoria, en a lo menos uno, de los siguientes cursos que se desarrollarán en el mes de enero de los Institutos Dependientes del CEDOC" (MEM-016,2014, p. 2-16).

CURSO	NIVEL EN QUE SE DESARROLLA		
	II AE	III AE	IV AE
Paracaidismo básico militar	✓	✓	✓
Aumento de la capacidad de apnea	✓	✓	✓
De ambientación en montaña estival		✓	✓
Perfeccionamiento en inglés	✓	✓	✓
Monitor Cross Fit	✓	✓	✓
Administración de redes CISCO	✓	✓	✓
Curso de Mando y Control (*)			
Curso de exploración (*)			
Otros que se definan			

Tabla Nº 5: Cursos de perfeccionamiento militar (MEM – 016, 2014 p. 2-3).

4.2.1.5 Actividades de entrenamiento aventura.

Continuando dentro del ámbito del ser, los alumnos tendrán la oportunidad de planificar una actividad de entrenamiento aventura con la finalidad de "complementar la capacidad de liderazgo mediante la planificación y participación" (MEM-016, 2014, p. 2-16).

Las actividades consideradas son: trekking, enduro ecuestre, canotaje continental o marítimo, buceo, navegación terrestre, mountain bike y cualquier otro que sea definido.
Estas actividades de entrenamiento aventura serán dirigidas y autorizadas por el DEFOPROM.

4.2.1.6 Ramas deportivas y círculos.

Las ramas deportivas y círculos representarán otra oportunidad para que los alumnos se relacionen entre sí, fomentando el trabajo en equipo y, con ello, las relaciones interpersonales.

Por lo tanto, las actividades y las experiencias que se viven en las ramas deportivas y círculos aportarán al desarrollo y fortalecimiento de las competencias y atributos del liderazgo militar en los alumnos del instituto.

4.3 COMPETENCIAS DEL LIDERAZGO EN EL ÁMBITO DEL SER

Para asegurar un comportamiento ético del alumno una vez egresado y que sea conforme a lo esperado por la Institución y, en consecuencia, por la sociedad, el Instituto cuenta con un Sistema de Formación Conductual (SIFORCON) que califica la conducta del alumno durante sus cuatro años de formación.

Esta conducta es medida conforme a los valores y virtudes declarados por la Institución según su doctrina valórica. Quienes actúen conforme a estos valores y virtudes serán destacados obteniendo mayor calificación y, por otra parte, quienes actúen de manera opuesta a lo esperado serán sancionados, obteniendo menor calificación, con la finalidad de reorientar y conseguir un cambio de conducta.

5. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

De lo expuesto anteriormente, se puede concluir que el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar cuenta con una estructura y un ordenamiento de actividades que son progresivas según el año de escuela en la formación del liderazgo de los alumnos.

De la misma forma, el Sistema de Liderazgo del Ejército cuenta con una serie de actividades y herramientas que dan vida a un proceso de desarrollo y fortalecimiento del liderazgo.

Sin embargo, ambos sistemas son distintos, cuentan con herramientas distintas y, como eje central, están orientados a la formación de una manera diferente.

El SIDELID impone las actividades y las califica, lo que se transforma en una obligación para el alumno, quien deberá ejecutar cada una de las actividades por requerimiento para ser promovido al siguiente año y, por consiguiente, para egresar. No existe la opción ni las herramientas para generar el auto desarrollo por parte de cada alumno.

Por otra parte, el SILE orienta la formación a la auto preparación, es decir, a lograr el interés y el deseo de los integrantes de la Institución por desarrollar habilidades para el ejercicio del mando diario, siendo esto el desafío para lograr el fortalecimiento del liderazgo en los integrantes de la Institución. Las acciones las evalúa pero no califican y son una ayuda para orientar el mencionado auto desarrollo.

Por lo tanto, el SIDELID se encuentra desactualizado conforme a este nuevo modelo de desarrollo de competencias y atributos de liderazgo, de esta manera, se concluye que ambos sistemas son distintos entre sí y que es necesario modificar algunas actividades y herramientas del SIDELID.

Lo anterior, para que el sistema de la Escuela Militar represente, en forma efectiva, la puerta de entrada al desarrollo del liderazgo según el sistema adoptado por el Ejército (SILE) y que, para el futuro desempeño profesional de los alumnos, sea un aporte real, existiendo una concordancia y proyección de las actividades, tareas o metodologías de enseñanza – aprendizaje de la Escuela Militar respecto de lo establecido por la Institución.

CAPÍTULO IV

MARCO METODOLÓGICO

1. TIPO DE INVESTIGACIÓN

Exploratorio descriptivo, ya que, en un comienzo se buscará conocer la estructura de ambos sistemas para lograr la familiarización de los contenidos. Luego, se describirá cada uno, para plantear las diferencias entre ambos y determinar lo que se deberá actualizar del Sistema de desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar.

2. TIPO DE ESTUDIO

Cuali – cuantitativo, ya que se recopilará información mediante el análisis documental, encuestas y entrevistas semi estructuradas, las que se adjuntan en anexos para realizar una interpretación de cada una y, de esta forma, obtener información para evaluar e ir construyendo una propuesta de actualización del Sistema de desarrollo de Liderazgo del Instituto. A las respuestas obtenidas en las entrevistas no se les asignará un valor numérico ya que lo que se busca es el "juicio de expertos" y la obtención de antecedentes de las personas que tienen responsabilidad en el desarrollo del liderazgo tanto en la Institución como en la Escuela Militar y la relación que pueda existir entre la información entregada en cada una de ellas con los sistemas en estudio.

3. HIPÓTESIS

No se formulará una hipótesis, ya que no se pretende comprobar si el Sistema de desarrollo del Liderazgo está o no desactualizado, utilizando en su reemplazo preguntas de investigación.

4. VARIABLES

Al no formular hipótesis, no existen variables derivadas.

5. TIPO DE DISEÑO

No experimental, ya que no hay manipulación de variables al no existir una hipótesis formulada dado que no se pretende comprobar si el SIDELID está o no desactualizado.

6. UNIVERSO Y MUESTRA

6.1 Para las entrevistas y juicio de experto:

Se seleccionarán a oficiales activos y en retiro de la Escuela Militar que tengan algún tipo de responsabilidad o relación con la aplicación del Sistema de desarrollo de Liderazgo en el instituto y que, por la experiencia en el trabajo diario en materias relacionadas con la investigación, estudio y aplicación de temas relacionados con el desarrollo del liderazgo en alumnos de la Escuela Militar, puedan aportar a generar una idea de qué es lo que se requiere para actualizar el Sistema de Desarrollo de Liderazgo y qué es lo que se debe mantener.

Ellos son:

- Director
- JEFEST
- DEFOPROM
- Comandante del Batallón de Alumnos
- DEFOVAL
- SEXTEN
- Jefe de la Sección de Liderazgo
- Comandantes de Compañía de Alumnos

Junto con ellos, se seleccionarán a oficiales destinados en el Centro de Liderazgo del Ejército (CLE) que tienen como tarea principal la "gestión del proceso de desarrollo del liderazgo a nivel institucional" ("cle.ejercito.cl" extraída el 01/04/2019 desde https://cle.ejercito.cl/web/inicio.aspx) y que, por lo tanto, están a la vanguardia de las diferentes materias, técnicas y herramientas para efectuar el fortalecimiento y desarrollo de las diferentes competencias y atributos.

6.2 Para la encuesta:

Se seleccionarán a oficiales del grado de Subteniente, que se encuentren en su primer año en el grado y que estén destinados en la Fuerza Terrestre de las diferentes armas y servicios, ya que cuentan con un año de mando en las Unidades del Ejército y fueron parte, hace poco tiempo, del Sistema de Desarrollo de Liderazgo, lo que permitirá contar con respuestas equilibradas entre experiencia en la formación (dos años atrás) y experiencia de mando en la Fuerza Terrestre (un año mínimo), es decir, podrán responder teniendo la certeza de la aplicación de lo aprendido en la Escuela Militar y su efecto en la tropa.

Para definir la muestra se utilizarán como criterios de selección la concentración de personal y ubicación geográfica. Es decir, se seleccionarán los oficiales de aquellas unidades que reúnan mayor cantidad de ellos de la zona norte del país (guarnición Arica), zona centro (guarnición de Santiago) y zona sur (guarnición de Punta Arenas).

Derivado de lo anterior y, según la fórmula que se indica a continuación, se determina la siguiente muestra:

$$n = \frac{p(1-p)Z_2^{\alpha^2}}{ME^2}$$

n= total de la muestra
$p(1-p)$= 0,25 (varianza de una proporción)
$Z_2^{\alpha^2}$= 1,96 (confiabilidad 95%)
ME^2= 0,14 (margen de error del 14%)
Por lo tanto,

$$n = \frac{p(1-p)Z_2^{\alpha^2}}{ME^2}$$

$$n = \frac{0{,}25\ x\ 1{,}96^2}{0{,}14^2}$$

$$n = 49$$

Finalmente, del total del universo (182 Subtenientes), se define que, para la aplicación del instrumento de recolección de datos, el total de la muestra es de 49 Subtenientes.

7. PROCEDIMIENTO DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Se utilizarán entrevistas semi estructuradas y encuestas, las que serán realizadas, en algunos casos, en forma personal y, en otros, por medio de correo electrónico. Se analizarán las respuestas entregadas buscando determinar constantes.

Las encuestas serán realizadas en forma online a oficiales del primer año de subteniente que se encuentren ejerciendo en unidades de la Fuerza Terrestre.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para la ejecución de la presente investigación se utilizaron dos entrevistas y una encuesta. Las entrevistas fueron realizadas a oficiales activos y en condición de retiro de la Escuela Militar. El primer grupo-objetivo correspondió a quienes tuviesen alguna injerencia en el desarrollo de las asignaturas y actividades declaradas en el Sistema de Desarrollo de Liderazgo del Instituto, siendo el equivalente al 16,4% del total de entrevistados. El segundo grupo-objetivo correspondió a personal del Centro de Liderazgo del Ejército, directamente relacionado con el desarrollo del tema, conforme al Sistema de Liderazgo de la Institución, siendo el equivalente al 5,9% del total de entrevistados.

Ambas entrevistas fueron desarrolladas con la intención de que los entrevistados dieran su opinión respecto del Sistema de Liderazgo del Ejército y el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar y de cómo ambos se relacionan. De los 11 entrevistados de la Escuela Militar, solo respondieron el cuestionario 6 oficiales, correspondiendo al 54,5% del total de entrevistados. El 100% del personal seleccionado del Centro de Liderazgo del Ejército respondió la encuesta, lo que favorece y aporta a la presente investigación.

Adicionalmente, se llevó a cabo una encuesta en línea, a 51 (cincuenta y un) Subtenientes de primer año, provenientes de diferentes unidades de la Fuerza Terrestre para que, a través de una escala valórica, dieran su opinión respecto de cómo las asignaturas y actividades que declara el SIDELID influyeron en su formación. Específicamente, se orientó a las competencias y atributos que están declarados en el Modelo Integral de Liderazgo del Ejército (MILE).

La mencionada encuesta fue respondida por el 100% de los Subtenientes, lo cual ha favorecido de manera significativa el desarrollo de la presente investigación.

1. Análisis de los resultados de la encuesta realizada a los Subtenientes de la Fuerza Terrestre.

   La encuesta realizada a los Subtenientes fue confeccionada de manera tal que los oficiales relacionaran cada una de las asignaturas y actividades expresadas por el SIDELID con los atributos y competencias declaradas por el MILE.

De esta forma, el oficial debió calificar el aporte de cada asignatura y actividad a su formación profesional, conforme a la definición de un atributo o competencia específica.

Con esto, se obtuvo la opinión del subteniente, quien cuenta con un año de experiencia en la Fuerza Terrestre y ha podido apreciar cómo ha impactado su trabajo en sus subalternos y, especialmente, en sus subordinados, por lo tanto, sus respuestas son una evaluación real entre la aplicación y lo aprendido en la Escuela Militar en los temas relacionados con el SIDELID.

Cada definición fue obtenida de la "guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de Chile" año 2016, la que se encuentra publicada en la página web del Centro de Liderazgo del Ejército.

A continuación se realizará un análisis de cada pregunta, es decir, de cómo es valorada cada asignatura y actividad por los Subtenientes en la formación de cada uno de los atributos y competencias del SILE.

1.1 Análisis de los resultados de la pregunta: *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su* ***carácter****, es decir, al desarrollo de las virtudes cardinales y militares"*.

Para responder la pregunta del enunciado se utilizó la definición de carácter dada por el CLE, es decir, el *"modo de ser adquirido por la costumbre y la práctica de las virtudes"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 9).

De esta manera y orientados por la definición anterior, los oficiales debieron responder que tanto aportaron en la formación de cada uno, las diferentes asignaturas y actividades declaradas por el SIDELID, en lo relacionado específicamente al carácter, sustrayéndose del resto de atributos y competencias del MILE.

El resultado de las respuestas es el que se muestra en el "gráfico 1", en el que se advierte que la actividad más valorada es el desempeño de los oficiales como instructores durante sus años de formación, actividad que obtuvo un 94% de respuestas indicando que el desempeñarse como instructor durante los diferentes períodos de terreno les aportó algo o mucho en su formación del carácter, es decir, les aportó a su forma de ser y les permitió practicar las virtudes.

Otra actividad valorada positivamente por los oficiales es el período práctico profesional I y II. Estos períodos permiten que los futuros oficiales conozcan directamente la labor profesional en las unidades de la Fuerza Terrestre, acercándolos a la realidad y al quehacer profesional.

El período práctico profesional I, tiene directa relación con el desempeño como instructor en terreno de los futuros oficiales ya que, principalmente, los alumnos de la Escuela Militar desempeñan ese tipo de tareas al ejecutar el período, por lo tanto, la evaluación (que alcanza un 92% relacionada con que aporta algo o mucho al desarrollo del carácter) se relaciona directamente con la evaluación de la actividad de instructor auxiliar.

Finalmente, otra asignatura y actividad que obtiene un 90% en la evaluación de que aporta en algo o mucho al desarrollo del carácter, es la ejecución de cursos de perfeccionamiento y la asignatura de mando y conducción.

Por otra parte, las actividades con menor valoración corresponden a la visita profesional que se realiza en I AE, la evaluación transversal, el desempeño como integrantes de una plana mayor y el entrenamiento aventura.

Esta última, es la actividad con menor valoración, obteniendo un 43% de respuestas que indican que aportó en nada o poco al desarrollo del carácter de los futuros oficiales.

De esta manera, los oficiales encuestados le dan una mayor valoración a aquellas asignaturas y actividades que tienen relación con el mando y con la responsabilidad de formar a personal menos antiguo. Por ello, es que obtienen una alta valoración mando y conducción, instructor auxiliar y los períodos prácticos.

Finalmente, el promedio de respuestas entregadas por los encuestados que indican que las actividades y asignaturas consideradas aportan algo o mucho a la formación del carácter es del 82% y un 18% de estas respuestas indican que dichas asignaturas y actividades aportaron nada o poco al desarrollo de este atributo.

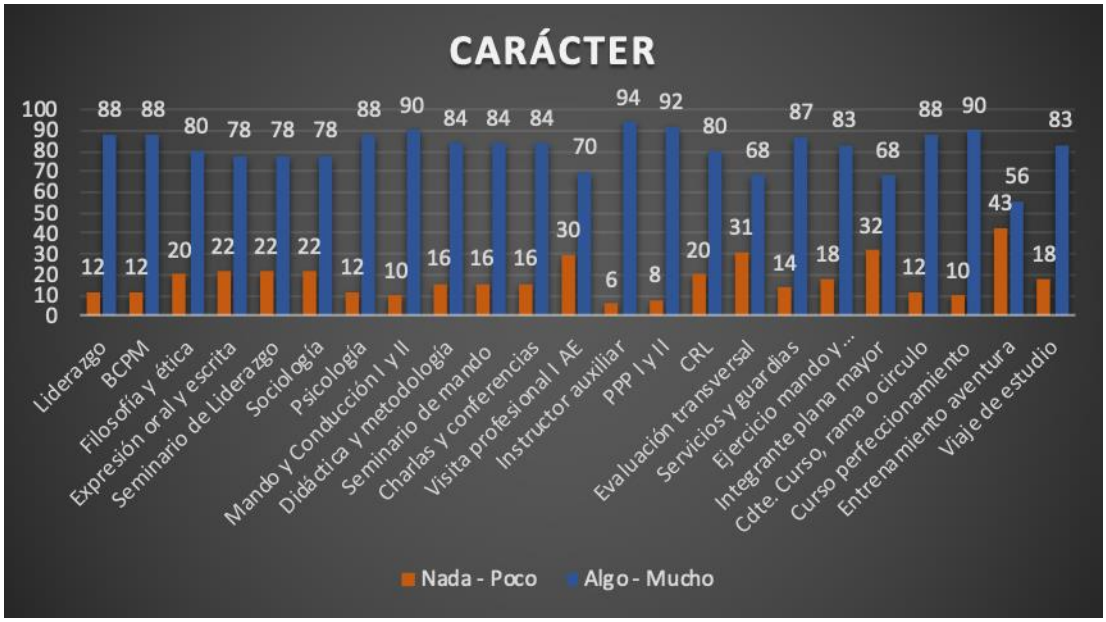

Gráfico 1: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación con el carácter (Fuente: creación del autor).

1.2 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado al* ***tacto, tino y criterio****"*.

De la misma manera que la pregunta anterior y como será desarrollado a continuación en cada una de las preguntas de la encuesta, se utilizó la definición del CLE en la que se define al tacto, tino y criterio como *"la capacidad de observación de las acciones o decisiones propias en virtud de sus consecuencias"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 11).

Conforme a lo anterior, los oficiales encuestados entregan las más altas valoraciones a la asignatura de bases conceptuales de la profesión militar y a las actividades relacionadas con el ejercicio de mando y liderazgo, los períodos prácticos, el desempeño de los alumnos en los distintos puestos de servicios y guardias dentro del Instituto y a las charlas y conferencias que se ejecutan en el Aula Magna y que dependen de la Sección de Extensión del Instituto.

Todas las asignaturas y actividades mencionadas en el párrafo anterior superaron el 90% de respuestas positivas, señalando que aportaron en algo o mucho a la formación del tacto, tino y criterio en los futuros oficiales.

Por otra parte, las asignaturas y actividades con menor evaluación, es decir, aquellas que aportaron en nada o poco al desarrollo del tacto, tino y criterio, son: la asignatura de expresión oral y escrita, la visita profesional de I AE y la evaluación transversal. Entretanto, la que alcanzó la menor evaluación, correspondió a las actividades de entrenamiento aventura.

De lo anterior, es posible deducir, que los encuestados valoran y reconocen el desarrollo de la capacidad para observar las consecuencias de las acciones o decisiones propias, en aquellas asignaturas y actividades en las que efectúan análisis de la profesión militar, tales como la asignatura de bases conceptuales de la profesión militar y la participación en las diversas charlas y conferencias impartidas en el Instituto, en conjunto con aquellas en las cuales el futuro oficial debe tomar decisiones, como ocurre con el desempeño en los períodos prácticos, en las guardias y servicios y en el ejercicio de mando y liderazgo.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación del tacto, tino y criterio es del 82%, mientras un 18% indica que aportaron en nada o poco a la formación de este atributo.

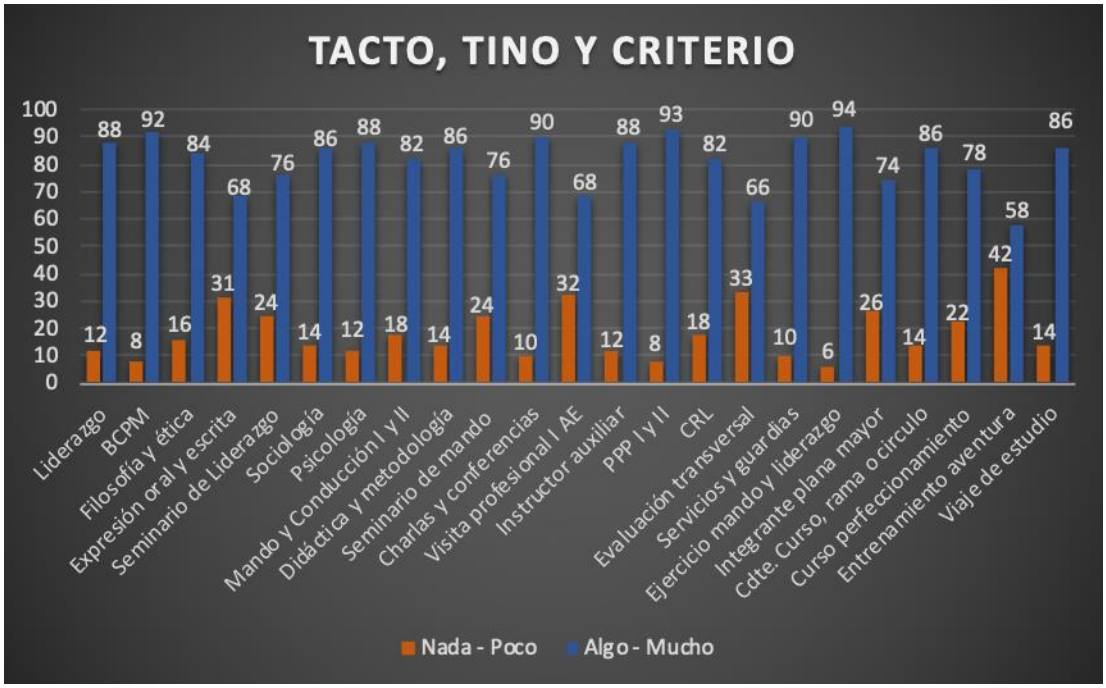

Gráfico 2: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación con el tacto, tino y criterio (Fuente: creación del autor).

