



Opción de grado

4.1 Documento “Entrega final de la opción de grado”

Henry William Muñoz Herrera

Universidad Santo Tomás

Seccional Tunja

Especialización en Liderazgo e Innovación Educativa

José Eduardo Pardo Valenzuela

Licenciado en Teología

30 de Noviembre de 2025

1. Introducción

La opción de grado que elegí para este trabajo es la sistematización de experiencias, una modalidad que se ajusta a la labor que desempeño como oficial de la Armada de Colombia y, en particular, a mi responsabilidad como Jefe de la División de Ética y Liderazgo. Esta elección no surge únicamente por afinidad académica, sino porque la sistematización me permite volver sobre los procesos que se han vivido, comprenderlos con mayor profundidad y reconocer aquellos elementos que han contribuido a transformar la formación de nuestros futuros líderes navales.

Asumir este ejercicio implicó detenerme a revisar con atención los pasos, decisiones y aprendizajes que han marcado la enseñanza de la ética y el liderazgo en las escuelas de formación. La práctica militar, especialmente en el ámbito educativo, demanda una reflexión constante sobre lo que hacemos y sobre los valores que orientan nuestro actuar. Revisar la experiencia ya vivida no es solo un ejercicio técnico: es una forma de entender cómo se ha construido nuestra cultura institucional y de identificar lo que debemos fortalecer para formar oficiales, suboficiales e infantes de marina íntegros, responsables y conscientes del impacto de sus decisiones.

Este trabajo se apoya también en la perspectiva humanista que promueve la Universidad Santo Tomás, donde la educación se concibe como un proceso que transforma personas y comunidades. Desde esa mirada, este trabajo no solo se consolida como el cumplimiento de un requisito académico y se convierte en una oportunidad para aportar a la mejora continua de la institución que sirvo. Analizar esta experiencia me permite, además, reafirmar la importancia de un liderazgo ético que inspire, acompañe y oriente el desarrollo integral del personal naval.

Esta experiencia que considero significativa: la creación del Modelo de Liderazgo Naval Militar de la Armada de Colombia. Más que describir hechos, lo que busca es mostrar cómo este proceso abrió un nuevo camino para la enseñanza del liderazgo y de la ética en nuestras escuelas de formación, y qué enseñanzas nos deja para seguir fortaleciendo el carácter, la vocación y la integridad de quienes ingresan a la institución con el propósito de servir al país.

2. Objetivos y propósitos de la sistematización

La sistematización de experiencias es una oportunidad para volver sobre los procesos que han dado forma a la vida institucional. Este ejercicio permite releer lo que ya ocurrió, comprender cómo se fueron tomando las decisiones, reconocer los aprendizajes que quedaron y entender los retos que surgieron en el camino. En el caso de la Armada de Colombia, este trabajo busca interpretar, desde una perspectiva pedagógica y ética, cómo se vivió la creación del Modelo de Liderazgo Naval Militar y qué implicó para la formación del personal naval y militar.

El surgimiento del modelo respondió a una necesidad institucional: superar la influencia de enfoques gerenciales que, aunque útiles en ciertos contextos, no reflejaban la esencia de la profesión militar. La vida en las unidades, la responsabilidad sobre la tropa, la relación con la población civil y las decisiones que comprometen la vida humana exigen una forma distinta de enseñar y comprender el liderazgo. A partir de esta reflexión nació la idea de construir un modelo propio, que respondiera a la misión constitucional de la Armada y a las exigencias del mando naval en tiempos de complejidad operacional.

En esa dirección, sistematizar esta experiencia no significa simplemente organizar información, sino comprender cómo se fue gestando la transformación, qué actores participaron, qué aprendizajes emergieron y cómo este proceso contribuyó a fortalecer la formación ética dentro de las Escuelas de Formación. Este documento busca consolidar esa memoria y aportar elementos que permitan seguir enriqueciendo la forma en que se enseña el liderazgo, de manera que las nuevas generaciones encuentren una institución coherente, con valores claros y un horizonte ético firme.