1.3 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a potenciar su* ***agilidad mental"****.*

La agilidad mental es definida como aquello que *"permite adaptarse y anticiparse de manera flexible, rápida y acertada a las distintas situaciones. Constituye la base para la toma de decisiones, el desarrollo de la iniciativa y el pensamiento crítico"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 11).

Consecuente con lo anterior, los encuestados nuevamente, les otorgaron una mayor valoración a los períodos prácticos, reconociendo en ellos una oportunidad para desarrollar la agilidad mental. Es decir, ambos períodos prácticos permitieron, a los oficiales encuestados, desarrollar su capacidad para adaptarse a las diferentes situaciones que les tocó vivir y a encontrar una respuesta acorde a la realidad.

Además, los oficiales valoraron el ejercicio de mando y liderazgo y el desempeño como instructor auxiliar, reconociendo en ellos un aporte al desarrollo de la agilidad mental con más de un 90% de respuestas que indican que aportó algo o mucho al desarrollo de este atributo.

Muy cerca a la valoración anterior, los encuestados, le otorgan un 89% de respuestas que indican que aportaron en algo o mucho a la formación del atributo, la cancha de reacción de líderes y el cumplimiento de las tareas en las guardias y servicios del Instituto.

Por otra parte, las actividades con menor valoración fueron la evaluación transversal y el entrenamiento aventura. Ambas actividades fueron valoradas con un 64% de respuestas en que aportaron algo o mucho al desarrollo de la agilidad mental, muy por debajo de las actividades de mayor valoración, como los períodos prácticos, instructor auxiliar y el ejercicio de mando y liderazgo.

De lo anterior, se puede deducir que los oficiales valoraron, en su formación de la agilidad mental, aquellas actividades en las que tuvieron que enfrentar alguna situación que representara un problema o un desafío en la toma de alguna decisión.

Es así como, por ejemplo, durante la participación de los alumnos en los períodos prácticos, se ven enfrentados a problemas reales por parte de los

oficiales, clases y soldados y deben adaptarse y flexibilizar sus respuestas a la realidad de la unidad en la cual fueron designados para participar de la FFICI, entregando respuestas acertadas y que signifiquen un aporte a la unidad en la que fueron encuadrados.

Situación similar les ocurre cuando participan del ejercicio de mando y liderazgo, el paso de la cancha de reacción de líderes y cuando cumplen con las tareas propias de los diversos puestos de guardia, especialmente alguno relacionado con los mandos de la guardia o cuando cumplen con tareas relacionadas con los servicios (alférez de servicio, enfermería, etc.).

Es por ello por lo que los oficiales reconocen en estas actividades la oportunidad de poder desarrollar la capacidad para adaptarse y anticiparse a las diferentes situaciones.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la agilidad mental es del 82%, mientras un 18% indica que aportaron en nada o poco a la formación de este atributo.

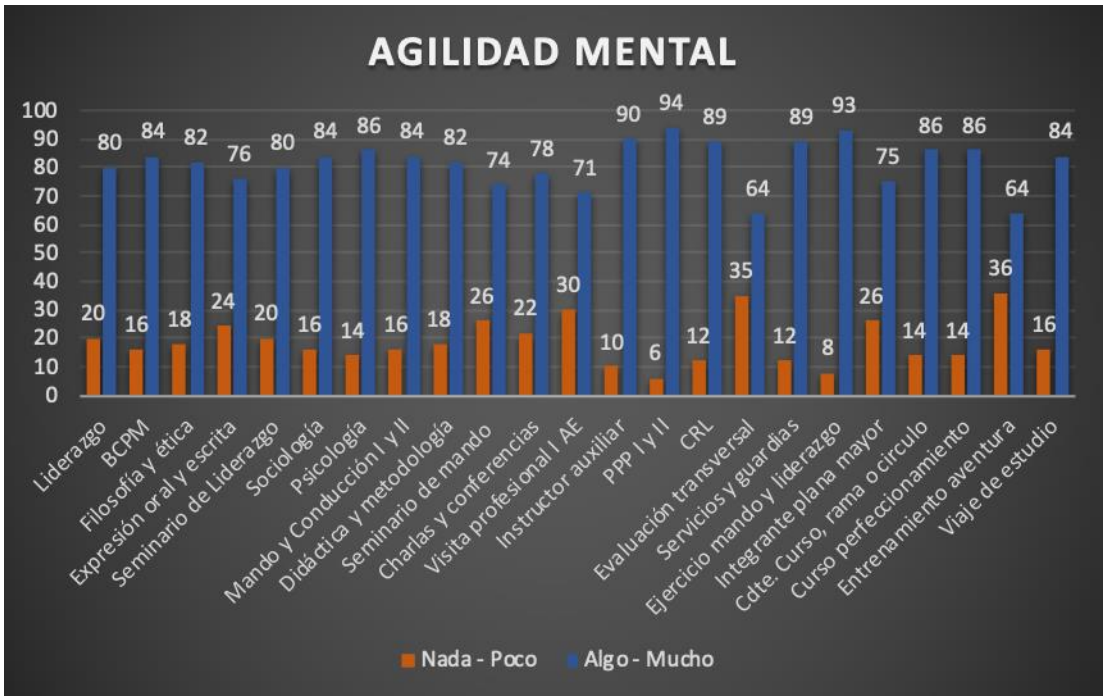

Gráfico 3: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la agilidad mental (Fuente: creación del autor).

1.4 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado al desarrollo de su* ***pericia".***

La pericia es definida como la *"aptitud que integra el conocimiento y la habilidad. Se forma por medio de la experiencia, instrucción, entrenamiento y educación, que el líder militar es capaz de aplicar a su área de desempeño"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 11).
Llama la atención que el 100% de los encuestados considera que el ejercicio de mando y liderazgo y el experimentar la tarea de instructor auxiliar contribuyó al desarrollo de la pericia, según la definición del párrafo anterior.

Hasta el momento, este atributo del MILE, es el que, según las respuestas de los encuestados, se aprende o desarrolla en mayor cantidad de asignaturas y actividades declaradas en el SIDELID.

De esta manera, las asignaturas de bases conceptuales de la profesión militar, psicología, mando y conducción y didáctica de la metodología obtuvieron entre el 90% y el 94% de valoraciones positivas, es decir, que aportaron algo o mucho en la formación de la pericia en los oficiales encuestados durante su formación como tales.

Al mismo tiempo, las actividades que mayor valoración obtuvieron (90% hacia arriba) fueron los períodos prácticos profesionales, el desempeño como comandantes de curso, rama o círculo y los cursos de perfeccionamiento.

Por otra parte, nuevamente la evaluación transversal y las actividades de entrenamiento aventura son evaluadas con solo un 66% y 67% respectivamente, como actividades que aportaron algo o mucho en la formación del atributo, muy por debajo de la evaluación obtenida en otras asignaturas y actividades, como queda demostrado en el "gráfico 4".

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la pericia es del 86% y un 14% de respuestas indican que aportaron en nada o poco a la formación de este atributo.

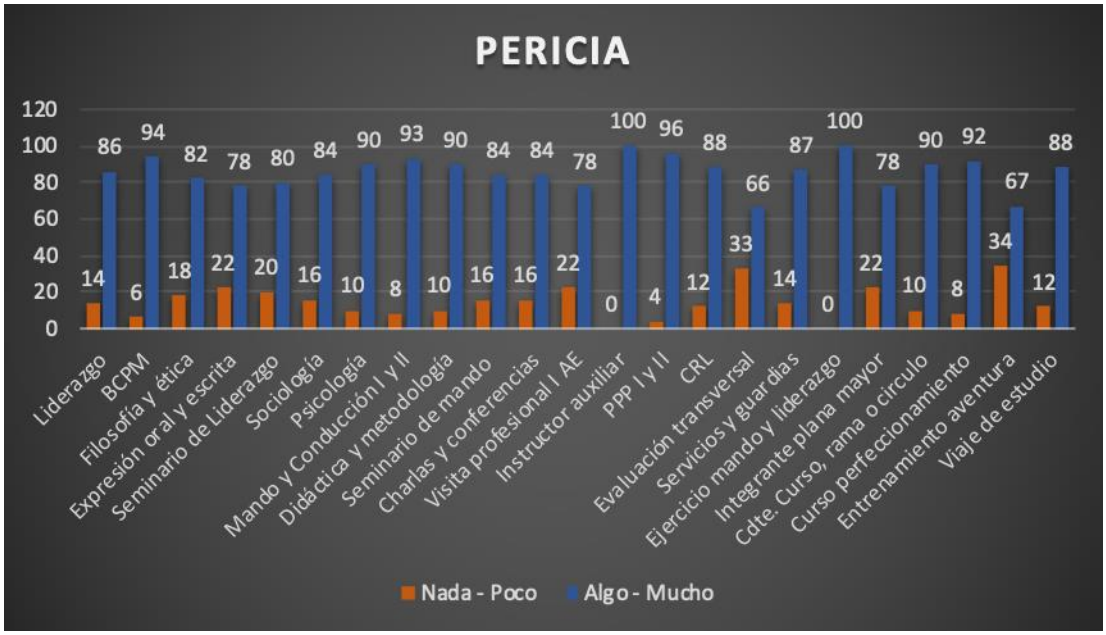

Gráfico 4: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la pericia (Fuente: creación del autor).

1.5 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su* ***porte militar".***

Este atributo es definido como *"la imagen personal, profesional, bienestar físico y psicológico y cómo ésta se proyecta a sus superiores, pares y subalternos. Requiere poseer las condiciones físicas necesarias para el pleno ejercicio del liderazgo"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 13).

En relación a este atributo, los encuestados dieron mayor valoración a las actividades declaradas por el SIDELID, por sobre las asignaturas que se imparten en el Instituto.

La única asignatura con evaluación del 90%, en relación a su aporte positivo a la formación de los alumnos en el porte militar, fue bases conceptuales de la profesión militar.

Por otra parte, los encuestados valoraron diversas actividades, indicando que ellas les aportaron en algo o mucho al desarrollo de este atributo. De esta manera, las actividades con mayor valoración fueron: el desempeño como instructor auxiliar, los períodos prácticos profesionales, el desempeño en las

tareas de servicios y guardias, el ejercicio de mando y liderazgo y, finalmente, el desempeño como comandantes de curso, rama o círculo.

Todas estas actividades fueron valoradas entre el 90% y el 94%, señalando que aportaron algo o mucho en la formación de los futuros oficiales, específicamente, en el porte militar según lo definido en párrafos anteriores.

Por lo tanto, se observa que dentro del SIDELID, los oficiales encuestados valoran el desarrollo de este atributo en las actividades que permiten o dan la oportunidad de actuar con el ejemplo personal frente a personal menos antiguo (PPP I y II, instructor auxiliar, guardias y servicios, etc.).

Por otro lado, las actividades con menor valoración en cuanto a su incidencia en la formación de este atributo, fueron el entrenamiento aventura y la evaluación transversal, con un 67% y un 68% respectivamente.

Solo un poco mejor valoradas que las anteriores, fueron la visita profesional de I AE y el seminario de mando, actividades que obtuvieron un 72% y un 71% de valoración, respectivamente.

Por último, el promedio obtenido con las respuestas positivas en cuanto a la formación del porte militar, es del 83%, con 10 asignaturas y actividades situadas por sobre el promedio de valoración y 13 bajo éste, correspondiendo ellas a un 17% de respuestas que indican que aportaron en nada o poco a la formación de dicho atributo.

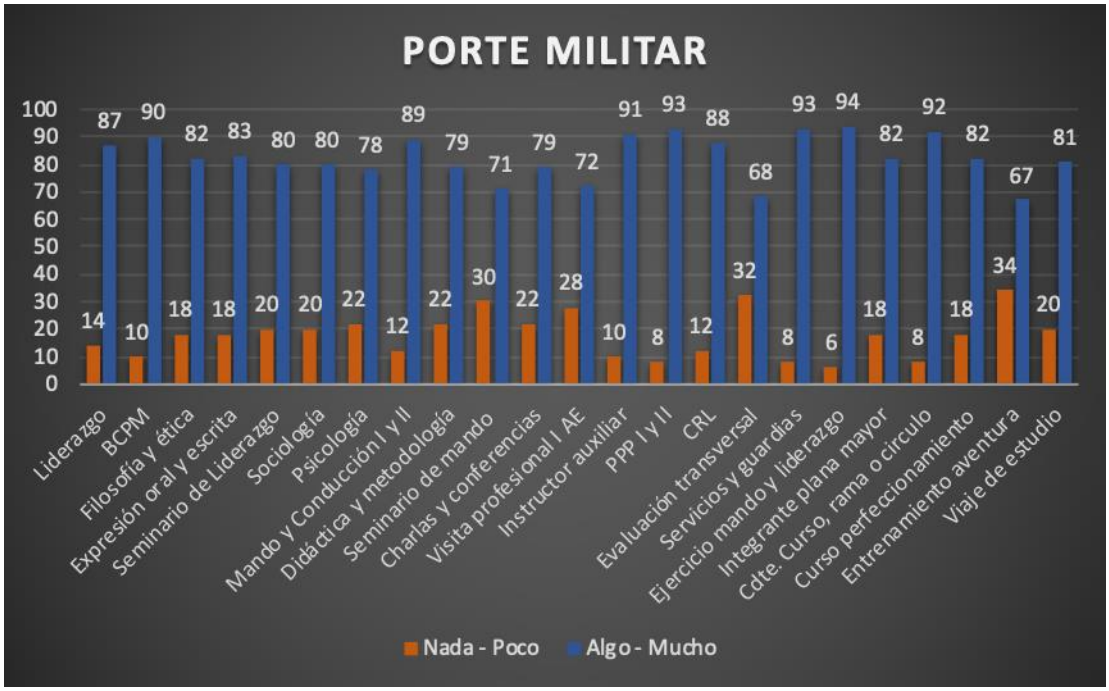

Gráfico 5: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación al porte militar (Fuente: creación del autor).

1.6 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a potenciar la* ***seguridad en sí mismo****".*

Atributo definido como *"el convencimiento que todo líder pone en sus capacidades para actuar apropiadamente en cualquier situación, aún bajo condiciones de estrés o incertidumbre"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 13).

En este atributo, la actividad con mayor valoración en lo referido a su influencia en la formación y desarrollo de la seguridad en sí mismo, fue la cancha de reacción de líderes.

Junto con la actividad anterior, fueron valoradas por sobre el 90% los períodos prácticos profesionales, los servicios y guardias, el ejercicio de mando y liderazgo, el viaje de estudios y las asignaturas de psicología y mando y conducción.

De lo anterior, se deduce que los alumnos valoran aquellas actividades que les permiten tomar decisiones y ver el efecto de ellas en los subordinados o en la acción que la mencionada decisión conlleva.

Por ejemplo, la cancha de reacción de líderes permite que los alumnos propongan y debatan diferentes soluciones ante problemas u obstáculos a los que son sometidos. La posibilidad de que un grupo de personas acepte una idea y la lleve a su ejecución y, sin importar el resultado, todos aporten para mejorar la solución inicial propuesta, sin lugar a duda fomenta el desarrollo de la seguridad en los participantes.

Es por ello por lo que, también obtienen una alta valoración, los períodos prácticos profesionales, los servicios y guardias, el ejercicio de mando y liderazgo.

Así mismo, el viaje de estudios, al obtener una valoración por sobre el 90%, constituye una oportunidad para conocer otra realidad y aumenta el acervo cultural, brindando seguridad a los alumnos al aumentar su nivel de conocimiento de otros países y de profesiones similares.

Además, las asignaturas de psicología y mando y conducción entregan una serie de herramientas al alumno. Los encuestados valoran estas herramientas y determinan que ellas le aportaron al desarrollo de la seguridad en sí mismos. Esto significa que consideran que les entregaron, en la dimensión del saber, conocimiento suficiente como para tomar decisiones bajo situaciones de estrés.

Por otro lado, las actividades con menor valoración fueron: la visita profesional de I AE, con un 71%; la evaluación transversal, con un 72%; y el entrenamiento aventura, con un 74%.

Si bien, en comparación con las preguntas anteriores, las actividades con menor evaluación son valoradas por sobre el 70%, se observa una diferencia de hasta un 27% entre la peor y la mejor evaluación.

De lo anterior, es posible deducir que estas actividades no dan la oportunidad para que los alumnos puedan advertir el efecto que tienen sus decisiones o bien, no otorgan las condiciones para materializar o aprender respecto de elementos que aporten a una mayor seguridad en sus propias capacidades.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la seguridad en sí mismo es del 85%, mientras un 15% de las respuestas indica que aportaron en nada o poco a la formación de este atributo.

Gráfico 6: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la seguridad en sí mismo (Fuente: creación del autor).

1.7 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a desarrollar su* ***coherencia personal y profesional****".*

Atributo definido como la *"cualidad de un militar que le permite ser consecuente en el actuar de acuerdo con sus convicciones y opiniones"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 13).

De las respuestas entregadas por los encuestados, se extrae que las asignaturas del SIDELID con mayor valoración fueron: bases conceptuales de la profesión militar y filosofía y ética con un 90% y un 92% respectivamente.

Del mismo modo, las actividades del SIDELID con mayor valoración correspondieron al desempeño como instructor auxiliar, los períodos prácticos profesionales y las tareas inherentes al cargo de comandante de curso, rama o círculo.

Por otra parte y dentro de las respuestas con valoración positiva, la actividad con el resultado más bajo correspondió al entrenamiento aventura, con un

70% de respuestas indicando que aportó algo o mucho a la formación del atributo.

En general, se observa que el SIDELID cuenta con actividades y asignaturas suficientes en cuanto al aprendizaje y desarrollo de la coherencia personal y profesional.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indica que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la coherencia personal y profesional alcanzó al 84%, mientras un 16% de las respuestas indica que aportaron en nada o poco a la formación de este atributo.

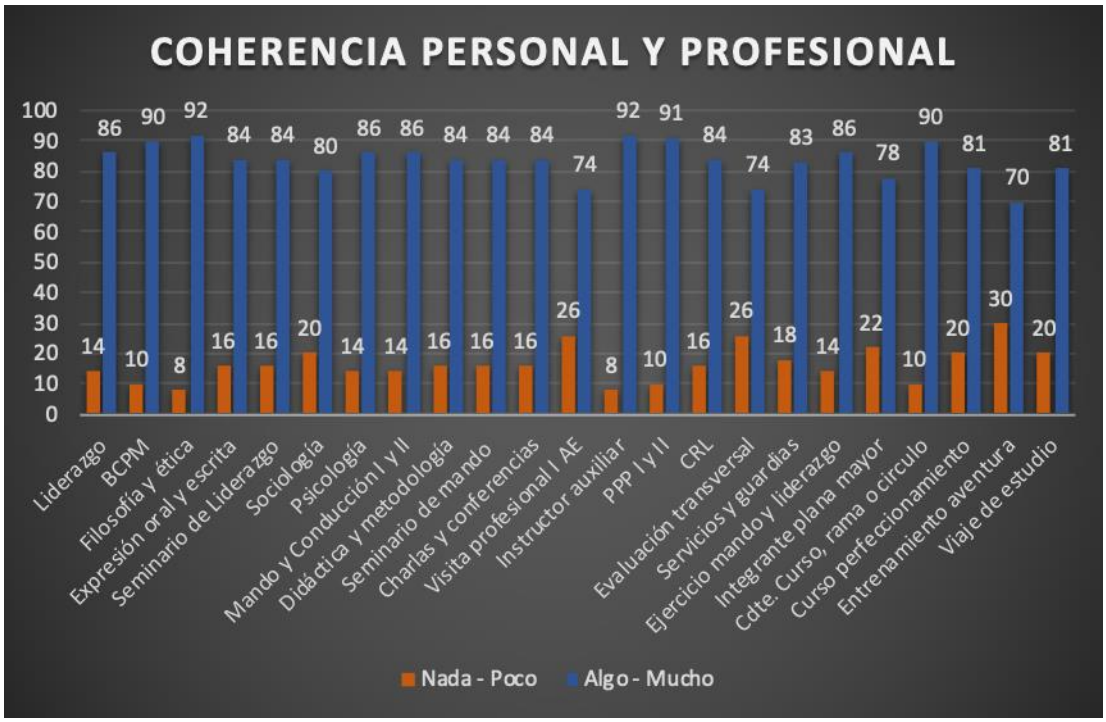

Gráfico 7: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la seguridad en sí mismo (Fuente: creación del autor).