El objetivo general de este trabajo es analizar el proceso mediante el cual fue diseñado e implementado el Modelo de Liderazgo Naval Militar, identificando los aprendizajes institucionales y las transformaciones pedagógicas que se produjeron en la enseñanza del liderazgo. Esta revisión también permite comprender cómo las prácticas formativas y las decisiones organizacionales dialogaron entre sí hasta dar lugar a un modelo propio, construido desde la experiencia y ajustado a las necesidades reales de la formación naval contemporánea.

Este ejercicio tiene también un sentido profundamente institucional. No se busca únicamente cumplir con un requisito académico, sino aportar a la consolidación de una doctrina educativa

que fortalezca la identidad moral, la vocación de servicio y la integridad del personal. Esta perspectiva se articula con los principios establecidos en la Disposición No. 029 de 2024: Manual de Ética, Integridad y Transparencia para la Armada Nacional (Armada Nacional de Colombia, 2024), en el cual se señala que la ética es un fundamento permanente de la cultura naval.

Desde esa mirada, sistematizar la experiencia permite reconocer la dimensión humana que hay detrás de cada proceso formativo. La Universidad Santo Tomás, a través de su tradición humanista tomista, ofrece un marco que inspira esta lectura, recordando que la educación transforma tanto a las personas como a las instituciones. Así, este trabajo busca comprender lo vivido para abrir nuevas posibilidades: mejorar lo que se hace, fortalecer lo que ha dado buenos resultados y seguir avanzando hacia una formación ética, consciente y coherente con la misión que tenemos como Armada de Colombia.

3. Contexto institucional y marco de la experiencia

La Armada de Colombia cumple una misión constitucional que va mucho más allá del control marítimo y la defensa de la soberanía. En su interior, la institución también es un espacio de formación donde hombres y mujeres desarrollan su carácter, fortalecen su vocación de servicio y aprenden a ejercer el mando con responsabilidad. Por esta razón, la educación naval no se limita a entrenar habilidades técnicas, sino que busca formar personas capaces de asumir decisiones que comprometen la vida humana, la seguridad de la Nación y la confianza de la ciudadanía. Las Escuelas de Formación: Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”, Escuela Naval de Suboficiales ARC “Barranquilla” y la Escuela de Formación de Infantería de Marina; representan los escenarios donde este proceso toma forma y donde se siembra la identidad del futuro personal naval.

En los últimos años, la institución reconoció que el liderazgo que se enseñaba necesitaba una revisión profunda. Los cambios sociales, las nuevas dinámicas del conflicto, la interacción constante con población civil y las exigencias éticas del entorno operacional demandaban un enfoque más acorde con la misión militar y con las realidades de quienes asumen el mando en escenarios complejos. Con ese propósito, en el año 2023 la Jefatura Integral de Educación Naval (JINEN) y la Dirección de Educación Naval (DIEDU) iniciaron un proceso de análisis sobre cómo se estaba enseñando el liderazgo y la ética en las Escuelas de Formación. La revisión incluyó la participación de la Jefatura de Estado Mayor de Personal (JEMPE) y de la División de Programas (DIVPG), permitiendo que distintas áreas académicas, doctrinales

y administrativas revisaran conjuntamente las prácticas formativas que venían guiando la educación naval.

De este trabajo surgió un conjunto de documentos que hoy conforman el marco conceptual y normativo de la formación en liderazgo y ética que han aportaron elementos complementarios que permitieron reorganizar la enseñanza del liderazgo, integrando dimensiones como la vocación, el carácter, el profesionalismo y la integridad. Entre ellos se encuentran:

- La **Disposición No. 024 de 2023**, que aprobó el *Manual Modelo de Formación en Ética Militar para la Armada Nacional*, orientado a integrar la ética en todos los niveles de enseñanza.
- La **Directiva Permanente No. 20240028290480123** de 2024, que desarrolló el documento *Construcción de Vocación e Identidad Naval*, con el fin de fortalecer el sentido de pertenencia y la vocación de servicio.
- La **Disposición No. 029 de 2024**, mediante la cual se adoptó oficialmente el *Manual de Ética, Integridad y Transparencia para la Armada Nacional*, estableciendo los principios que rigen la conducta militar.
- Finalmente, la **Directiva Permanente No. 20240028290479663**, del 5 de marzo de 2024, que aprobó el *Modelo de Liderazgo Militar de la Armada Nacional*, documento que se constituye en el eje central de esta sistematización.