1.8 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a reforzar su* ***compromiso*** *con la Institución".*

Competencia que se hace presente cuando se *"privilegia los intereses institucionales por sobre los personales, demostrando perseverancia y un alto sentido de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas*

por el escalón superior" (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 18).

Consecuente con la definición anterior, los encuestados respondieron otorgándole mayor valoración a los períodos prácticos profesionales y al ejercicio de mando y liderazgo, ambas actividades con un 94% de respuestas indicando que aportaron algo o mucho al desarrollo de esta competencia.

Junto con estas actividades, obtuvieron sobre el 90% de valoración: el desempeño como instructor auxiliar, las diversas tareas que se deben cumplir en los puestos de servicios y guardias y el desempeño como comandantes de curso, rama o círculo.

De lo anterior, se deduce que aquellas actividades que demandan algún sacrificio de las comodidades o de tiempo, en beneficio del cumplimiento de una tarea específica, fueron las que obtuvieron valoraciones superiores.

Por ejemplo, el desempeñarse en algún puesto de servicio o guardia, lo cual demanda sacrificar los propios intereses en post del cumplimiento de las obligaciones del servicio. Incluso, en algunas oportunidades, a los alumnos les significa sacrificar su tiempo libre (franco) para estar absolutamente dedicados al servicio.

Por otra parte, dentro de las evaluaciones positivas, la actividad con menor valoración fue el entrenamiento aventura, con un 70% de respuestas indicando que aportó en algo o mucho a la formación de esta competencia.

Sólo un poco mejor valoradas aparecen la asignatura de expresión oral y escrita y la evaluación transversal, ambas con un 72% de respuestas que indican que aportaron algo o mucho a la formación de la competencia.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indica que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación del compromiso, alcanzó al 83%, mientras un 17% de respuestas indican que aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

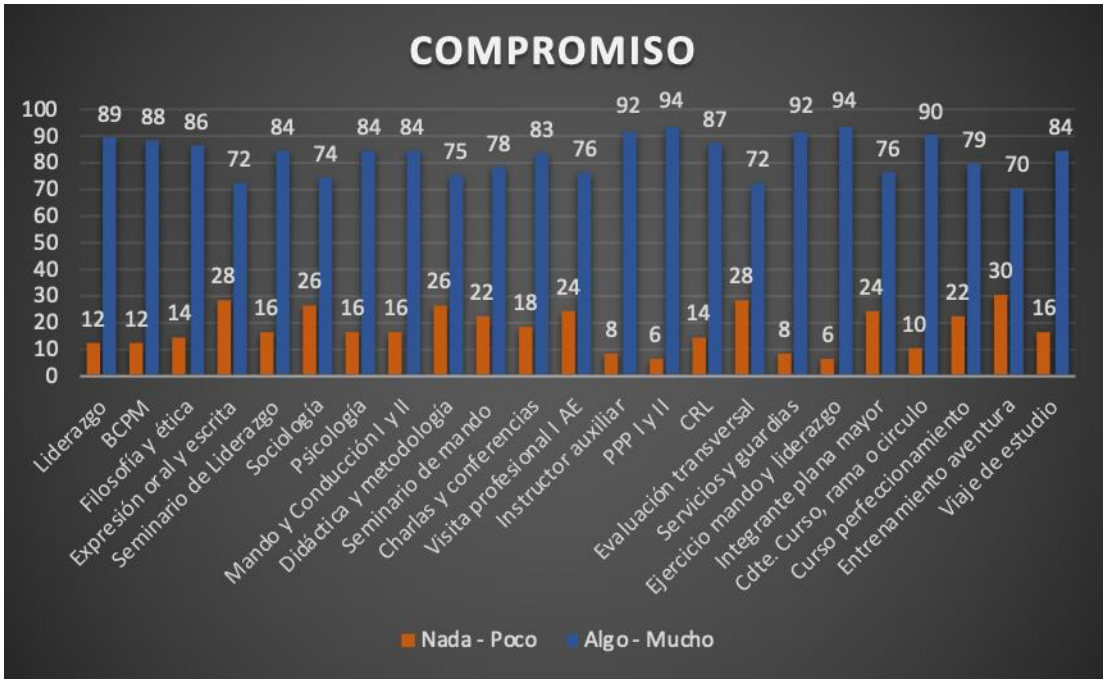

Gráfico 8: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación al compromiso (Fuente: creación del autor).

1.9 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a desarrollar su capacidad de* ***visión de conjunto****".*

Competencia definida como la *"capacidad para visualizar el contexto, incorporando las variables pertinentes con el propósito de anticipar acontecimientos y prever escenarios futuros, en búsqueda de la eficiencia en el proceso y sus resultados, ponderando su impacto en la Institución y las personas"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 21).

Consecuente con la definición anterior, las asignaturas y actividades con mayor valoración por parte de los encuestados fueron los períodos prácticos profesionales, alcanzando un 94% de respuestas que indican que aportaron algo o mucho a la formación y desarrollo de la visión de conjunto.

Un poco más abajo, aparecen el ejercicio de mando y liderazgo y la asignatura de liderazgo, con un 91% y un 90% de valoración, respectivamente.

Se deduce que los períodos prácticos aportan significativamente al desarrollo de esta competencia, al representar una oportunidad para que los oficiales

comprendan el contexto en el que se desenvuelven, tomen decisiones para hacer más eficientes los procesos y que sean conscientes del impacto que tienen sus decisiones en la Institución y las personas.

En cierta medida, el ejercicio de mando y liderazgo también representa una oportunidad para que los alumnos desarrollen la visión de conjunto, al ser sometidos a situaciones en las que deberán tomar decisiones siendo testigos del efecto que éstas tendrán sobre un grupo de personas.

Por último, la asignatura de liderazgo, entrega el conocimiento teórico necesario para que los alumnos sean conscientes de la importancia de desarrollar y fomentar esta competencia.

Por otro lado, siempre dentro de las evaluaciones positivas, la asignatura de expresión oral y escrita fue la que obtuvo la menor valoración, con un 72% de respuestas que indican que aportó en algo o mucho al desarrollo de esta competencia.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la visión de conjunto, alcanzó el 85%, mientras un 15% de las respuestas indica que éstas aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

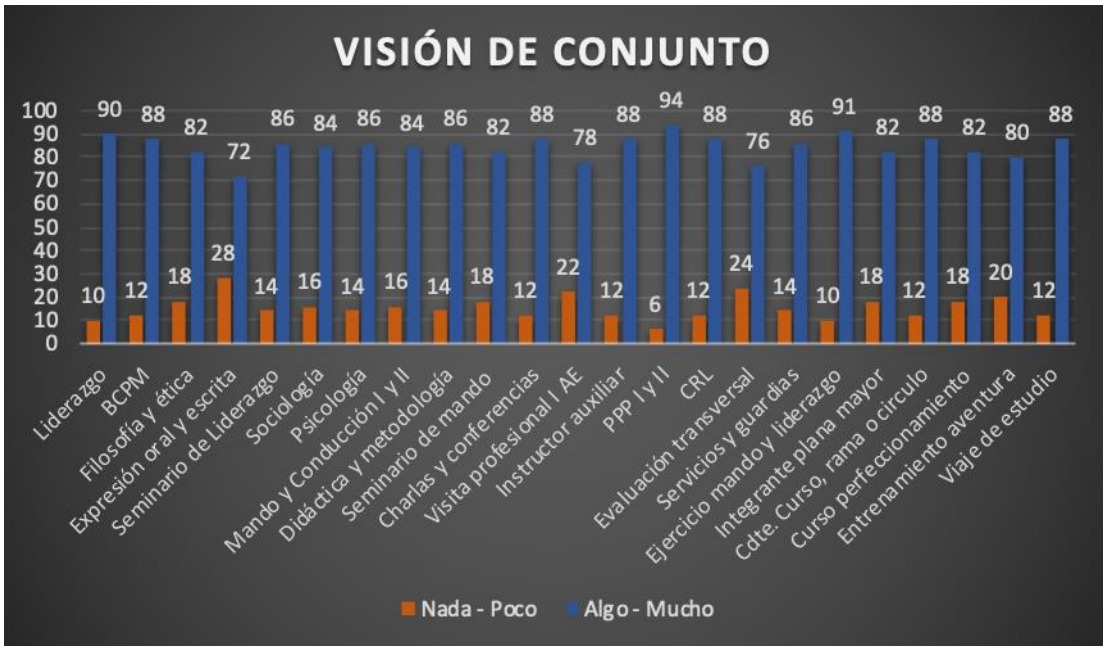

Gráfico 9: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la visión de conjunto (Fuente: creación del autor).

1.10 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su capacidad para facilitar el* ***desarrollo de otros****".*

Competencia definida como la capacidad que *"facilita el desarrollo de las potencialidades de otros"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 24).

El resultado del trabajo indica que, entre las asignaturas y actividades declaradas por el SIDELID, la mayor valoración por parte de los encuestados en cuanto a aportar en algo o mucho a la formación y desarrollo de esta competencia, correspondió al desarrollo de los períodos prácticos, alcanzando a un 91%.

A continuación de esta actividad, con un 90% de valoración por parte de los encuestados, se encuentra la cancha de reacción de líderes y el desempeño como comandantes de curso, rama o círculo.
De lo anteriormente expuesto, se deduce que los oficiales encuestados valoran aquellas actividades que les permiten desenvolverse e interactuar con otros miembros de la institución y de la Escuela Militar, donde existe la oportunidad de generar acciones que les permitan, a todos los individuos, participar de ellas activamente. Un claro ejemplo, es el paso de la cancha de reacción de líderes.

Por otra parte y siempre dentro del segmento valorado positivamente, las asignaturas y actividades con menor valoración fueron: el entrenamiento aventura y la visita profesional de I AE, con un 70% y un 71% de respuestas que indican que aportaron algo o mucho al desarrollo de esta competencia.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas positivas, indicando que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación del desarrollo de otros es del 82%, mientras un 18% indican que ellas aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

Gráfico 10: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación al desarrollo de otros (Fuente: creación del autor).

1.11 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a reforzar su capacidad de* ***comunicación****".*
Competencia definida como la capacidad para *"escuchar, expresar y retroalimentar a los demás. Es capaz de comprender los pensamientos, emociones y comportamientos de otros. Considera también la utilización de recursos comunicacionales externos o internos"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 29).

Los oficiales encuestados, orientados por la definición anterior, valoraron con un 92% de respuestas que indican que las siguientes asignaturas y actividades aportaron algo o mucho en la formación del atributo de comunicación: la asignatura de expresión oral y escrita; la sociología; el desempeño como instructor auxiliar; los períodos prácticos profesionales; los servicios y guardias; y, finalmente, el desempeño como comandantes de curso, rama o círculo.

De lo expuesto en el párrafo anterior, se observa que los encuestados valoran lo que la asignatura de expresión oral y escrita les aporta, en cuanto a que les entrega los conocimientos teóricos para poder expresarse de correcta forma, con un mensaje que sea claro y que logre ser comprendido por la o las personas que lo reciben.

Además, valoran aquellas actividades que les permiten dar órdenes, instruir, coordinar acciones, etc. tales como, el desempeño como comandantes en algún curso, rama o círculo, o bien, como instructores auxiliares en terreno, impartiendo algún tema en particular, en donde cobra vital importancia la capacidad del alumno para lograr la atención de los instruidos y, por sobre todo, que éstos comprendan e internalicen lo que se les está enseñando.

Por otra parte, dentro de las valoraciones positivas, la visita profesional realizada en I AE fue la actividad que obtuvo la menor valoración por parte de los oficiales encuestados, obteniendo un 72% de respuestas que indican que aportó algo o mucho en la formación de la competencia.

En general, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la comunicación es del 85%, mientras un 15% de respuestas indican que aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

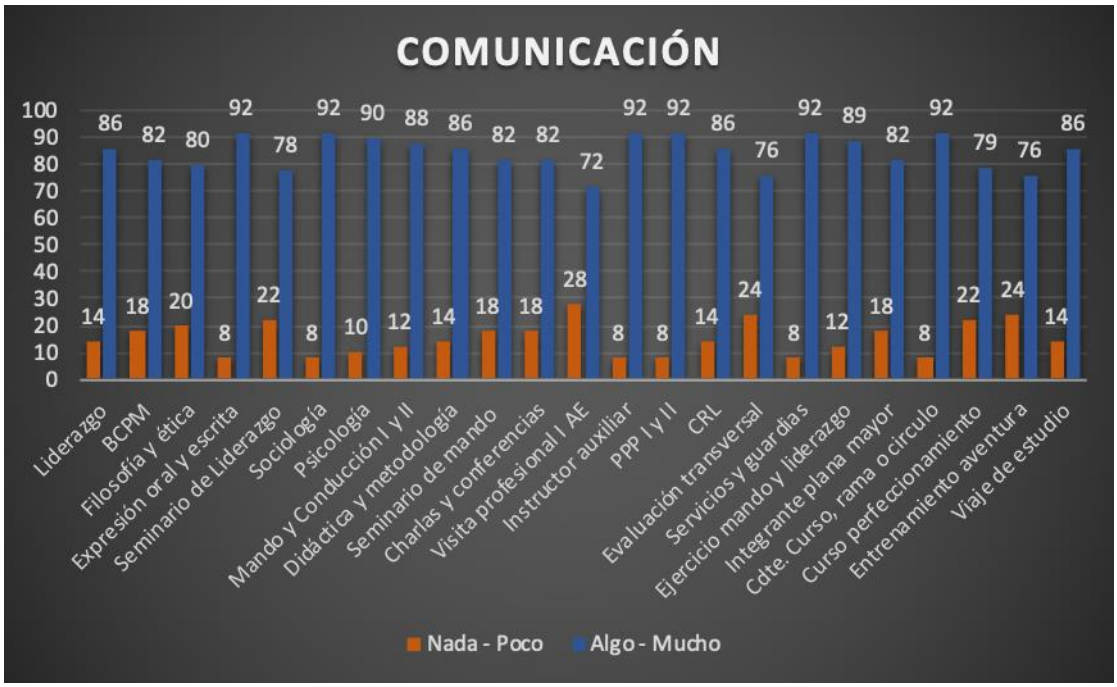

Gráfico 11: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación al desarrollo de otros (Fuente: creación del autor).

1.12 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su capacidad para el* ***trabajo en equipo****".*

Competencia que es definida por el Centro de Liderazgo del Ejército como la capacidad para *"cooperar activamente con otras personas, áreas o unidades en forma armónica en la consecución de objetivos comunes"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 34).

Conforme al párrafo anterior, los encuestados valoraron el ejercicio de mando y liderazgo como la actividad que aporta en mayor grado al desarrollo del trabajo en equipo, otorgándole un 96% de valoración.

Del mismo modo, el desempeño como instructor auxiliar, los períodos prácticos profesionales y el ejercer como comandante de curso, rama o círculo, obtuvieron una valoración por sobre el 90% de respuestas en las que, los oficiales, indicaron que aportaron algo o mucho en su formación del trabajo en equipo.

Por otra parte, la actividad con la menor valoración positiva fue la visita profesional de I AE, con un 68%. Dicha actividad fue seguida muy de cerca por la asignatura de expresión oral y escrita, con un 70% de respuestas que indica que aportaron en algo o mucho a la formación de la competencia.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas positivas, indicando que las asignaturas y actividades evaluadas aportaron algo o mucho a la formación del trabajo en equipo, es del 83% y un 17% de las respuestas indican que aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

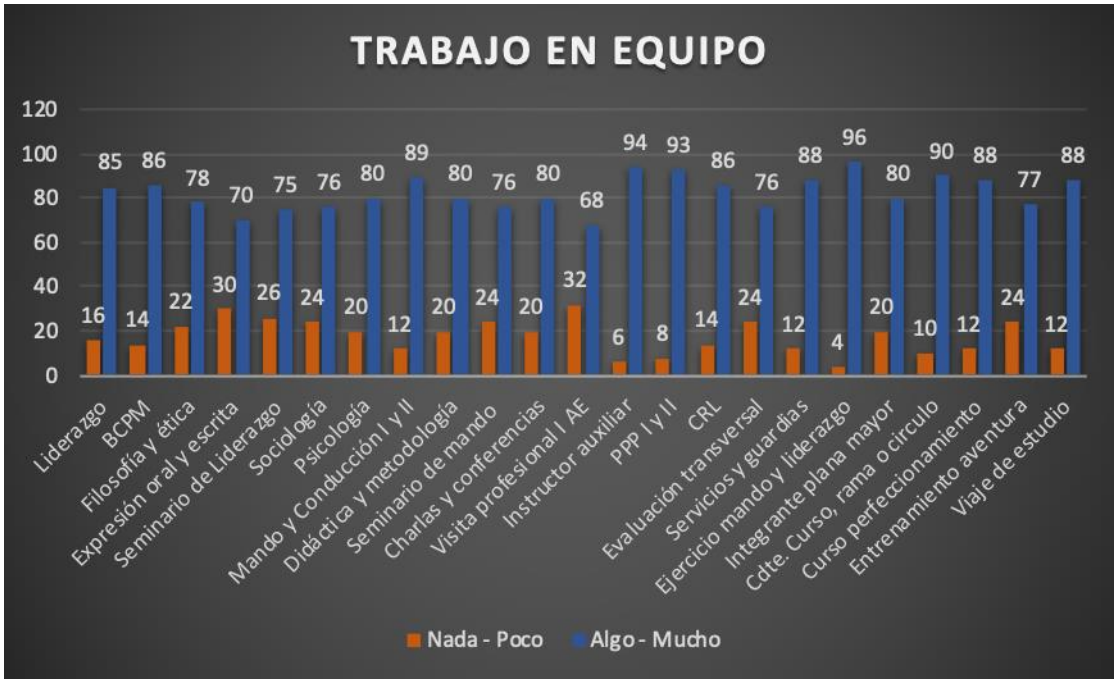

Gráfico 12: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación al trabajo en equipo (Fuente: creación del autor).

1.13 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su capacidad de* ***análisis y solución de problemas****".*

Competencia definida como la capacidad para *"aplicar estrategias y acciones para la toma de decisiones en contextos de incertidumbre o ante cambios o modificaciones de lo planificado, con el fin de solucionar problemas"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 38).

Orientados por la definición anterior, los oficiales encuestados le otorgaron la mayor valoración a la asignatura de mando y conducción y a la ejecución de los períodos prácticos profesionales, con un 94% indicando que ambas aportaron algo o mucho a la formación de la competencia "análisis y solución de problemas".

Con un resultado levemente mas bajo, la cancha de reacción de líderes fue valorada por los encuestados con un 92% de respuestas en las que indican que influyó en la formación de la competencia en estudio.

Se puede determinar que, tanto mando y conducción, los períodos prácticos profesionales y la cancha de reacción de líderes, obtienen las mayores

valoraciones al ser asignaturas y actividades que someten a los alumnos a situaciones que demandan una solución. Por ejemplo, mando y conducción les obliga a analizar un problema y encontrar una solución mediante el desarrollo de los pasos del proceso de planificación.

Por otra parte, la actividad con menor valoración, es decir, que aporta en menor medida a la formación del análisis y solución de problemas, fue la visita profesional de I AE.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación del análisis y solución de problemas alcanzó al 84%, mientras un 16% de respuestas indica que aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

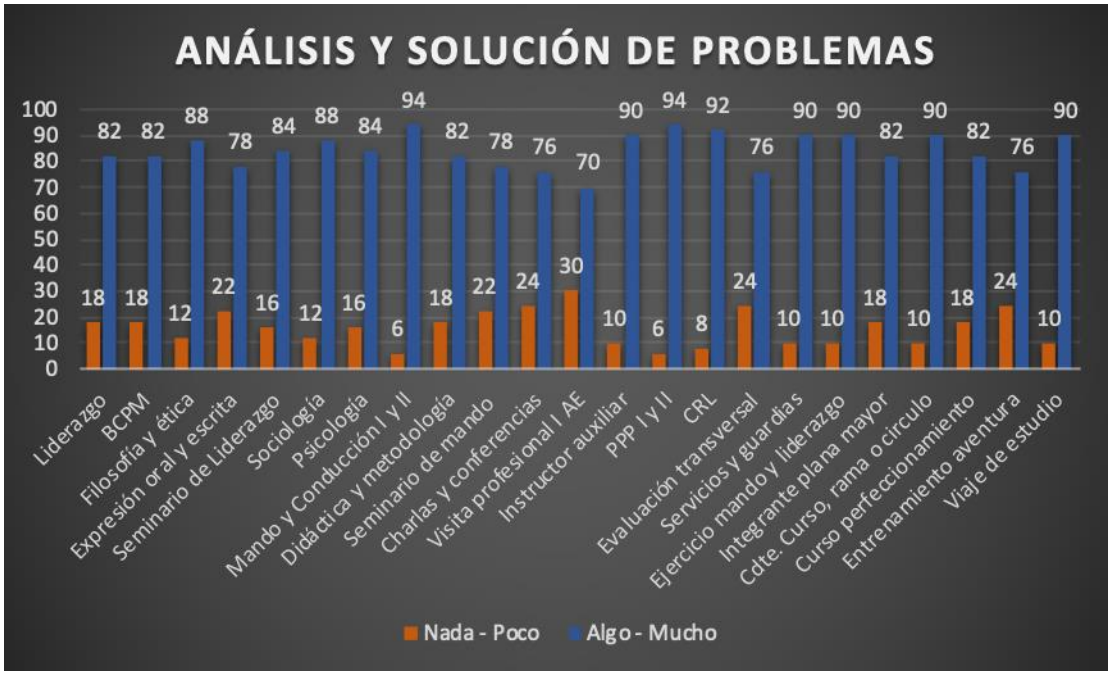

Gráfico 13: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación al análisis y solución de problemas (Fuente: creación del autor).

1.14 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a desarrollar su* ***iniciativa****".*

Competencia definida como la capacidad para *"actuar de manera proactiva y oportuna en diversas situaciones, sin la necesidad de una supervisión directa, teniendo en cuenta la intención del escalón superior y la doctrina*

institucional" (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 43).

De esta manera, destaca el 98% con el que fueron valorados los períodos prácticos profesionales en cuanto a que, según los encuestados, aportaron algo o mucho a la formación y al desarrollo de la iniciativa.

A continuación, el resultado muestra que los períodos prácticos profesionales, mando y conducción y didáctica y metodología de la instrucción obtuvieron un 92% de valoración, indicando que aportaron algo o mucho al desarrollo de la iniciativa.

De lo expuesto, se puede determinar que los oficiales encuestados reconocen en los períodos prácticos profesionales una oportunidad para desarrollar la iniciativa, por cuanto deben poner en práctica todo lo aprendido durante sus años de formación en el Instituto, en un ambiente desconocido para ellos.

Además, reconocen en mando y conducción y didáctica y metodología de la instrucción, la posibilidad de fomentar la iniciativa en el sentido de que deben dar solución a problemas que les permita, de manera eficiente, dar cumplimiento a las tareas dispuestas por el escalón superior.

Por otro lado, la actividad con menor valoración, dentro del segmento positivo, fue el entrenamiento aventura, actividad que, según los encuestados, aportó algo o mucho en un 74% de las respuestas obtenidas.

Del mismo modo, obtienen una baja valoración el desempeño como integrantes de una plana mayor, sociología y expresión oral y escrita, todas con un 76% de respuestas que indican que aportaron en algo o mucho a la formación de la iniciativa.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades que aportaron algo o mucho a la formación de la iniciativa, alcanzó al 83% y un 17% de las respuestas indica que aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

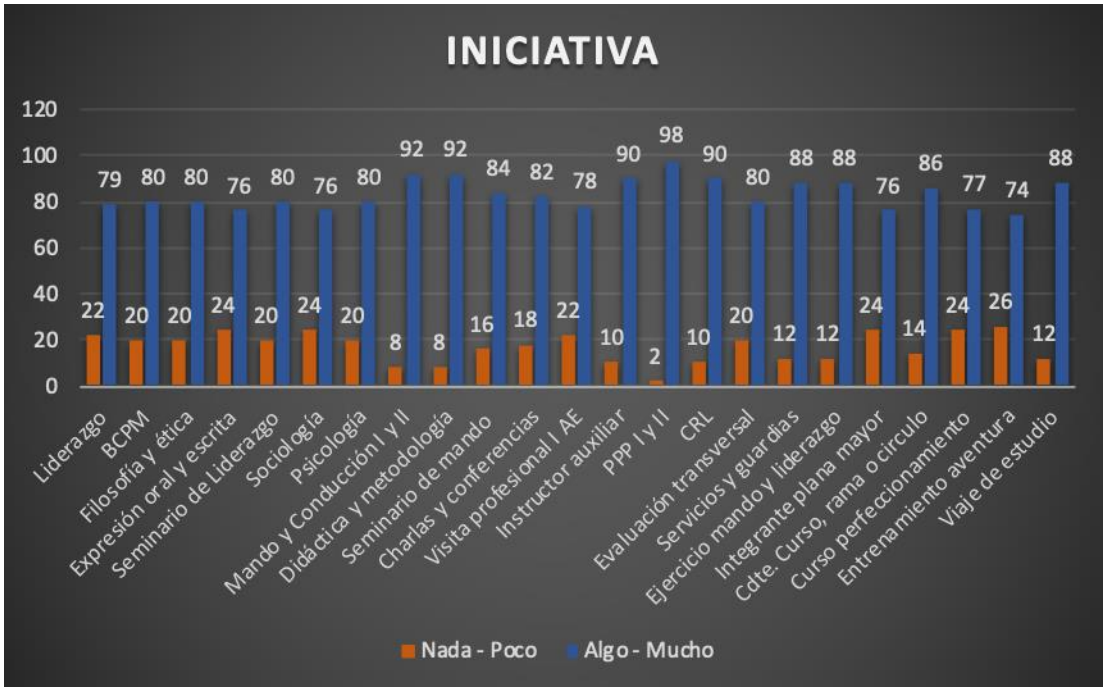

Gráfico 14: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la iniciativa (Fuente: creación del autor).

1.15 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado desarrollar de su* ***tolerancia a la presión****".*

Competencia definida como la capacidad para *"actuar de forma segura y eficiente en contextos diversos y en situaciones que implican tensión y altas exigencias, con el fin de conservar el propósito de la misión"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 46).

A partir de la definición anterior, los oficiales encuestados determinaron que los períodos prácticos profesionales, corresponden a la actividad que más aportó a su formación y desarrollo de esta competencia, otorgándole un 93% de valoración.

Junto con esta actividad, los encuestados le otorgaron una alta valoración al ejercicio de mando y liderazgo, con un 92% de respuestas que indican una incidencia importante de esta actividad en el desarrollo de la tolerancia a la presión de los alumnos, seguido del desempeño como comandantes de curso, rama o círculo, con un 90% de valoración.

De lo anterior, se puede observar que los oficiales encuestados valoran, en la formación de la tolerancia a la presión, aquellas actividades en las que se les entrega un grado de responsabilidad, es decir, aquellas en las que deban responder por los actos de un grupo de personas, por las funciones de un determinado cargo, por los resultados de una decisión, etc.

Por otra parte, muy por debajo de las valoraciones anteriores, los encuestados dan un 64% de respuestas que indican que, dentro del segmento positivo, la evaluación transversal fue la actividad de menor aporte a la formación de cada uno, en cuanto a la tolerancia a la presión.

Muy cerca de esta valoración se encuentra la asignatura de expresión oral y escrita con un 66% y la visita profesional de I AE con un 67%.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la tolerancia a la presión es del 81%, mientras un 19% de respuestas indica que aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

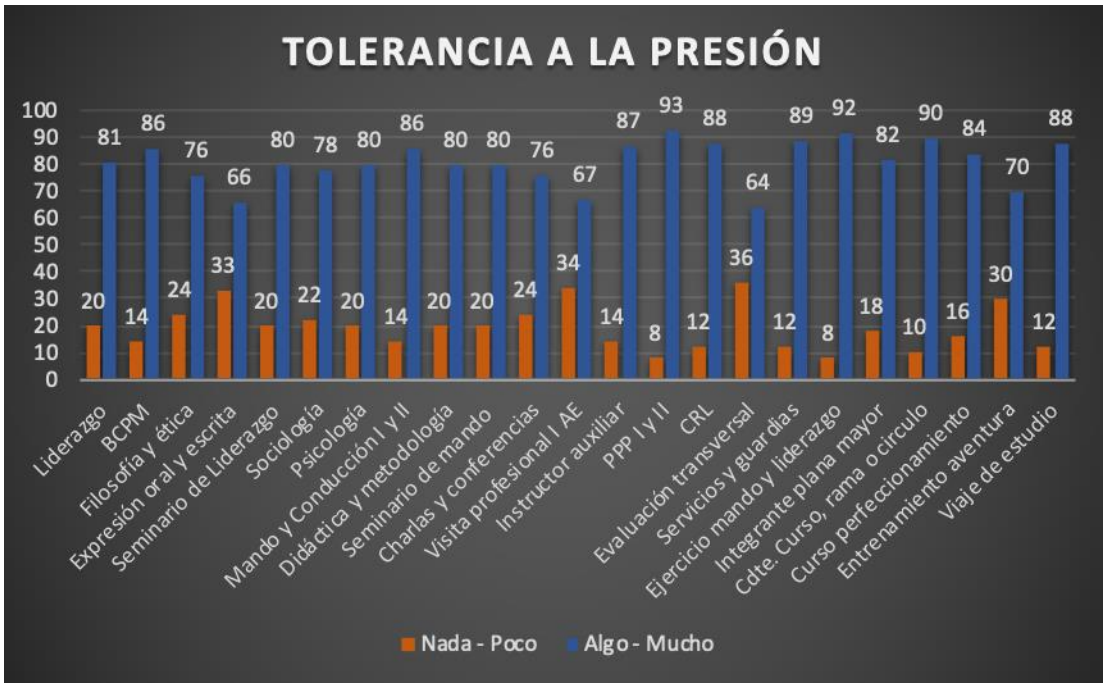

Gráfico 15: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la tolerancia a la presión (Fuente: creación del autor).

1.16 Análisis de los resultados de la pregunta *"De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a la* ***auto preparación****".*

Competencia definida por el Centro de Liderazgo del Ejército como la capacidad para *"reconocer en sí mismo fortalezas, potencialidades, carencias y áreas de mejora, diseñando acciones de cambio orientadas a potenciar integralmente su desarrollo personal y profesional, buscando y adquiriendo de manera proactiva nuevos conocimientos y destrezas"* (Guía de consulta de atributos y competencias de liderazgo del Ejército de chile, 2016, p. 50).

Orientados por la definición anterior, los oficiales encuestados valoraron a los períodos prácticos profesionales con un 94% de respuestas positivas, indicando que la actividad aportó algo o mucho en la formación de la auto preparación.

Del mismo modo, mando y conducción obtuvo un 90% de valoración, seguida por el ejercicio de mando y liderazgo con un 88% de respuestas, lo que indica una incidencia importante en el desarrollo de la competencia.

De lo anterior, se puede deducir que los oficiales encuestados valoran, en las actividades mencionadas en los párrafos anteriores, una oportunidad para conocerse a sí mismos, determinando las propias fortalezas y debilidades frente a las situaciones a las que se ven expuestos en cada una de ellas.

Lo anterior, les permitió preocuparse de potenciar sus fortalezas y de mejorar en sus debilidades, fomentando la auto preparación.

Los períodos prácticos profesionales, mando y conducción y el ejercicio de mando y liderazgo generan estas oportunidades y, es por ello, que obtienen una valoración superior al resto de asignaturas y actividades del SIDELID.

Por otra parte, el seminario de liderazgo es valorado como la actividad que incide en menor medida en la competencia en estudio. Los encuestados le otorgan un 73% de respuestas que indican un aporte importante al desarrollo de la auto preparación.

Otras actividades con baja valoración positiva son: la evaluación transversal, con un 76%; el seminario de mando, sociología y expresión oral y escrita, todos con un 77% de valoración.

Finalmente, se observa que el promedio de respuestas que indican que las asignaturas y actividades aportaron algo o mucho a la formación de la auto preparación es del 83%, mientras un 17% de respuestas indica que aportaron en nada o poco a la formación de esta competencia.

Gráfico 16: respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a la auto preparación (Fuente: creación del autor).

1.17 Análisis general de los resultados de la encuesta realizada a los Subtenientes de la Fuerza Terrestre.

En general, los oficiales del grado de Subteniente que se encuentran en su primer año y que están destinados en unidades de la Fuerza Terrestre, reconocen que las asignaturas y actividades del Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar aportaron a su formación como oficiales, específicamente, en el ámbito del liderazgo.

Para el análisis general de las respuestas se dividirá en asignaturas y actividades.

De esta forma, son asignaturas: Liderazgo, Bases Conceptuales de la Profesión Militar, Filosofía y Ética, Expresión Oral y Escrita, Sociología, Psicología, Mando y Conducción I y II, Didáctica y Metodología de la Instrucción, Seminario de Mando y Seminario de Liderazgo.

Por otro lado, son actividades: las Charlas y Conferencias, Visita Profesional de I AE, Instructor Auxiliar, Períodos Prácticos Profesionales, Cancha Reacción de Líderes, Evaluación Transversal, Servicios y Guardias, Ejercicio de Mando y Liderazgo, integrante de una plana mayor, Comandante de Curso, Rama o Círculo, Curso de Perfeccionamiento, Entrenamiento Aventura y Viaje de Estudios.

Es así como, la actividad más valorada por los oficiales es el Período Práctico Profesional I y II (PPP – I y PPP- II), con un promedio de 94% de respuestas que indican que aportó en algo o mucho a la formación de las diferentes competencias y atributos del MILE, siendo seguida por el Ejercicio de Mando y Liderazgo que se ejecuta en III AE con un 91% de valoración y por el desempeño como instructores auxiliares durante la ejecución de las diferentes campañas, con un promedio de 90% de valoración.

Las actividades mencionadas en el párrafo anterior, fueron las únicas valoradas sobre el 90% por parte de los encuestados.

Por otra parte, las asignaturas declaradas por el SIDELID con mayor valoración fueron Mando y Conducción I y II con un 88% de valoración, seguida por Bases Conceptuales de la Profesión Militar con un 87% y por Psicología con un 86%.

Del mismo modo, la actividad con menor valoración es el Entrenamiento Aventura, siendo seguida por la Evaluación Transversal, que se ejecuta en dos oportunidades durante el año, y por la Visita Profesional que se materializa en I AE. Todas estas actividades fueron valoradas entre el 73% y el 71% en relación a que aportaron algo o mucho a la formación de los oficiales y entre en 29% y un 27% en relación a que aportaron nada o poco en su formación.

Por otro lado, la asignatura con menor valoración fue Expresión Oral y Escrita con un 77% de valoración. El resto de las asignaturas se encuentran valoradas por sobre el 80%.

El promedio de respuestas que indican que las 10 asignaturas del SIDELID aportan en algo o mucho a la formación de los atributos y competencias es del 83%, siendo el restante 17% de respuestas las que indican que las asignaturas declaradas por el SIDELID aportaron nada o poco en la formación del liderazgo según el MILE.

Del mismo modo, el promedio de respuestas que indican que las 13 actividades del SIDELID aportaron en algo o mucho a la formación de los atributos y competencias es del 84% versus un 16% de respuestas que indican que las actividades aportaron nada o poco a la formación del liderazgo según el MILE.

De lo expuesto en párrafos anteriores, se observa que los oficiales encuestados le entregan una valoración similar a las actividades y a las asignaturas en cuanto a como perciben, cada uno de ellos, la incidencia en la formación y desarrollo de los atributos y competencias del MILE.

Sin embargo, las actividades predominan en los extremos de la evaluación por parte de los oficiales encuestados, es decir, son actividades las que presentan las tres mayores valoraciones y, de la misma manera, son actividades las tres valoraciones más bajas. Mientras tanto, las asignaturas presentan menor variación entre las más y las menos valoradas.

Por lo tanto, los oficiales encuestados, reconocen la importancia para desarrollar el liderazgo tanto en la dimensión del "saber", mediante la impartición de conocimiento teórico a través de asignaturas y en la dimensión del "hacer", a través de actividades que les permitan poner en práctica los atributos y competencias que el MILE declara.

Por último y conforme a lo expuesto en los párrafos anteriores, se estima que es necesario revisar y, si es del caso, potenciar aquellas asignaturas y actividades que se encuentran por debajo del 80% de valoración.

De esta manera, se estima que el desempeño de los alumnos como integrantes de una Plana Mayor de las UFs, dentro del Batallón de Alumnos, debe ser revisado y potenciado al entregar herramientas importantes para el desarrollo de los oficiales. Su revisión deberá ser orientada a las pautas de evaluación y, por sobre todo, a las actividades dispuestas para los alumnos.
Del mismo modo, se hace necesario revisar y potenciar la Evaluación Transversal, siendo esta herramienta muy útil y que, si se modifica de manera correcta, podría cumplir con una tarea similar a la que el SILE emplea a través la MMLs, considerando que el principal motivo del por que es evaluada por bajo el 80% es debido a que no se realiza, de manera correcta, una retroalimentación de los resultados y no existen talleres para potenciar aquellos atributos y competencia peor evaluados.

Por último, la Visita Profesional de I AE y el Entrenamiento Aventura deberán ser revisados para determinar si cumplen con algún objetivo que permita desarrollar los atributos y competencias del MILE o, si es necesario, no considerar estas actividades dentro del SIDELID.

La asignatura con menor valoración fue Expresión Oral y Escrita con un 77%, sin embargo, se estima que no es necesaria su revisión ya que se concluye que la baja valoración se debe a que, esta asignatura, responde a una competencia en específico (la comunicación), ya que los oficiales le dan una valoración por sobre el 90% cuando se les consulta por su incidencia en la respectiva competencia.

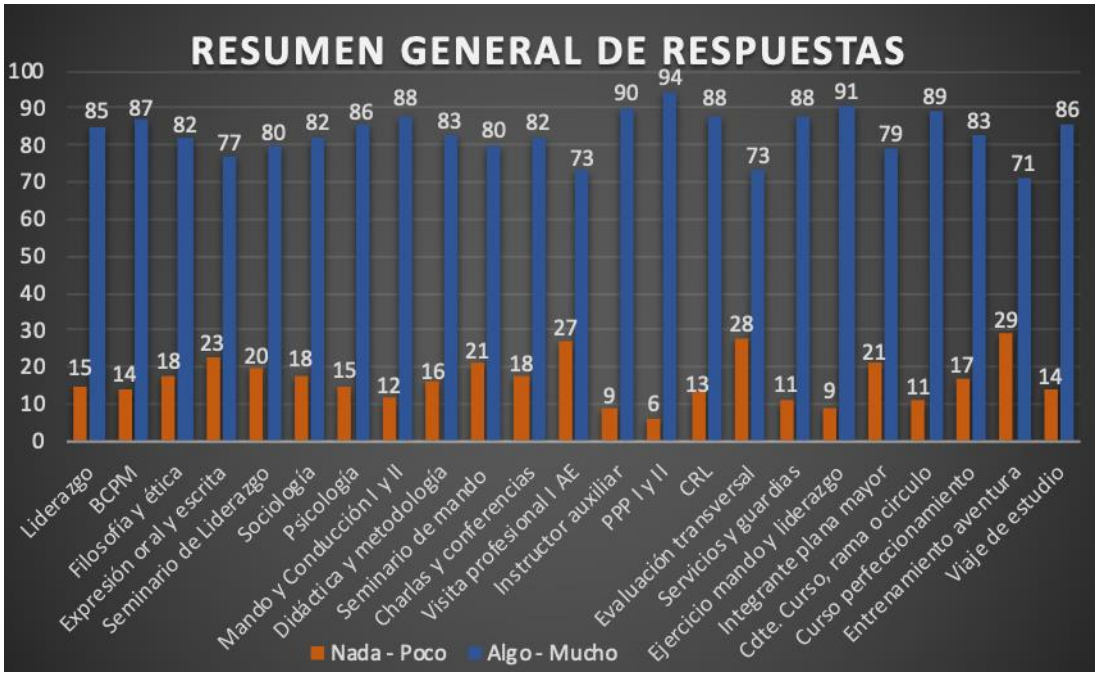

Gráfico 17: resumen general de respuestas por asignatura y actividad declarada por el SIDELID en relación a los atributos y competencias del SILE (Fuente: creación del autor).

1.18 Análisis de la percepción de los encuestados respecto de los atributos y competencias del MILE en relación al SIDELID.

El gráfico 18 representa como los atributos y competencias del MILE son percibidos por los oficiales encuestados, en cuanto a que tanto se desarrollan en las asignaturas y actividades del SIDELID.

De esta manera, la competencia o atributo que más se desarrolla al participar del SIDELID es la pericia, con un 86% de valoración, seguida muy de cerca

por la seguridad en sí mismo, la visión de conjunto y la comunicación, todas con un 85% de valoración.

De lo anterior, se concluye que estos atributos y competencias se pueden fomentar y desarrollar a través de las asignaturas y actividades que declara el SIDELID, haciéndose importante determinar si este sistema lo declara en sus textos, planificaciones, programas de asignaturas, etc.

Por otra parte, la competencia o atributo menor valorada fue la tolerancia a la presión con un 81%. Es decir, esta competencia, según los encuestados, tiene un 5% menor cantidad de asignaturas y actividades en donde se puede desarrollar o potenciar en comparación a la pericia.

Por último, el promedio de valoración es del 83%, es decir, los encuestados perciben un 83% de capacidad del SIDELID en el sentido de desarrollar y potenciar los atributos y competencias del MILE.

Con esto, 11 atributos y competencias se encuentran por sobre el promedio y 5 se encuentran bajo este promedio.

Gráfico 18: promedio de respuestas por atributo y competencia definida en el MILE (Fuente: creación del autor).