Este conjunto de decisiones mostró un giro institucional importante: la transición de modelos inspirados en el ámbito empresarial hacia un enfoque que reconoce la especificidad del liderazgo militar. El nuevo modelo no surgió como una idea aislada, sino como el resultado de un proceso amplio en el que participaron instructores, docentes y dependencias responsables de la educación naval. En ese proceso, la Dirección de Educación desempeñó un papel clave al coordinar espacios de reflexión pedagógica, acompañar los ajustes curriculares y promover actividades de formación dirigidas a que instructores y alumnos comprendieran el sentido ético del liderazgo y su papel en la vida militar.

En este contexto, la experiencia que se sistematiza en este trabajo se desarrolla en un momento de transformación institucional, donde la Armada de Colombia buscó armonizar su doctrina con una visión educativa más humanista y coherente con los valores que sustentan la profesión militar. El Modelo de Liderazgo Naval Militar no es solamente un documento

normativo, representa un esfuerzo colectivo por repensar la manera en que se forma a quienes en el futuro asumirán el mando, integrando de manera orgánica la ética, la vocación, la identidad y la integridad en la formación del líder naval del siglo XXI.

4. Descripción detallada de la experiencia

Hasta el año 2024, la enseñanza de la ética y el liderazgo en las Escuelas de Formación de la Armada se apoyaba en modelos de corte gerencial, tomados del mundo empresarial. Si bien estos enfoques eran útiles para ciertos aspectos administrativos, no lograban responder a las exigencias propias del servicio naval-militar, donde el liderazgo se ejerce en escenarios donde están en juego vidas humanas, decisiones irreversibles y responsabilidades que superan cualquier lógica de productividad o eficiencia. Esta brecha entre lo que se enseñaba y lo que se vivía en el ámbito operacional hizo evidente la necesidad de revisar los fundamentos del liderazgo que se transmitía a los futuros oficiales, suboficiales e infantes de marina.

A partir de esa reflexión, en 2023 la Armada decidió emprender un proceso profundo de transformación pedagógica. Desde la Dirección de Educación Naval (DIEDU), con el acompañamiento de la Jefatura Integral de Educación Naval (JINEN) y la División de Programas (DIVPG), se inició un análisis amplio sobre la manera en que se había enseñado el liderazgo durante años. La revisión incluyó entrevistas, mesas de trabajo y relatos con instructores, docentes, alumnos y militares, lo que permitió identificar vacíos y discrepancias entre la formación teórica y las realidades del ejercicio del mando en las unidades operativas.

Este proceso avanzó de manera progresiva. Primero se construyó un diagnóstico que permitió reconocer las limitaciones del enfoque anterior y visualizar la necesidad de una propuesta distinta. A partir de allí, se conformaron equipos de trabajo interinstitucionales en los que participaron oficiales de diversas áreas, docentes civiles e instructores de las tres Escuelas de Formación. Allí surgieron los primeros consensos sobre la necesidad de un modelo propio, fundamentado en la misión constitucional de la Armada y coherente con su tradición de mando y servicio.

Con esas conclusiones se inició la etapa de diseño del nuevo modelo, que dio lugar a múltiples jornadas de discusión académica donde se profundizó sobre el tipo de liderazgo que la institución necesitaba promover. Esta etapa incluyó una revisión detallada del Manual

Modelo de Formación en Ética Militar (Disposición No. 024 de 2023), que se convirtió en un referente clave para integrar la dimensión ética en la formación del liderazgo. Tras varios meses de trabajo, el documento resultante fue elevado a la instancia superior y, en marzo de 2024, se formalizó mediante la Directiva Permanente No. 20240028290479663, firmada por el señor Almirante Francisco Hernando Cubides Granados, entonces Comandante de la Armada de Colombia. Meses después, la aprobación del Manual de Ética, Integridad y Transparencia (Disposición No. 029 de 2024) consolidó el marco doctrinal que complementaría y fortalecería al nuevo modelo.