Finalmente, es necesario que cada asignatura y actividad del SIDELID tenga, en sus respectivos programas de asignatura, declarado que competencias y atributos del MILE desarrolla o potencia. De esta manera,

permitirá que los profesores e instructores orienten de manera correcta el desarrollo de cada asignatura y actividad y se relacione, de manera directa, con lo que se realiza en el SILE.

2. Análisis de los resultados de la entrevista realizada a los Oficiales y personal civil del Centro de Liderazgo del Ejército.

La entrevista realizada a los Oficiales y personal civil del CLE tiene por finalidad obtener información de aquellos integrantes de la unidad, que tiene por objetivo fomentar el desarrollo de atributos y competencias del liderazgo como una herramienta para el ejercicio del mando.

De esta manera, se considera muy importante que quienes están en la vanguardia del desarrollo del liderazgo en la Institución, den su opinión respecto a cómo lo está haciendo la Escuela Militar, en la actualidad, en lo relacionado al desarrollo del liderazgo y cómo, según cada uno de ellos, se podría vincular el sistema de liderazgo del instituto con el de la Institución.

2.1 Análisis de los resultados de la pregunta: ¿Cuál es su opinión respecto del Sistema de desarrollo de liderazgo de la Escuela Militar (SIDELID)?

Del personal entrevistado, se aprecia que concuerdan en que es necesario actualizar el Sistema de Desarrollo de Liderazgo que actualmente esta en ejecución en la Escuela Militar. Esta actualización debe estar orientada por lo que la Institución se encuentra realizando, es decir, a través del MILE y del SILE.

Los entrevistados reconocen la necesidad de que el SIDELID haga propio el MILE y lo aplique en todas las actividades que declara. Al mismo tiempo, advierten que, como sistema, el SIDELID funciona ya que esta organizado, bien estructurado y, por sobre todo, reconoce la importancia de desarrollar el liderazgo en los alumnos como una herramienta de futura aplicación.

Finalmente, los entrevistados valoran, en menor medida, el énfasis que da el SIDELID en el desarrollo del liderazgo, es decir, en el fortalecimiento de las competencias y atributos, las que, como se menciona en el párrafo anterior, deben ser las declaradas por el MILE.

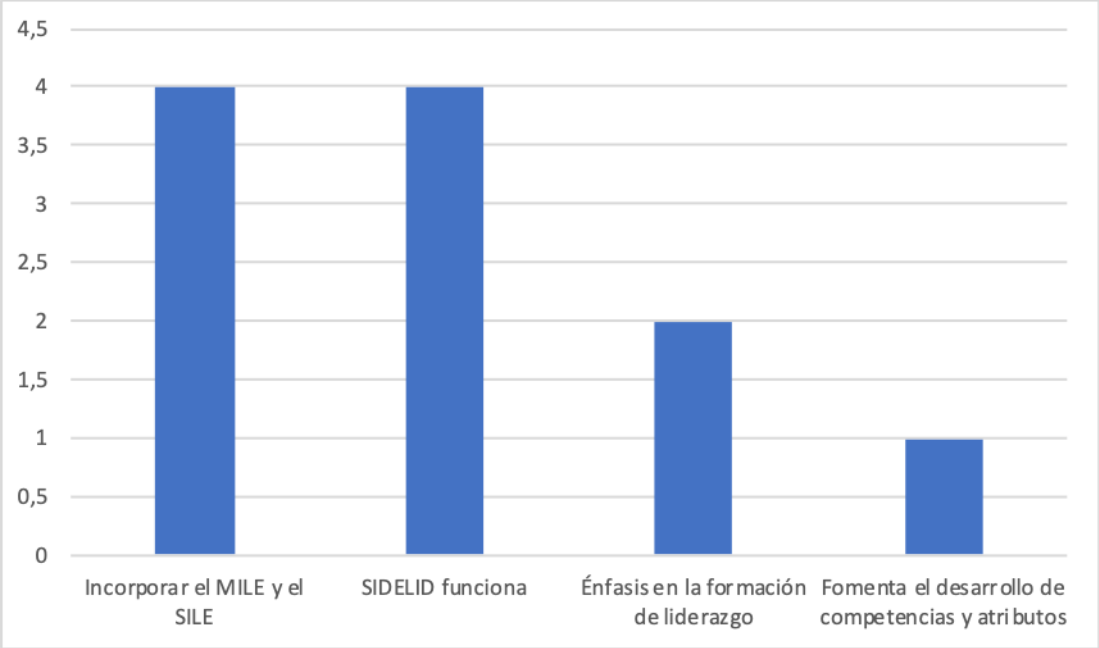

Gráfico N.º 19: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 1 (fuente: creación del autor).

2.2 Análisis de los resultados de la pregunta: en relación al SIDELID ¿cuáles son las debilidades que Ud. puede evidenciar?

De las respuestas entregadas por el personal del CLE, se puede deducir, que las principales debilidades del SIDELID son la falta de conceptos y actividades que estén en concordancia con lo que el SILE realiza al personal de la Fuerza Terrestre, es decir, el CLE ha desarrollado una serie de herramientas, actividades e instrumentos que están a disposición de los miembros del Ejército, entre ellos, los alumnos de la Escuela Militar.

En consecuencia, los entrevistados, concuerdan en que el SIDELID debe ser alineado con el MILE siendo, este aspecto, el que representa una de las más importantes debilidades del sistema.

Del mismo modo, y en relación con lo expuesto en los párrafos anteriores, reconocen la falta de un instrumento que permita obtener información real respecto de las conductas en los diferentes ámbitos del alumno del instituto.

Finalmente, los entrevistados concuerdan, en general, que el SIDELID debe desarrollar actividades que cuentan con retroalimentación, es decir, que los alumnos conozcan sus fortalezas y debilidades y que, estas fortalezas y

debilidades, no sean evaluadas de manera sumativa como lo hace actualmente el sistema, ya que esto genera el "deseo" de obtener una buena calificación y no la conciencia de aprender en forma real lo que, en definitiva, va a permitir el autoconocimiento y el autodesarrollo de cada alumno de la Escuela Militar.

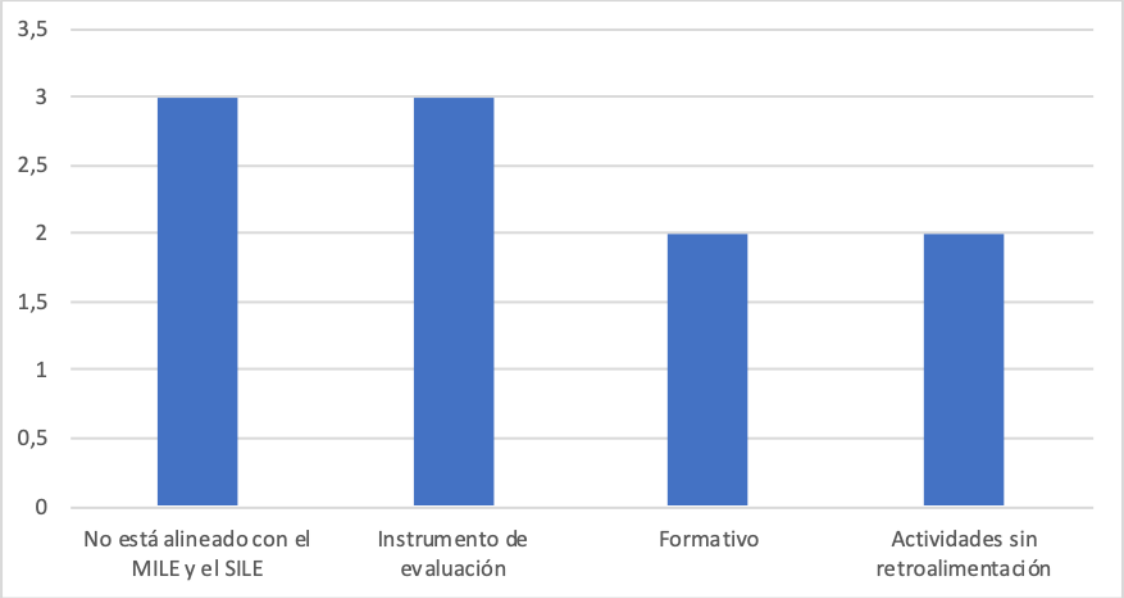

Gráfico N.º 20: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 2 (fuente: creación del autor).

2.3 Análisis de los resultados de la pregunta: en relación al SIDELID ¿cuáles son las fortalezas que Ud. puede evidenciar?

Para la pregunta N.º 3, los entrevistados reconocen en el SIDELID la gran cantidad de actividades que permiten que el alumno, desde su ingreso al instituto, ejecute en forma práctica el liderazgo.

Además, reconocen que el sistema es progresivo, lo que permite que en los primeros años el alumno desarrolle y fortalezca competencias personales para que, luego, desarrolle aquellas competencias relacionadas con el desarrollo de otros y con las relaciones entre menos, pares y más antiguos.

Por último, destacan que la Escuela Militar otorgue una parte importante del tiempo destinado a la formación de los alumnos, al liderazgo. Esto, demuestra que el liderazgo es importante en el futuro rol que cada uno de los cadetes y subalféreces tendrá que desempeñar en la Fuerza Terrestre o Fuerza Generadora según les corresponda.

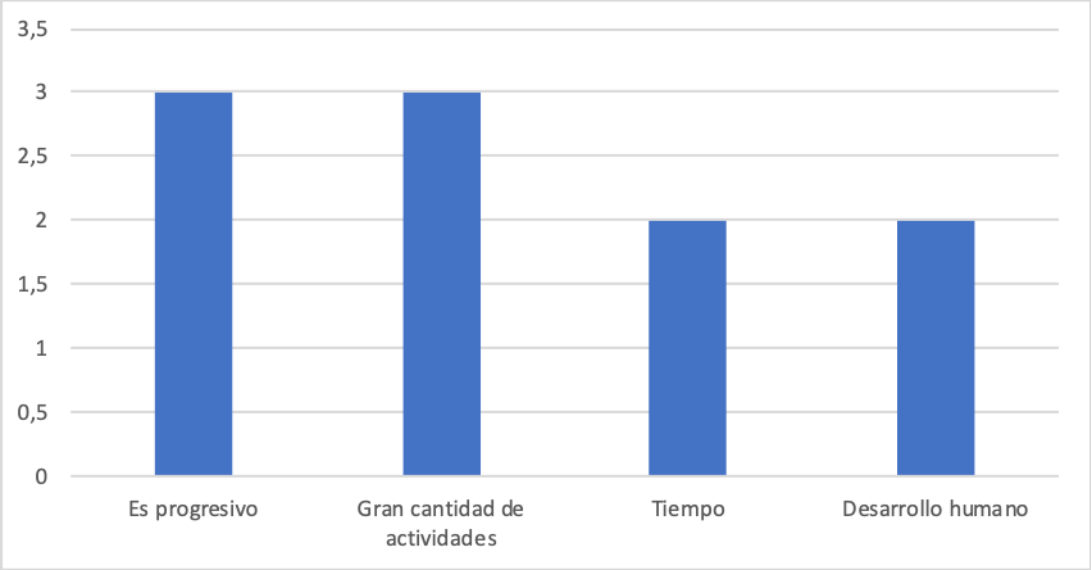

Gráfico N.º 21: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 3 (fuente: creación del autor).

2.4 Análisis de los resultados de la pregunta: según su opinión y derivado de las fortalezas y debilidades del SIDELID ¿qué se podría vincular del SILE con el SIDELID?

En término generales, los entrevistados determinan que lo más importante para vincular el SIDELID con el SILE es incorporar, en su totalidad, el MILE y aquellas herramientas que permitan el autodesarrollo y el autoconomiento. Una de estas herramientas, en el SILE, es la Medición Multilateral de Liderazgo, la que aporta información respecto de las competencias y atributos del mencionado modelo.

Al realizar lo anteriormente expuesto, se avanzaría de manera importante en alinear el SIDELID con lo que la Institución esta desarrollando en sus integrantes.

Además, las diferentes áreas del SILE como Docencia y Capacitación, Instrucción y Entrenamiento y Desarrollo Personal, cuentan con herramientas y actividades que aportarían a la formación de los alumnos en cuanto a desarrollar y fortalecer las competencias y atributos del MILE.
De esta manera, los entrevistados determinan que el SIDELID debería incorporar herramientas que permitan potenciar el rol del profesor en el aula, capacitándolo para ejercer de mejor manera su función y que se relacione con nuestra doctrina valórica. También, se debe fortalecer el rol de instructor del alumno para que ejercite las competencias y atributos del

liderazgo y, finalmente, reconocen la necesidad de que todas las actividades y herramientas antes mencionadas, estén 100% vinculadas y orientadas por el MILE.

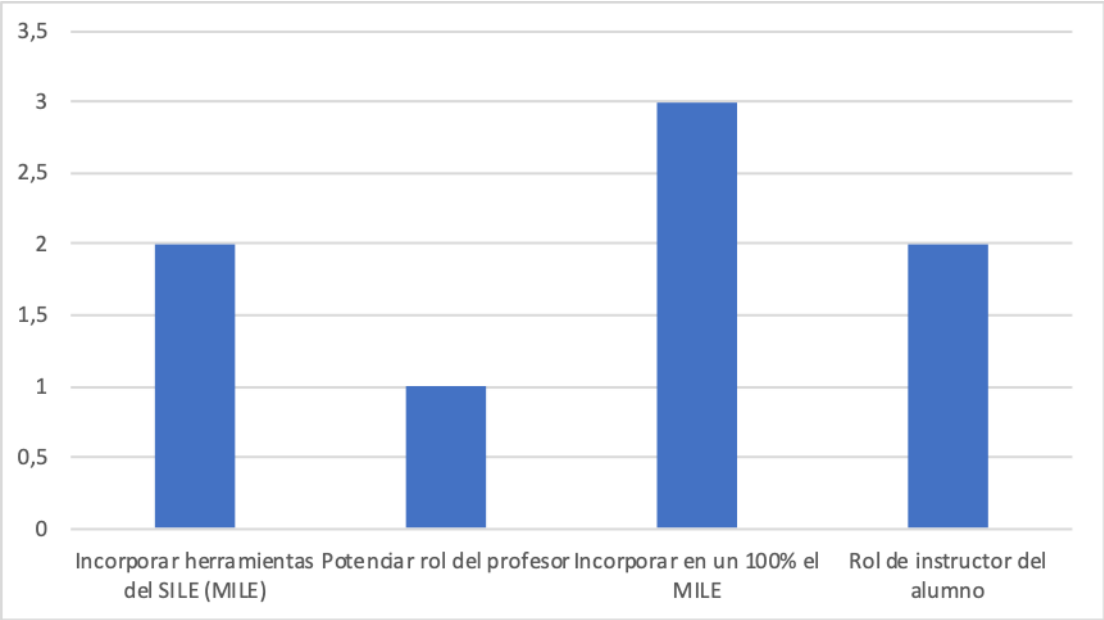

Gráfico N.º 22: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 4 (fuente: creación del autor).

2.5 Análisis de los resultados de la pregunta: según su opinión ¿qué herramientas del SILE han presentado mayor cantidad de dificultades en su aplicación en la Institución?

Para esta pregunta, los entrevistados concuerdan en que las herramientas, que se encuentran a disposición de todos los usuarios del SILE, posterior al reporte individual al haber realizado la MML, han presentado la mayor cantidad de problemas para ser aplicadas.

Lo anterior radica en que, para lograr el éxito en la aplicación de estas herramientas, debe existir un cambio cultural orientado a la autogestión y al autodesarrollo de cada hombre y mujer integrante de nuestra Institución. Si esto no ocurre, será muy difícil lograr que exista un interés real por fortalecer y disminuir aquella brecha que arroja la MML en las competencias y atributos del MILE.

Por otra parte, los entrevistados reconocen que la aplicación de la MML ha ido ganándose la confianza de los integrantes del Ejército, las respuestas han ido cada vez siendo mas confiables, lo que ha permitido contar con

información más certera y precisa. Lo anterior, no quiere decir que haya sido fácil aplicar esta herramienta.

Además, se menciona la dificulta que ha existido para aplicar la "Guía de fortalecimiento para el año militar", situación que ocurre, al igual que las herramientas de apoyo del Subsistema de Desarrollo Personal, por falta de cultura en la autogestión y autopreparación.

Finalmente, los entrevistados, en su mayoría, reconocieron la importancia que ha tenido la aplicación de la MML, permitiendo que los evaluados cuenten con información honesta y tangible respecto de sus conductas y relaciones con sus más y menos antiguos y pares.

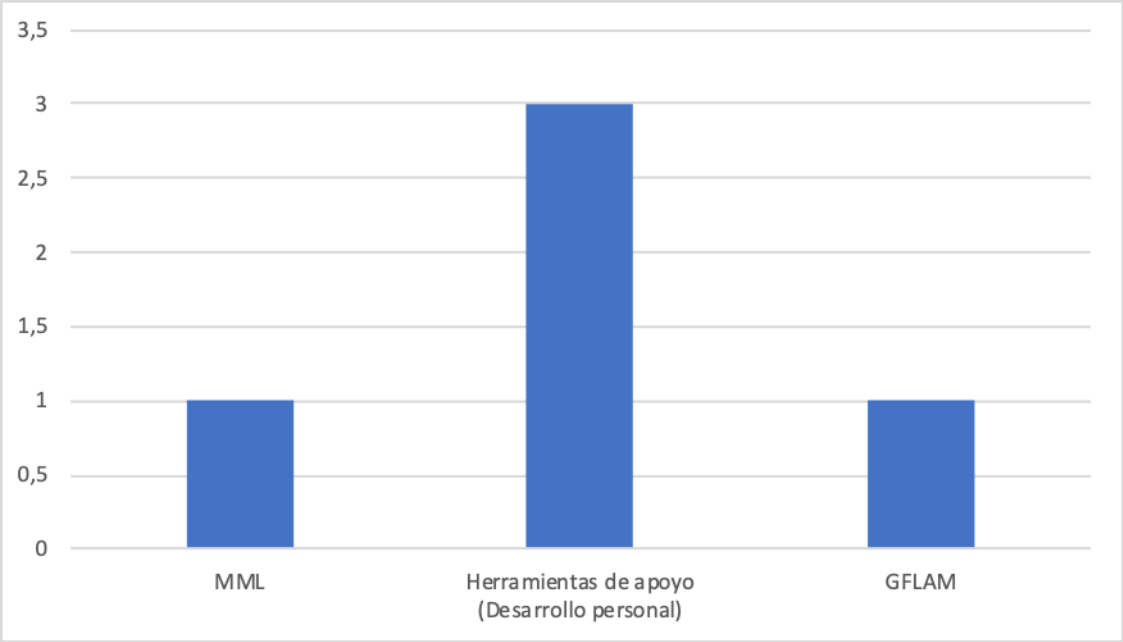

Gráfico N.º 23: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 5 (fuente: creación del autor).

3. Análisis de los resultados de la entrevista realizada a los Oficiales de la Escuela Militar.

La entrevista realizada a los Oficiales del instituto tiene por finalidad obtener información de aquellos integrantes de la unidad, que participan directa o indirectamente de las actividades dispuestas por el SIDELID y que, por lo tanto, tienen algún grado de responsabilidad con el desarrollo del liderazgo en los alumnos.

De esta manera, se considera de gran valor que quienes tienen la responsabilidad de ejecutar actividades o participar en la formación del liderazgo de los alumnos del instituto, den su opinión respecto al SILE y cómo, según cada uno de ellos, se podría vincular con el SIDELID.

3.1 Análisis de los resultados de la pregunta: ¿Cuál es su opinión respecto al Sistema de Liderazgo del Ejército(SILE)?

En términos generales, los oficiales entrevistados, concuerdan en que el Sistema de Liderazgo del Ejército es una muy buena herramienta de evaluación que permite aumentar el estándar profesional de los integrantes de la Institución.

Respecto al punto anterior, mencionan la herramienta del Subsistema de Desarrollo Personal del SILE que mide las conductas de los individuos, es decir, a la MML. Respecto de esta herramienta se determina su importancia ya que permite obtener datos reales respecto de la impresión del superior, pares y subordinados que causa la conducta del evaluado (visión en 360º).

Por último, los entrevistados comentan que el SILE, a la fecha, cuenta con muy poca difusión en el personal de planta de la Institución lo que, en definitiva, hace que su aplicación sea compleja y con muy poca regularidad, desaprovechando la excelente oportunidad con la que se cuenta para cultivar y potenciar los atributos y competencias del MILE.

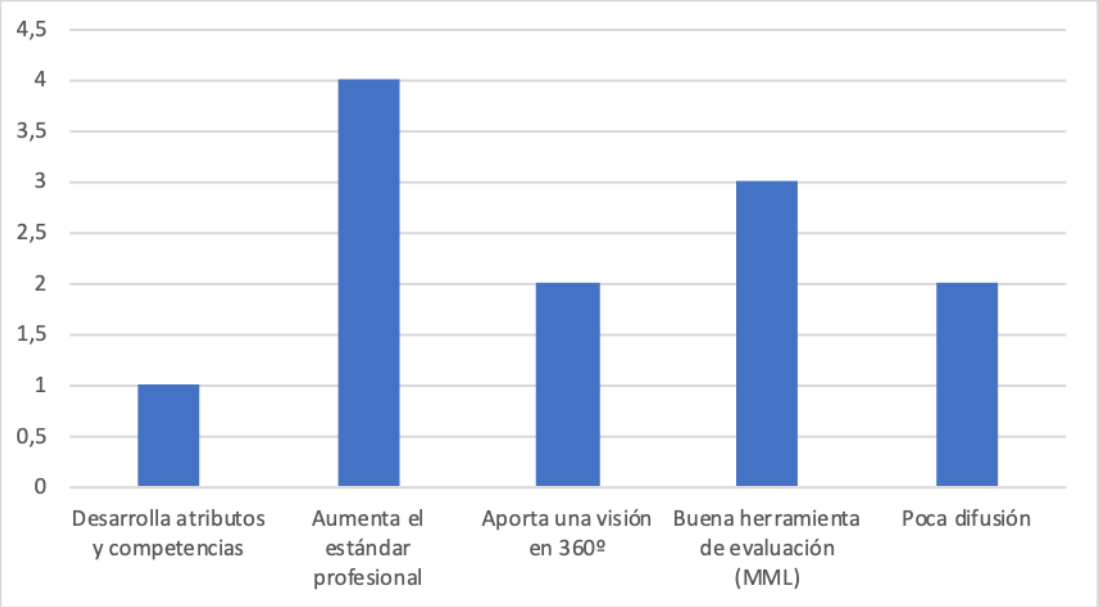

Gráfico N.º 24: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 1 (fuente: creación del autor).

3.2 Análisis de los resultados de la pregunta: en relación al SILE ¿cuáles son las debilidades que Ud. puede evidenciar?

En gran parte de las respuestas de los entrevistados, se pudo apreciar que concuerdan con que la difusión del SILE y la entrega de los resultados, específicamente, de la MML, representan una debilidad, ya que al no contar con el conocimiento necesario de las fortalezas y debilidades del sistema se disminuye el efecto que tendría las herramientas del sistema en los integrantes de la Institución.

Al mismo tiempo, los oficiales entrevistados, concordaron en que aún no existe la cultura de autogestión del conocimiento y preparación por parte del personal de planta que permita obtener resultados destacados del SILE, es decir, el sistema entrega una gran variedad de alternativas para que, cada uno, fomente y cultive los atributos y competencias de liderazgo, sin embargo, representa una debilidad el hecho de que los usuarios del sistema solo llegan hasta el punto de "obtención de resultados" y no continúan con las siguientes fases del sistema.

Por último, se debe tener especial atención a que el sistema fomenta el desarrollo individualista, podría propender a que se confunda el rol de comandante y que la MML fomente las acciones "populares" versus la toma de decisiones que el "rol de mando" le exija a un superior, todo esto, con tal de obtener una "buena" evaluación.

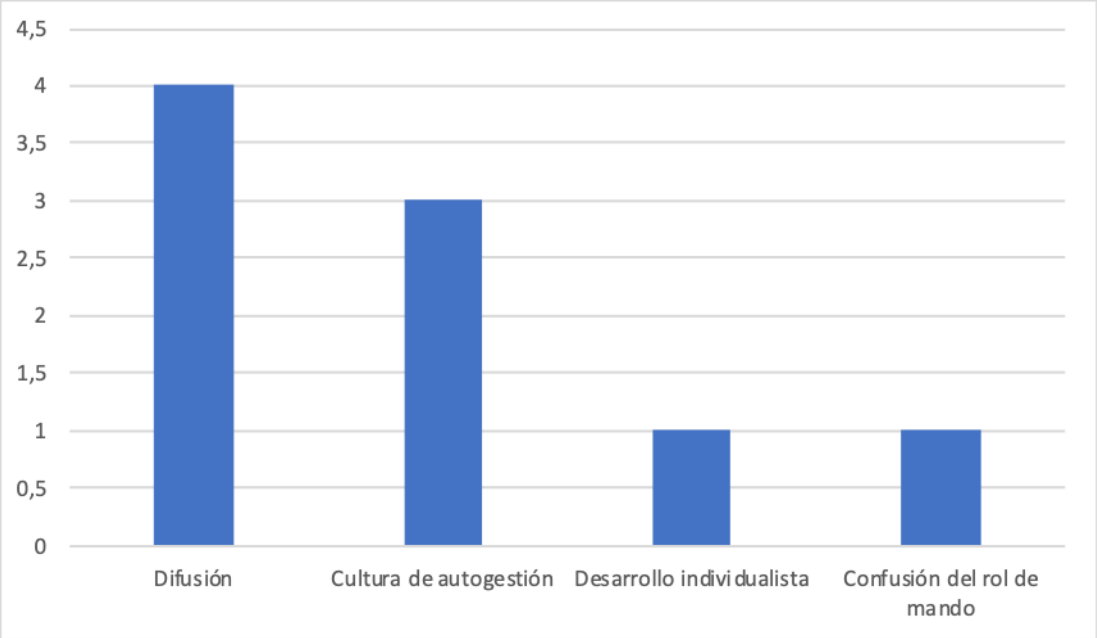

Gráfico N.º 25: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 2 (fuente: creación del autor).

3.3 Análisis de los resultados de la pregunta: en relación al SILE ¿cuáles son las fortalezas que Ud. puede evidenciar?

Para esta pregunta, los entrevistados concuerdan en que una de las fortalezas más importantes del SILE es la cantidad de herramientas que entrega al "usuario" para que pueda trabajar en lo relacionado al fortalecimiento de las competencias y atributos del liderazgo según el MILE.

Del mismo modo, esta gran cantidad de herramientas permitirá que los integrantes de la Institución fomenten el autoconocimiento y, de esta manera, puedan orientar sus acciones hacia un mando con liderazgo lo que, para los oficiales entrevistados, representa otra importante fortaleza del sistema.

Por otra parte, se destaca también como fortaleza pero en menor medida, el hecho que el sistema incorpore los valores y las virtudes militares como una forma de hacer visible el sustento valórico de la profesión militar y, de la misma manera, que incorpore a la ética como algo inherente a la conducta de los militares en el ejercicio de la profesión.

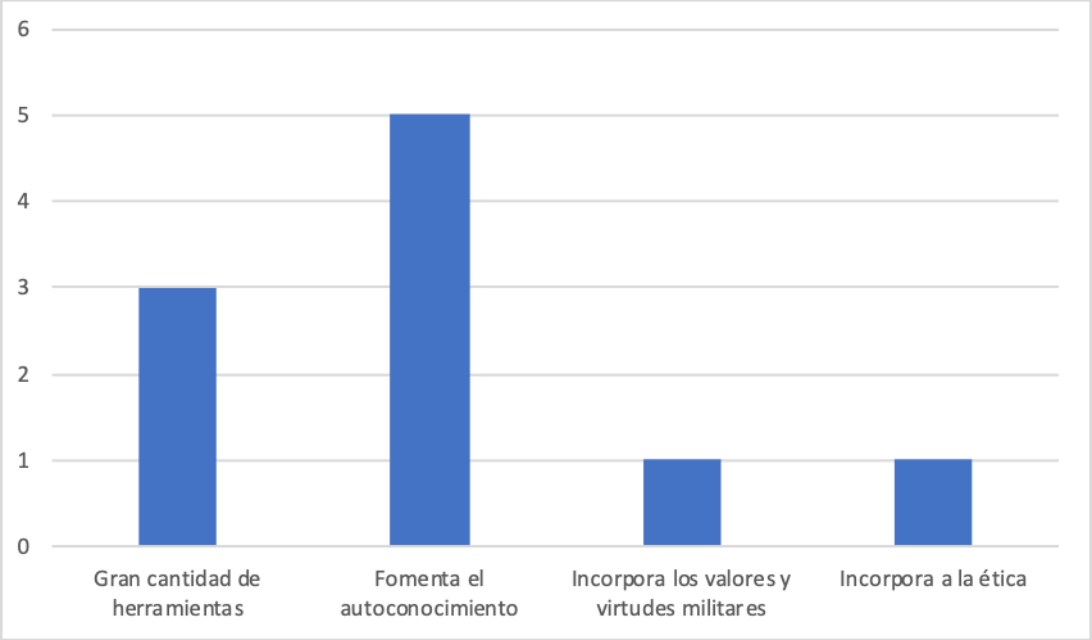

Gráfico N.º 26: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 3 (fuente: creación del autor).

3.4 Análisis de los resultados de la pregunta: según su opinión y derivado de las fortalezas y debilidades del SILE, ¿qué se podría vincular del SILE con el Sistema de Desarrollo del Liderazgo de la Escuela Militar?

Respeto de las opiniones entregadas por los entrevistados, la gran parte concuerda en que se debe utilizar las herramientas que el SILE entrega y que actualmente están a disposición de los integrantes de la Institución en la página web del Centro de Liderazgo del Ejército.

Estas herramientas, según los entrevistados, aportarán a que el SIDELID se organice y se vincule con el SILE y, de esta manera, los alumnos del instituto comiencen desde su formación siendo parte del sistema que el Ejército definió para el fortalecimiento del liderazgo.

Del mismo modo, el hecho de utilizar las herramientas del SILE, determina la necesidad de que el SIDELID debe incorporar y hacer propio el modelo que la Institución estableció como orientador general del liderazgo, es decir, el MILE.

Finalmente, los entrevistados también consideran que se debe incorporar el énfasis que el SILE le da al ejemplo personal, es decir, se debe potenciar este atributo en el SIDELID tal y como el SILE lo hace. Además, el SILE, a

través del CLE, ha desarrollado una importante cantidad de bibliografía que debe ser utilizada no solo por el personal de planta de la Institución sino que, también, por sus alumnos de las Escuelas Matrices.

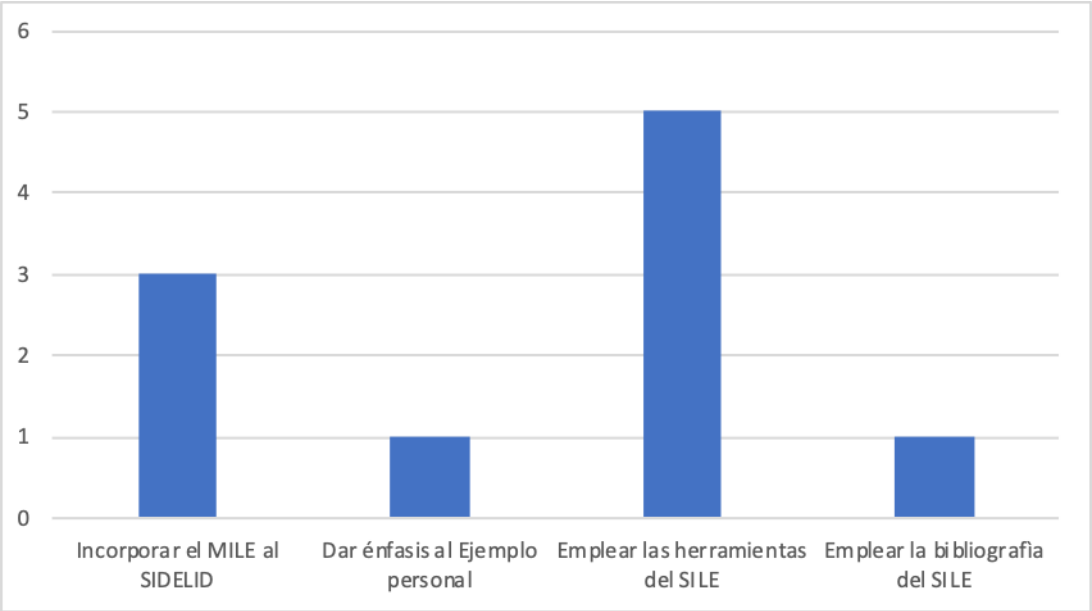

Gráfico N.º 27: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 4 (fuente: creación del autor).

3.5 Análisis de los resultados de la pregunta: según su opinión ¿qué herramientas del SIDELID presentan mayores dificultades al ser aplicadas en la Escuela Militar?

Como mayor dificultad, según la opinión de los entrevistados, el evaluar la gran cantidad de actividades que el SIDELID declara es muy complejo de realizar ya que, el sistema no considera que durante el año hay otras actividades que interfieren con el proceso normal declarado por el SIDELID.

Dentro de las actividades que más complicaciones presentan para lograr una evaluación rigurosa y objetiva son aquellas relacionadas con las experiencias de mando de los alumnos. Esto último, dado que no todos tienen las mismas oportunidades de mando sobre personal menos antiguo.

Por otra parte, la evaluación transversal, según los oficiales, también representa una complicación al momento de ejecutarla en los diferentes años de escuela. Se deduce que esta complejidad es, principalmente, dado

que al considerar una nota que influye en la antigüedad de los alumnos, no se realiza de manera objetiva.

Por último, y en menor medida, se determina que la Cancha de reacción de líderes también representa una complejidad ya que no mediría realmente si un alumno tiene o no condiciones de líder.

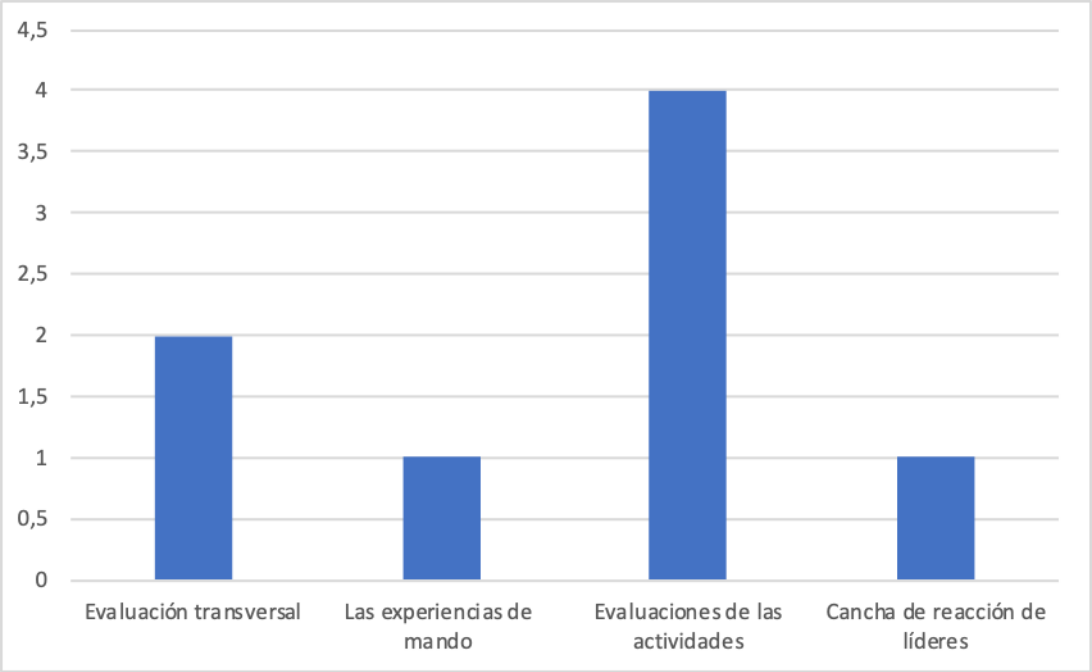

Gráfico N.º 28: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 5 (fuente: creación del autor).

3.6 Análisis de los resultados de la pregunta: a su juicio y según su experiencia ¿qué mejoras propondría al SIDELID?

El 100% de los entrevistados concordaron que se debe mejorar la forma en que se evalúa el SIDELID, debe existir una revisión de este aspecto para poder realizar evaluaciones que efectivamente aporten al desarrollo de los atributos y competencias de liderazgo en los alumnos.

Además, se hace necesario, según lo opinado por los entrevistados, que se establezca un procedimiento que retroalimente los resultados que se obtengan en las evaluaciones obtenidas en cada actividad de liderazgo y que, estas actividades, sean prácticas, haciendo del SIDELID un sistema que de énfasis en aprender mediante la práctica constante.

Por último, se dan ideas para la creación de un Departamento o Sección que controle las actividades del SIDELID con la finalidad de que mantenga

el sistema actualizado y que fiscalice que se ejecuten las actividades que se determinen.

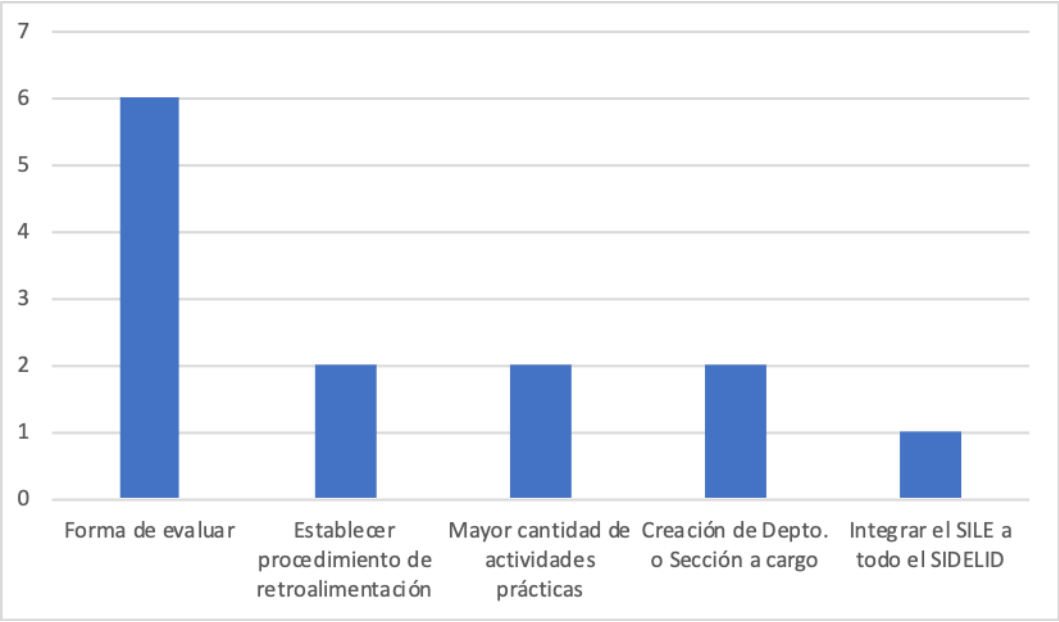

Gráfico N.º 29: Ideas fuerza de respuestas pregunta N.º 5 (fuente: creación del autor).

4. CONCLUSIONES DEL CAPÍTULO

Las conclusiones del Capítulo "Análisis de los resultados", se desarrollará en dos partes. La primera parte, tendrá relación a las actividades que el SIDELID desarrolla durante los cuatro años de formación de los alumnos y la percepción que éstos tienen respecto a su aplicabilidad en el desempeño profesional. En segundo y último lugar, se concluirá respecto de como interactúan el SIDELID y el SILE y cómo se podría optimizar al primero para que este en concordancia con el último y, de esta manera, con el MILE.

En lo relacionado con la primera parte de la conclusión, se deduce que el SIDELID es un sistema bien estructurado, que efectivamente sistematiza una serie de actividades y asignaturas que aportan al desarrollo de atributos y competencias de liderazgo. Estas actividades y asignaturas son, en general, bien percibidas por los oficiales quienes han tenido que enfrentar el mando con las herramientas que la Escuela Militar les otorgó durante su formación.

En consecuencia, de la gran variedad de actividades y asignaturas declaradas por el sistema, las actividades peor valoradas por los Oficiales son el entrenamiento aventura, la evaluación transversal, el ser integrantes de una

plana mayor y la visita profesional de I AE, estando entre el 71% y 79% de valoración. Estas actividades requieren una reorientación o, de lo contario, ser eliminadas del sistema.

Por otro lado, las asignaturas y las otras actividades son evaluadas de buena manera, todas por sobre el 80% de aprobación, en cuanto a que aportan en la formación de los diferentes atributos y competencias del MILE.

Sin embargo, en la información obtenida de las entrevistas, es posible percibir que el SIDELID, aún cuando se reconoce como un sistema bien estructurado y ordenado, requiere de una actualización de sus procesos para lograr estar en concordancia con el sistema Institucional.

De lo anterior, se concluye que el SIDELID debe entenderse como un sistema superior y no transversal a los otros sistemas, es decir, todos los otros sistemas de formación de la Escuela Militar aportan al desarrollo del liderazgo, cada uno, en los ámbitos del saber, hacer y ser.

Por ejemplo, el Sistema de Formación Profesional Militar aporta en el saber y hacer del futuro Oficial de Ejército, situación que desarrolla una serie de atributos y competencias del alumno como el carácter, el ejemplo personal, la tolerancia a la presión, etc.

Además, los Oficiales encuestados reconocen, en el SIDELID, el desarrollo de los atributos y competencias del MILE, siendo todos evaluados por sobre el 80% en cuanto a que las experiencias que vivieron en la Escuela Militar les permitió desarrollar cada uno de ellos.

Por lo tanto, el SIDELID necesita ser actualizado en el proceso como tal pero no necesita un cambio radical en cuanto a lo que actualmente declara.

Respecto de la segunda parte de la conclusión del Capítulo, se determina que, en conformidad a la información obtenida de las entrevistas realizadas al personal del CLE y de la Escuela Militar, el SIDELID no está interactuando con el SILE de la manera más optima y solo concuerda con él en algunos procesos.

Por ello, se concluye que es necesario optimizar la forma en que el SIDELID es presentado a los alumnos y en lo que declara como parte de él. De esta manera, y conforme a lo ya expuesto en párrafos anteriores, se refuerza la idea de que el SIDELID debe ser considerado como un sistema superior, que

evalúa y entrega información para que, a través de la autogestión, el alumno fomente el liderazgo.

Para esto, se cree es necesario reestructurar la forma en que el SIDELID es evaluado, es decir, debe dejar de ser un sistema que influye en la antigüedad de los alumnos, por lo tanto, debe ser de carácter formativo, situación que lo colocaría en sintonía con el SILE.

Además, el SILE cuenta con una gran variedad de herramientas de evaluación que podrían ser empleadas y declaradas por el SIDELID de manera tal que, manteniendo sus actividades y asignaturas, los futuros oficiales cuenten con información real respecto de sus fortalezas y debilidades y así, mediante las mismas herramientas del SILE, se orienten hacia el potenciar las mencionadas fortalezas y a mejorar en sus debilidades.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

1. Respecto de las preguntas de investigación.

   a. ¿Cómo está conformado el Sistema de Desarrollo de Liderazgo del Ejército?

      El SILE está formado por cinco subsistemas, siendo cada uno de ellos responsables de un área específica en el desarrollo del liderazgo en cada uno de los integrantes del Ejército.

      De esta manera, los subsistema que más se relacionan con el "usuario" son el Subsistema de Desarrollo Personal, Subsistema de Instrucción y Entrenamiento y el Subsistema de Docencia y Capacitación, representando, cada uno de ellos, una oportunidad para fortalecer atributos y competencias relacionadas con el MILE y, por consiguiente, con el liderazgo.

      El SILE, comienza con la MML, herramienta que, como ya ha sido mencionado en capítulos anteriores, permite obtener información respecto de la conducta de cada uno según una autoevaluación, la de un superior, y de pares y subalternos.
      Esta información es entregada mediante un reporte el que, según los atributos y competencias que declara el MILE, permite que, cada evaluado, se conozca y sepa que es lo que proyecta con su conducta diaria.
      Luego de esta medición, el usuario comienza un proceso de autogestión y preocupación personal por utilizar las diferentes herramientas que se encuentran en la página oficial del CLE, las que entregan diferentes técnicas para ir mejorando aquellos aspectos más débiles y potenciando aquellos mas fuertes.

      Este proceso continúa hasta ser evaluado nuevamente con la MML, permitiendo que el "usuario" tenga información relevante y retroalimentación de su trabajo en forma diaria.

      Igualmente, el SILE realiza trabajo en docencia y capacitación, específicamente, en las mallas curriculares de los diferentes institutos, preocupándose de instruir en materias relacionadas con el liderazgo a

todos quienes son alumnos en alguna de las escuelas, esto último, incluyendo al CUCAPE y en el futuro rol de los profesores militares en el aula.

Además, destina esfuerzos a la instrucción y entrenamiento en el Ejército, relacionando todas las actividades que se realizan en forma diaria en la Institución con los atributos y competencias de liderazgo, entregando herramientas que permiten orientar a quienes ejercen el quehacer profesional día a día.

Por último, el SILE fomenta la investigación y extensión en materias relacionadas con el liderazgo mediante el Subsistema de Investigación y Extensión.

b. ¿Cómo está conformado el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar?

EL SIDELID, tal como ha sido expuesto en capítulos anteriores, está compuesto por una serie de asignaturas y actividades que se relacionan con los otros sistemas de formación de la Escuela Militar, principalmente, con el Sistema de Formación Profesional Militar (SIFORPROM) y el Sistema de Formación Académica General (SIFORAG).

Actualmente, el SIDELID sólo evalúa alguna de estas actividades. Las evaluaciones de cada asignatura influyen en el SIFORAG o SIFORPROM según corresponda siendo, la evaluación del SIDELID, dada por las siguientes actividades:

I AE

ACTIVIDADES EVALUADAS	I AE	OBSERVACIONES
CANCHA DE REACCIÓN DE LÍDERES	Coef. 2	Aplicada una vez al año por el CIEM.
EVALUACIÓN TRANSVERSAL	Coef. 1	Aplicada dos veces al año por el DEAPED.

Tabla N.º 6: actividades evaluadas por el SIDELID en I AE (fuente: creación del autor).

II AE

ACTIVIDADES EVALUADAS	II AE	OBSERVACIONES
CANCHA DE REACCIÓN DE LÍDERES	Coef. 3	Aplicada una vez al año por el CIEM.
EVALUACIÓN TRANSVERSAL	Coef. 2	Aplicada dos veces al año por el DEAPED.

Tabla N.º 7: actividades evaluadas por el SIDELID en II AE (fuente: creación del autor).

III AE

ACTIVIDADES EVALUADAS	III AE	OBSERVACIONES
CANCHA DE REACCIÓN DE LÍDERES	Coef. 3	Aplicada una vez al año por el CIEM.
EVALUACIÓN TRANSVERSAL	Coef. 2	Aplicada dos veces al año por el DEAPED.
EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO EN OTRAS SITUACIONES	Coef. 3	Notas: - Nota 1: 30% desempeño como Cdte. Esc. o en Pl. My. (I Semestre). - Nota 2: 30% desempeño como Cdte. Esc. o en Pl. My. (II Semestre). - Nota 3: 40% promedio de servicios realizados durante el año.

Tabla N.º 8: actividades evaluadas por el SIDELID en III AE (fuente: creación del autor).

IV AE

ACTIVIDADES EVALUADAS	IV AE	OBSERVACIONES
CANCHA DE REACCIÓN DE LÍDERES	Coef. 4	Aplicada una vez al año por el CIEM.

EVALUACIÓN TRANSVERSAL	Coef. 2	Aplicada dos veces al año por el DEAPED.

ACTIVIDADES EVALUADAS	IV AE	OBSERVACIONES
EXPERIENCIAS DE LIDERAZGO EN OTRAS SITUACIONES	Coef. 6	Notas: - Nota 1: 30% desempeño como mando de alumnos bajo cualquier nombramiento (I Semestre). - Nota 2: 30% desempeño como mando de alumnos bajo cualquier nombramiento (II Semestre). - Nota 3: 20% promedio de notas obtenidas como Aydte. del oficial de guardia durante el año. - Nota 4: 20% promedio de notas obtenidas como SA de servicio alumno durante el año.

Tabla N.º 9: actividades evaluadas por el SIDELID en IV AE (fuente: creación del autor).

Estas evaluaciones inciden en distintos porcentajes según el año de escuela en forma progresiva, de esta manera, en I AE la influencia del SIDELID en la antigüedad del alumno es del 3% del total de los sistemas de formación mientras que en IV AE la incidencia alcanza el 12% del final del promedio del alumno, tal y como se muestra en la tabla N.º 9.

SISTEMA DE FORMACIÓN	I AE	II AE	III AE	IV AE
SIFORPROM	37%	31%	40%	45%
SIFORAG	43%	49%	37%	30%
SIFORCON	9%	7%	6%	4%
SIDELID	**3%**	**5%**	**8%**	**12%**
SIFORFIS	8%	8%	9%	9%

Tabla N.º 10: Incidencia por sistema y año de escuela

De esta forma y a pesar de estar todo sistematizado, la evaluación se complica al "mezclar" actividades con otros sistemas (SIFORAG y SIFORPROM) lo que genera confusión respecto de quien es responsable de su desarrollo y evaluación.

Por ejemplo, las asignaturas que desarrolla el SIFORAG son declaradas en el LIBRO VII "Sistema de Desarrollo de Liderazgo" como parte de este sistema y de su preocupación en apoyo al desarrollo y fortalecimiento del liderazgo, sin embargo, el SIDELID como tal, no tiene responsabilidad alguna en la aplicación de los programas de asignatura o de su evaluación, sin contar con retroalimentación ni conocimiento real si es que se están aplicando o no las herramientas necesarias para desarrollar el liderazgo.

A pesar de lo anteriormente descrito, el sistema es reconocido por los Oficiales que han vivido las experiencias, sus asignaturas y actividades. Esto quiere decir, que el SIDELID funciona pero necesita ser ordenado y, sin ser responsable, debe ser alineado con el SILE dado que, este último, nace posterior a un SIDELID que ya lleva un tiempo importante en ejecución en el instituto.

c. ¿Cuáles son las diferencias entre ambos Sistemas de Desarrollo del Liderazgo?

La principal diferencia radica en que el SILE es formativo y busca la autogestión por parte del "alumno" para desarrollar y fortalecer sus atributos y competencias para ejercer el mando con liderazgo.

Por otro lado, el SIDELID, evalúa todas las actividades que se generan del sistema e influyen en la antigüedad del alumno, generando en él, el deseo de obtener buenas calificaciones dado que afectará en su posición dentro de la promoción.

También, el SILE emplea una serie de herramientas en las que se fomenta la retroalimentación como parte importante del proceso de auto conocimiento. El SIDELID tiene poco de esto último, realizándose las tareas y actividades sin declarar el tiempo necesario para que el alumno conozca sus fortalezas y debilidades y, de esta forma, pueda trabajar en aquellas.

d. ¿Cuáles son los aspectos que se deben mantener, mejorar o incorporar en el Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar?

Tras la investigación realizada, se considera que los aspectos que se deben mantener son los siguientes:

- Las actividades y asignaturas declaradas por el SIDELID a excepción de la evaluación transversal, la que se propone sea sustituida por la MML del SILE; la participación de los alumnos como integrantes de una Plana Mayor, el entrenamiento aventura y la visita profesional de I AE, al ser, todas, actividades poco valoradas por los oficiales (bajo el 80%) y que representan una serie de complicaciones para ser ejecutadas y evaluadas.

Los aspectos por mejorar son:

- El SIDELID debe ser evaluado de manera formativa, utilizando herramientas del SILE y que están disponibles en la página del CLE.

  Al respecto, la cancha de reacción de líderes deberá ser evaluada por la asignatura de liderazgo y, esta evaluación, deberá incidir en el SIFORAG, no teniendo ningún tipo de incidencia en el SIDELID.

  De lo mismo modo, la evaluación transversal (que se propone sea sustituida por la MML), no tendrá nota, por lo tanto, evaluará a los

alumnos pero no los calificará en ningún sistema, tal y como ocurre en la actualidad en el SILE.

Finalmente, las evaluaciones que se dan de las experiencias de liderazgo en diversas situaciones tendrán un carácter formativo y serán archivadas en las carpetas de antecedentes personales de cada alumno, con la finalidad de que el teniente, tenga información respecto a la conducta del alumno y pueda orientar su trabajo a fortalecer sus atributos y competencias, además, será información que aportará a la "apreciación de conjunto" del Comandante de Sección.

- Se debe mejorar el proceso del sistema, es decir, se debe realizar una evaluación, dar a conocer los resultados y, constituyendo lo más importante del proceso, se debe retroalimentar a cada alumno, trabajando en potenciar sus fortalezas y mejorar sus debilidades utilizando las herramientas que entrega el SILE.

- Las asignaturas, para evitar duplicidad de esfuerzos, serán de responsabilidad absoluta de los otros sistemas de formación siendo, el SIDELID, el sistema superior que entregará información y potenciará los atributos y competencias conforme a como los alumnos desarrollan sus conocimientos en las diferentes asignaturas y en como ejecutan y orientan su conducta.

Los aspectos que se deben incorporar son:

- Las herramientas que entrega el SILE, tales como, la MML que suplantaría la evaluación transversal; la Guía personal de atributos y competencias para el liderazgo, que permitirá generar hábitos y servirá de consulta inmediata para los alumnos; las diferentes guías de fortalecimiento de atributos y competencias, orientadas a fomentar el autoconocimiento y autodesarrollo; las guías de estudios de casos históricos y de ética militar, las que permitirán que, los Oficiales de la Escuela, trabajen con sus alumnos y les entreguen herramientas para que reflexionen y tomen decisiones respecto de diferentes situaciones reales; por último, las carpetas metodológicas de talleres de fortalecimiento, aportando al trabajo colectivo de los Oficiales con sus alumnos en el desarrollo de los atributos y competencias.

- Se debe considerar al SIDELID como un sistema superior a los otros sistemas ya que, cada uno de ellos, aporta a la formación y al

desarrollo de los atributos y competencias de liderazgo en los futuros Oficiales. Por ejemplo, todo lo que se haga o deje de hacer en el SIFORPROM, afectará al alumno en capacidad para ejercer el mando con liderazgo en las dimensiones del "saber" y el "hacer". De esta misma forma, lo que se haga o deje de hacer en el SIFORCON, afectará la conducta del futuro Oficial en su quehacer profesional en el ámbito del "ser".

- La Escuela Militar, a través de la JEFEST, debe incorporar en el cronograma de los diversos años de escuela, dos fechas en que se ejecutará la MML.

  Una evaluación deberá ser a principio de año y otra a fin de año, existiendo el tiempo suficiente para que los alumnos puedan conocer sus resultados y, junto con los Oficiales, puedan trabajar con las herramientas del SILE de manera tal que, la retroalimentación, sea real y oportuna.

  Con la última evaluación del año, el alumno contará con información relevante y podrá comparar su evaluación anterior, comprobando si ha mejorado sus debilidades y si ha potenciado sus fortalezas.

- Para la ejecución de las actividades y talleres que fomenten el desarrollo de atributos y competencias la Escuela Militar, a través de la JEFEST y el Batallón de Alumnos, deberá ejecutar una planificación para que, según cada año de escuela, se empleen las herramientas del SILE, especialmente, en la "hora del comandante", momento en el que los Tenientes, Comandantes de Sección, podrán interactuar con sus alumnos y fortalecer sus atributos y competencias de liderazgo empleando las herramientas del SILE.

- Por último, la totalidad de los alumnos de la Escuela Militar contarán con una copia de la Guía personal de atributos y competencias para el liderazgo, con la finalidad de que accedan, conforme a su propia preocupación e interés, a la información de atributos y competencias del modelo.

2. Proposición.

Respecto de la pregunta de investigación sobre ¿qué se debe actualizar del Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar para que sea concordante con el Sistema de Liderazgo del Ejército?

Se determina que el SIDELID debe ser actualizado en lo referido a su proceso como tal, manteniendo sus actividades como parte de un sistema que forma y crea situaciones para que los alumnos desarrollen y potencien sus atributos y competencias de liderazgo.

Para lo anterior, tal y como se muestra en la ilustración N.º 1, se propone que el SIDELID sea un sistema superior a los otros cuatro sistemas de formación de los alumnos del instituto.

Lo anterior, dado que cada uno de los otros sistemas, es decir, el sistema de formación profesional militar, el sistema de formación académica general, el sistema de formación física y el sistema de formación conductual, aportan al desarrollo de cada uno de los atributos y competencias declaradas por el MILE.

Las actividades que el SIDELID declara, deben ser evaluadas de manera formativa, es decir, todas las experiencias de mando en diversas situaciones (mando de alumnos, guardias y servicios, etc.), deberán seguir existiendo por cuanto son, actualmente, una fortaleza del sistema ya que permiten generar instancias y situaciones que aportan al desarrollo del liderazgo en los alumnos, situación que ha sido valorada por la encuesta realizada a los oficiales de las diferentes unidades del la Fuerza Terrestre.

Cada una de estas evaluaciones deberá ser realizada de manera formativa y cada Comandante de Sección, deberá archivar esa evaluación en la carpeta de antecedentes personales del alumno con la finalidad de que sirva de información para potenciar aún más, al mencionado alumno, en los temas relacionados con el liderazgo y servirá para la “apreciación de conjunto” del Comandante de Sección.

Para poder asimilarse al SILE, se cree necesario que el SIDELID adopte un proceso anual conforme al siguiente detalle:

- Como primer paso, todos los alumnos de la Escuela Militar deberán ser sometidos, al inicio del año, a una Medición Multilateral de Liderazgo

(MML). Con esta evaluación, especialmente con su resultado, los alumnos podrán obtener una opinión certera respecto de su conducta y la imagen que proyecta sobre sus superiores, pares y subalternos.

- Luego, ya con los resultados, se dará inicio a la retroalimentación, es decir, el alumno participará de talleres y utilizará las herramientas puestas a disposición por parte del CLE, en un trabajo en conjunto con el Comandante de Sección, para mejorar aquellas áreas en las que se encuentre más débil y potenciar aquellas que se encuentre más fuerte.

- A fin de año, los alumnos serán sometidos a una nueva MML, con la finalidad de obtener información que oriente los esfuerzos de aprendizaje y que le demuestren, al alumno, cómo ha trabajo durante los últimos meses, determinando si sus esfuerzos le han permitido potenciar sus debilidades y fortalezas.

- El proceso vuelve a comenzar y, paso a paso, el alumno continúa en un proceso de constante evaluación y retroalimentación.

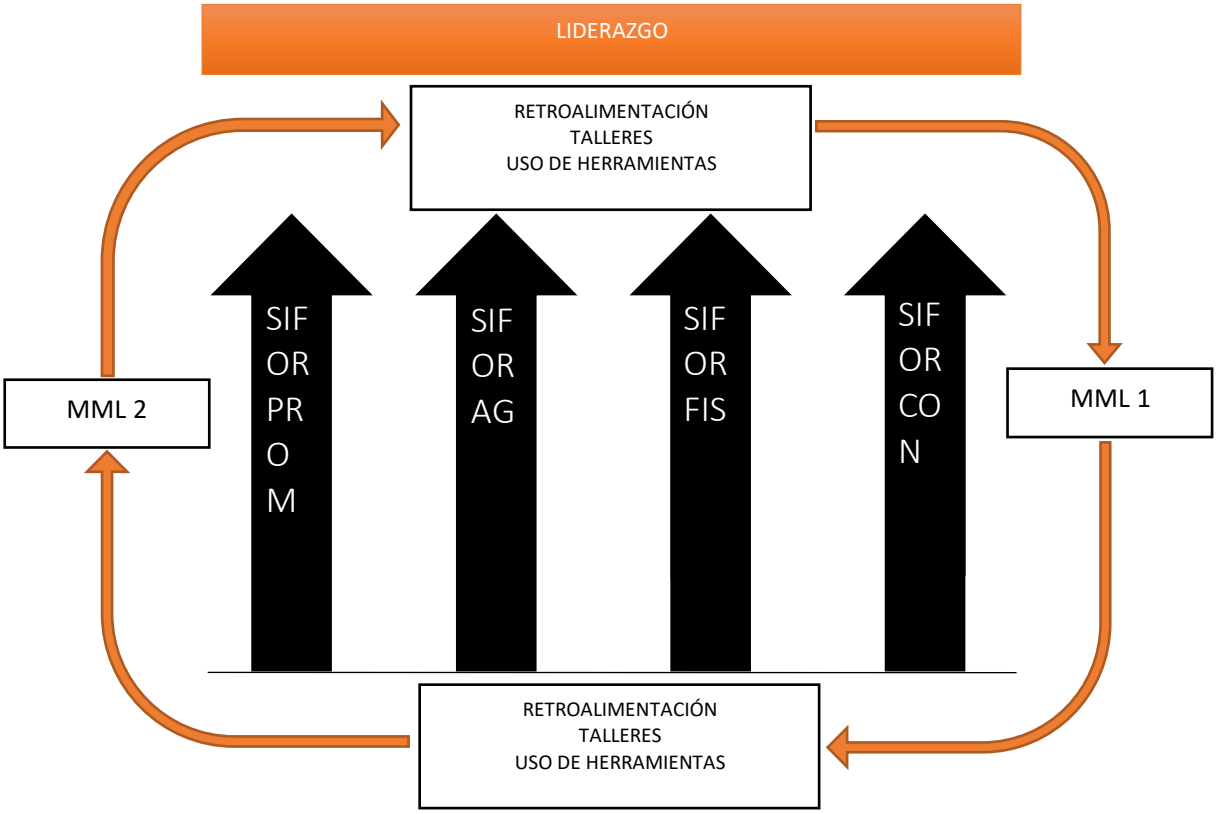

Ilustración N.º 1: propuesta de nuevo proceso del SIDELID (fuente: creación del autor).

Para la retroalimentación, es decir, la parte posterior a la entrega de resultados de la MML, cobra importancia la utilización de herramientas que deberán estar en conocimientos de los alumnos y, no menos importante, de los oficiales.

En consecuencia, se propone que se empleen las siguientes herramientas de los diferentes subsistemas del SILE:

- Medición Multilateral de Liderazgo (MML), como herramienta que dará inicio al proceso de evaluación del liderazgo.
- Guía personal de atributos y competencias, la que deberá ser impresa para cada alumno del instituto, de manera tal que el alumno ejercite en forma diaria el liderazgo.

Para la retroalimentación, la que será trabajada de forma individual por preocupación de cada alumno y, también, en conjunto con los Comandantes de Sección en la "hora del comandante", se propone utilizar las siguientes herramientas:

- Guía de herramientas para el fortalecimiento del liderazgo.
- Guía de estudio de casos históricos.
- Guía de estudio de casos de ética militar.

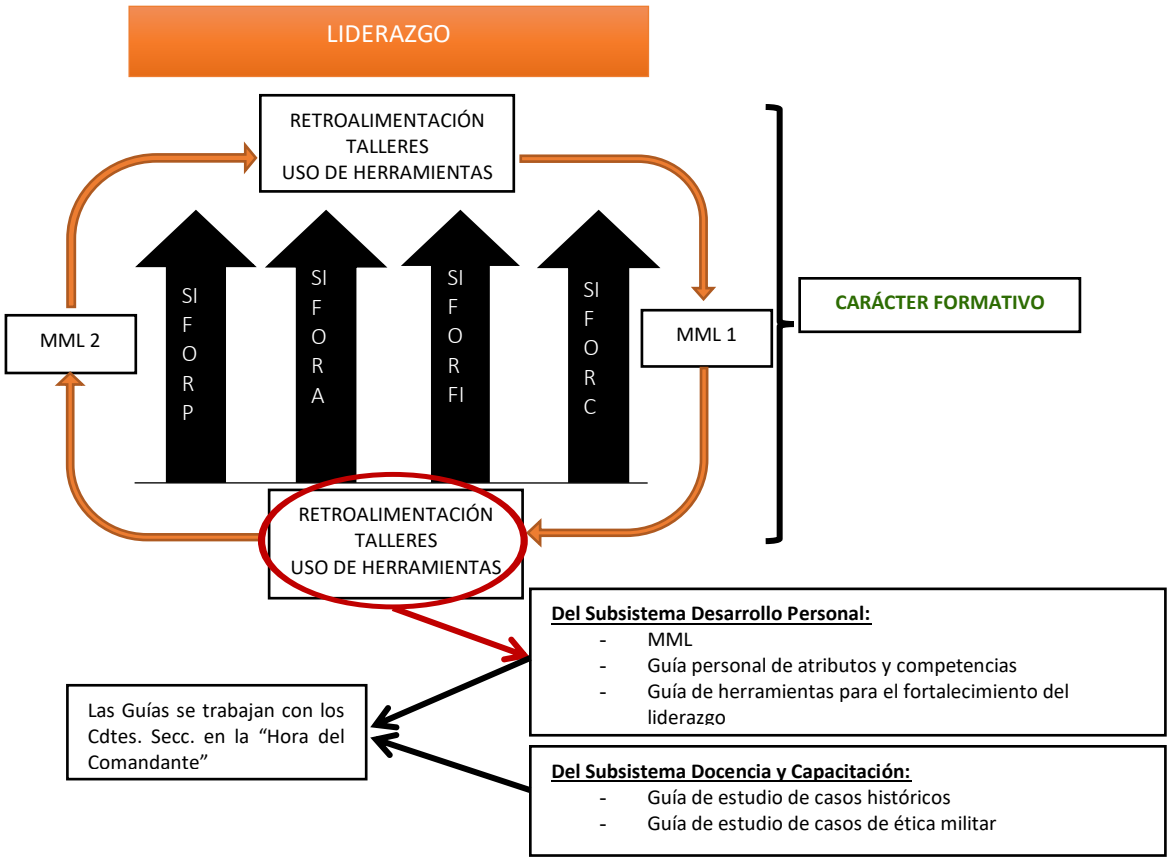

Ilustración N.º 2: utilización de herramientas en el paso de retroalimentación (fuente: creación del autor).

Finalmente, con la propuesta descrita en los párrafos anteriores, se pretende que el SIDELID esta en concordancia con el SILE, principalmente, con el Subsistema de Desarrollo Personal.

Este último, se considera que reúne aquellos aspectos y herramientas que pueden aplicarse en su totalidad en la formación de los alumnos entendiendo que, cada uno de ellos, está en un proceso en el que cobra especial relevancia su formación individual, desarrollando cada uno de los atributos y competencias para su futuro desempeño en el quehacer profesional.

Luego, ya en la planta de la Institución, los oficiales, tras estos cuatro años de formación del liderazgo, podrán poner en práctica cada uno de los mencionados atributos y competencias del MILE, ya que las conocerán en detalle y las habrán practicado, a través de la gran variedad de experiencias que se viven dentro del instituto.

Por lo tanto, al adoptar el modelo propuesto, es decir, un SIDELID como sistema superior a los otros cuatro, que se nutre de lo que cada uno de éstos hace o deja de hacer y que utiliza herramientas del SILE para estar en constante evaluación y retroalimentación, tendrá como resultado que la Escuela Militar sea la "puerta de entrada", como ya fue mencionado, al SILE, especialmente, al Subsistema de Desarrollo Personal tal y como se muestra en la ilustración N.º 3.

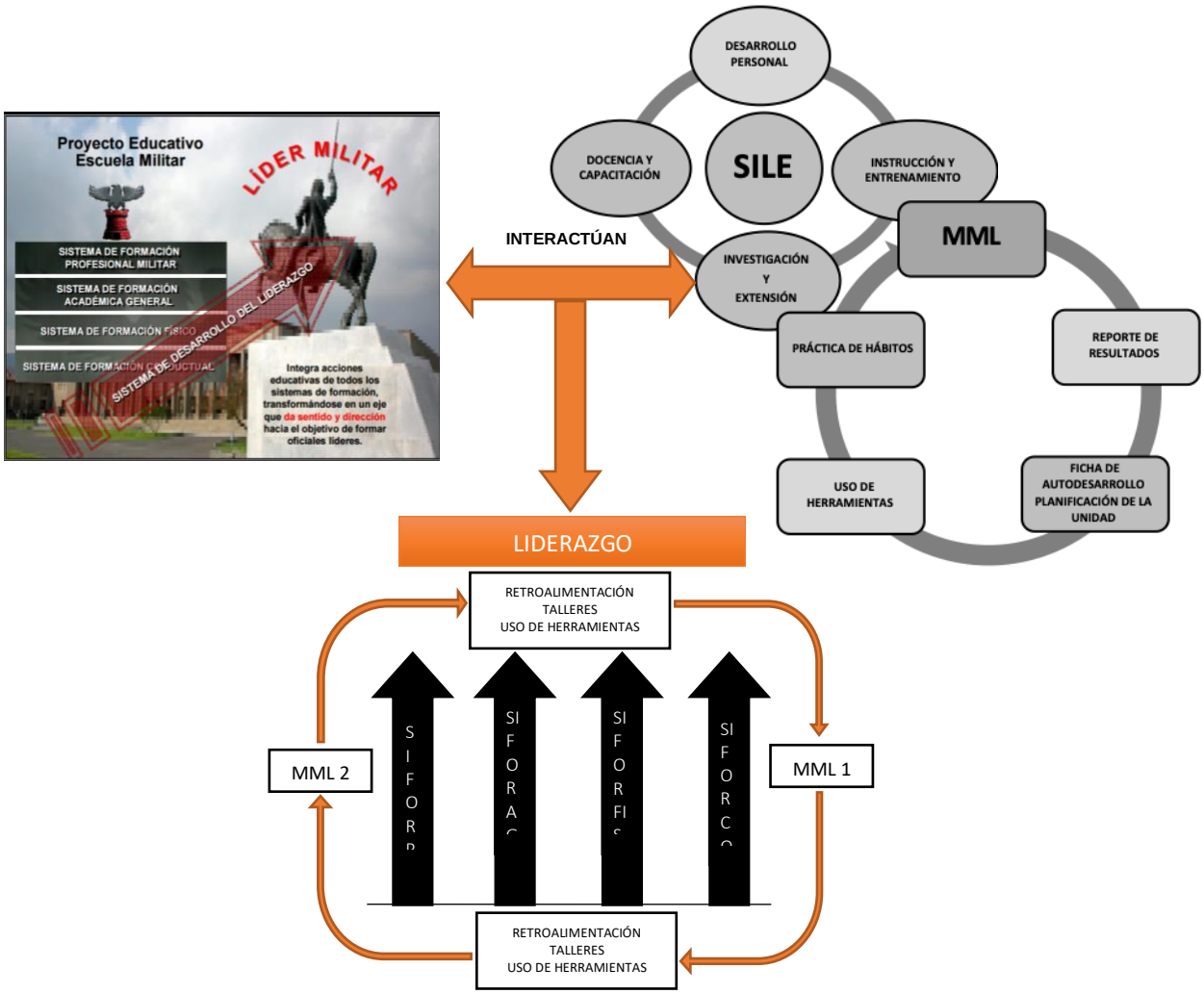

Ilustración N.º 3: Interacción del SIDELID con el SILE (fuente: autor)

BIBLIOGRAFÍA

a. EJÉRCITO DE CHILE, (2012), MDM – 90002 “Manual de Liderazgo”, Primera Edición, Santiago, División Doctrina.

b. EJÉRCITO DE CHILE, (2014), RDE - 11 “Modelo Integral de Liderazgo del Ejército de Chile”, Santiago, División Doctrina.

c. EJÉRCITO DE CHILE, (2018), MOLD – 02005 “Ethos del Ejército de Chile”, Primera Edición, Santiago, División Doctrina.

d. EJÉRCITO DE CHILE, (2006), RA (P) 110 - A “Ordenanza General del Ejército”, Santiago.

e. ESCUELA MILITAR, (2014), Libro VII “Sistema de Desarrollo del liderazgo”, Santiago.

f. DIVEDUC, (s/f), Compendio esencial para la metodología de la investigación.

g. EJÉRCITO DE CHILE, (2011), Diccionario Militar, MDO – 90906.

h. ESCUELA MILITAR, (2018), “Proyecto Educativo”, Santiago.

i. ESCUELA MILITAR, (2018) “Perfil de Egreso”, Santiago.

j. Tte. Carlos Valenzuela Núñez y Tte. Francisco Niño Guzmán, (2017), “Propuesta de formación de facilitador de liderazgo para los alumnos de la Escuela de Suboficiales”, memoria para optar al título de profesor militar con mención en liderazgo.

k. Estudio de satisfacción de alumnos en relación con el proyecto educativo de la Escuela Militar.

l. DPE, “Estudio de comportamiento sociográfico del Ejército al año 2030”.

m. DEFOVAL, “Minuta sobre el estudio del comportamiento sociográfico del Ejército al año 2030 elaborado por la DPE”.

n. DEFOVAL, (2017), “Informe de Focus Group sobre conceptos valóricos realizado con alumnos de IV AE”.

o. EJÉRCITO DE CHILE, (2019), ROLD – 01001 “Reglamento de Liderazgo”, Primera Edición, Santiago, División Doctrina.

p. MINISTERIO DE DEFENSA NACIONAL, (1990), Ley Orgánica Constitucional de las Fuerzas Armadas Nº 18.948, Santiago.

q. CENTRO DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO, (2016), Guía de consulta de atributo y competencias de liderazgo del Ejército de Chile, Santiago.

WEBGRAFÍA

- https://cle.ejercito.cl/web/mision.aspx utilizada el 16/08/2018

- http://dle.rae.es/?id=SkN2E1W utilizada el 28/08/2018

- http://dle.rae.es/?id=LXkg9ir utilizada el 28/08/2018

- http://dle.rae.es/?id=NGziyCV/) utilizada el 28/08/2018

- http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s) utilizada el 28/08/2018

- http://clave.smdiccionarios.com/app.php) utilizada el 28/08/2018

- http://etimologias.dechile.net/?sistema) utilizada el 28/08/2018

- http://dle.rae.es/?id=Y2AFX5s utilizada el 28/08/2018

- https://cle.ejercito.cl/web/inicio.aspx utilizada el 01/04/2019

ANEXO Nº 1

INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE ANTECEDENTES

ENCUESTA DE OPINIÓN PARA OFICIALES EGRESADOS PROMOCIÓN "2013 – 2016"

INSTRUCCIONES:

Contexto:	La presente encuesta forma parte de la investigación para el desarrollo de la memoria que lleva por título: **"Propuesta de actualización del sistema de desarrollo de liderazgo de la Escuela Militar".**
Objetivo de la encuesta:	Obtener información, respecto de la aplicabilidad en el ejercicio del mando de las herramientas entregadas por el SIDELID durante sus años de formación en la Escuela Militar y su relación con el SILE.
Instrucciones:	Lea atentamente la pregunta y, según el enunciado y **la definición del concepto por el cual se consulta**, encierre con un círculo la alternativa que mejor represente su opinión. **LA ENCUESTA ES ANÓNIMA,** ya que su única finalidad es la obtención de información de primera fuente para ser empleada en el desarrollo de la memoria.

Para responder la encuesta utilice la siguiente escala de criterios:

Nada:	El concepto que se consulta tiene un **aporte nulo** en la formación de liderazgo del alumno.
Poco:	El concepto que se consulta **aporta** en la formación de liderazgo del alumno.
Algo:	El concepto que se consulta **aporta suficiente** en la formación de liderazgo del alumno.
Mucho:	El concepto que se consulta entrega un **gran aporte** en la formación de liderazgo del alumno.

PREGUNTAS

1. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su **carácter**, es decir, al desarrollo de las virtudes cardinales y militares:

Carácter (virtudes cardinales y militares): modo de ser de cada uno, que es adquirido por la costumbre y la práctica de las virtudes.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

2. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado al **tacto, tino y criterio**:

Tacto, tino y criterio: corresponde a la capacidad para observar las consecuencias de las acciones o decisiones propias.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

3. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a potenciar su **agilidad mental**:

Agilidad mental: capacidad para adaptarse y anticiparse de manera flexible, rápida y acertada a las distintas situaciones.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

4. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado al desarrollo de su **pericia**:

Pericia: aptitud que integra el conocimiento y la habilidad. Se forma por medio de la experiencia, instrucción, entrenamiento y educación, que el líder militar es capaz de aplicar a su área de desempeño (conocimiento táctico – técnico y conocimiento

histórico – cultural).

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

5. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su **porte militar**:

Porte militar: hace referencia a la imagen personal, profesional, bienestar físico y psicológico y cómo ésta se proyecta a sus superiores, pares y subalternos.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

6. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a potenciar la **seguridad en sí mismo**:

Seguridad en sí mismo: es el convencimiento que todo líder pone en sus capacidades para actuar apropiadamente en cualquier situación, aún bajo condiciones de estrés o incertidumbre.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4

2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

7. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a desarrollar su **coherencia personal y profesional**:

Coherencia personal y profesional: cualidad de un militar que le permite ser consecuente en el actuar de acuerdo con sus convicciones y opiniones.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4

3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

8. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a reforzar su **compromiso** con la Institución:

Compromiso: capacidad para privilegiar los intereses institucionales por sobre los personales, demostrando perseverancia y un alto sentido de responsabilidad en el cumplimiento de las tareas asignadas por el escalón superior.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4

4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

9. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a desarrollar su capacidad de **visión de conjunto**:

Visión de conjunto: capacidad para visualizar el contexto, incorporando las variables pertinentes con el propósito de anticipar acontecimientos y prever escenarios futuros, en búsqueda de la eficiencia en el proceso y sus resultados, ponderando su impacto en la Institución y las personas.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4

4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

10. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su capacidad para facilitar el **desarrollo de otros**:

Desarrollo de otros: capacidad para facilitar el desarrollo de las potencialidades de otros.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4

6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

11. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a reforzar su capacidad de **comunicación**:

Comunicación: capacidad para escuchar, expresar y retroalimentar a los demás. Es capaz de comprender los pensamientos, emociones y comportamientos de otros. Considera también la utilización de recursos comunicacionales externos o internos.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4

7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

12. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su capacidad para el **trabajo en equipo**:

Trabajo en equipo: capacidad para cooperar activamente con otras personas, áreas o unidades en forma armónica en la consecución de objetivos comunes.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4

9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

13. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a su capacidad de **análisis y solución de problemas**:

Análisis y solución de problemas: capacidad para aplicar estrategias y acciones para la toma de decisiones en contextos de incertidumbre o ante cambios o modificaciones de lo planificado, con el fin de solucionar problemas.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la	1	2	3	4

	instrucción				
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

14. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a desarrollar su **iniciativa**:

Iniciativa: capacidad para actuar de manera proactiva y oportuna en diversas situaciones, sin la necesidad de una supervisión directa, teniendo en cuenta la intención del escalón superior y la doctrina institucional.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4

11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

15. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado desarrollar de su **tolerancia a la presión**:

Tolerancia a la presión: capacidad para actuar de forma segura y eficiente en contextos diversos y en situaciones que implican tensión y altas exigencias, con el fin de conservar el propósito de la misión.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas,	1	2	3	4

	conferencias, etc.)				
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4
14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

16. De las asignaturas y actividades que se detallan a continuación, valorice que tanto influyeron en su formación en lo relacionado a la **auto preparación**:

Auto preparación: capacidad para reconocer en sí mismo fortalezas, potencialidades, carencias y áreas de mejora, diseñando acciones de cambio orientadas a potenciar integralmente su desarrollo personal y profesional, buscando y adquiriendo de manera proactiva nuevos conocimientos y destrezas.

Nº	ASIGNATURAS	NADA	POCO	ALGO	MUCHO
1	Liderazgo I y II	1	2	3	4
2	Bases conceptuales de la profesión militar	1	2	3	4
3	Filosofía y ética	1	2	3	4
4	Expresión oral y escrita	1	2	3	4
5	Seminario de liderazgo	1	2	3	4
6	Sociología	1	2	3	4
7	Psicología	1	2	3	4
8	Mando y conducción I y II	1	2	3	4
9	Didáctica y metodología de la instrucción	1	2	3	4
10	Seminario de mando para subalféreces	1	2	3	4
11	Seminario de liderazgo (charlas, conferencias, etc.)	1	2	3	4
12	Visita profesional de I AE	1	2	3	4
13	Desempeño como instructor auxiliar	1	2	3	4

14	Período práctico profesional I y II	1	2	3	4
15	Cancha de reacción de líderes	1	2	3	4
16	Evaluaciones transversales	1	2	3	4
17	Cumplimiento de los diversos servicios y guardias	1	2	3	4
18	Ejercicio mando y liderazgo	1	2	3	4
19	Integrante de plana mayor de UF	1	2	3	4
20	Desempeño como Cdte. de curso, rama o círculo	1	2	3	4
21	Cursos de perfeccionamiento	1	2	3	4
22	Entrenamiento aventura	1	2	3	4
23	Viaje de estudios	1	2	3	4

ENTREVISTA A OFICIALES DEL CENTRO DE LIDERAZGO DEL EJÉRCITO

INSTRUCCIONES

Contexto: La presente entrevista forma parte de la investigación para el desarrollo de la Memoria que lleva por título: **"Propuesta de actualización del Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar".**

Objetivo de la encuesta: Obtener información de primera fuente, respecto de las fortalezas y debilidades del Sistema de Liderazgo del Ejército y de la aplicabilidad de herramientas de este sistema en el SIDELID.

INFORMACIÓN GENERAL

Grado y nombre:	
Fecha:	
Unidad:	

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es su opinión respecto del Sistema de desarrollo de liderazgo de la Escuela Militar (SIDELID)?

2. En relación al SIDELID ¿cuáles son las debilidades que Ud. puede evidenciar?

3. En relación al SIDELID ¿cuáles son las fortalezas que Ud. puede evidenciar?

4. Según su opinión y derivado de las fortalezas y debilidades del SIDELID ¿qué se podría vincular del SILE con el SIDELID?

5. Según su opinión ¿qué herramientas del SILE han presentado mayor cantidad de dificultades en su aplicación en la Institución?

ENTREVISTA A OFICIALES DE LA ESCUELA MILITAR

INSTRUCCIONES

Contexto:	La presente entrevista forma parte de la investigación para el desarrollo de la Memoria que lleva por título: **"Propuesta de actualización del Sistema de Desarrollo de Liderazgo de la Escuela Militar".**
Objetivo de la encuesta:	Obtener información de primera fuente, respecto de las fortalezas y debilidades del Sistema de desarrollo del liderazgo, además de las herramientas del SILE que podrían ser aplicadas en el instituto.

INFORMACIÓN GENERAL

Grado y nombre:	
Fecha:	
Unidad:	

PREGUNTAS

1. ¿Cuál es su opinión respecto del Sistema de Liderazgo del Ejército (SILE)?

2. En relación al SILE ¿cuáles son las debilidades que Ud. puede evidenciar?

3. En relación al SILE ¿cuáles son las fortalezas que Ud. puede evidenciar?

4. Según su opinión y derivado de las fortalezas y debilidades del SILE ¿qué se podría vincular del SILE con el Sistema de Desarrollo del Liderazgo de la Escuela Militar (SIDELID)?

5. Según su opinión ¿qué herramientas del SIDELID presentan mayores dificultadas al ser aplicadas en la Escuela Militar?
6. A su juicio y según su experiencia ¿qué mejoras propondría al mencionado SIDELID?