La construcción del Modelo de Liderazgo Naval Militar no se limitó al diseño documental. Implicó un esfuerzo organizacional amplio en el que participaron activamente las tres Escuelas de Formación: la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”, la Escuela Naval de Suboficiales ARC “Barranquilla” y la Escuela de Formación de Infantería de Marina. Docentes, instructores y alumnos aportaron sus puntos de vista desde experiencias en diferentes escenarios, tanto académicos como operacionales. Ese intercambio de perspectivas permitió que el modelo adquiriera realismo, pertinencia y un profundo sentido institucional.

Con la aprobación del modelo, se iniciaron ajustes significativos en las mallas curriculares. Se retiraron asignaturas que no respondían a las exigencias del liderazgo militar contemporáneo y se incorporaron nuevos contenidos relacionados con la ética en el ejercicio del mando, la toma de decisiones bajo presión, el empleo de la fuerza bajo principios humanitarios y la dimensión humana del líder en formación. Desde la DIVPG se promovieron espacios de sensibilización y talleres de reflexión dirigidos tanto a instructores como a alumnos, buscando generar apropiación del nuevo enfoque y facilitar la transición entre el modelo anterior y el modelo adoptado en 2024.

El nuevo modelo se estructura alrededor de cuatro ejes fundamentales: la vocación, el profesionalismo, el carácter y la integridad. Estos elementos no solo orientan el aprendizaje teórico, sino que invitan a que cada futuro líder naval se forme como una persona capaz de equilibrar su competencia técnica con la solidez moral necesaria para comandar en escenarios de riesgo. El modelo reconoce que la autoridad sin ética pierde sentido, y que el liderazgo militar exige virtudes como la prudencia, la responsabilidad, la justicia y el autocontrol.

En conjunto, la experiencia que se describe representa una transformación institucional significativa. La Armada dejó atrás modelos adoptados del sector civil y avanzó hacia la construcción de una visión propia de liderazgo, coherente con su historia, su misión y sus desafíos contemporáneos. Lo que antes era una asignatura dentro de un currículo ahora se

convirtió en un eje transversal que atraviesa toda la formación, fortaleciendo la identidad institucional y el compromiso ético de quienes integran la vida naval. Con este cambio, la institución dio un paso firme hacia la consolidación de una cultura de liderazgo más humana, responsable y consciente del profundo impacto que tiene cada decisión en la vida de quienes sirven y de quienes dependen de la Armada de Colombia.

5. Enfoque metodológico y reconstrucción del proceso

La sistematización de esta experiencia se construyó a partir de un enfoque cualitativo, que me permitió comprender no solo lo que ocurrió durante la creación del Modelo de Liderazgo Naval Militar, sino también cómo se vivió ese proceso dentro de la institución. Más que aplicar un método rígido, se trató de interpretar la experiencia desde la práctica, tal como sugiere Jara, entendiendo que en la educación los hechos adquieren sentido cuando se leen a la luz de lo que significan para quienes participan en ellos. Esto me permitió acercarme con mayor sensibilidad a los documentos, testimonios y decisiones que hicieron posible el modelo.

El trabajo inició con una revisión detallada de las fuentes oficiales generadas en los años 2023 y 2024. Analicé disposiciones, directivas, manuales, mallas curriculares, actas de reuniones y presentaciones internas que la Dirección de Educación Naval y las Escuelas de Formación habían conservado. Estos documentos constituyeron la base para reconstruir cómo la institución fue tomando decisiones, ajustando programas y definiendo los ejes que guiarían la formación de los futuros líderes navales.

A esa revisión se sumó algo que considero fundamental: las voces de quienes vivieron este proceso desde su lugar de trabajo. En las mesas de diálogo con instructores, docentes y profesores de la Escuela Naval de Cadetes “Almirante Padilla”, la Escuela Naval de Suboficiales ARC “Barranquilla” y la Escuela de Formación de Infantería de Marina, surgieron recuerdos, preocupaciones, resistencias y aprendizajes que no se encontraban en los documentos escritos. Aunque estas intervenciones no fueron entrevistas formales, aportaron una riqueza narrativa que permitió comprender cómo el modelo tomó forma en el aula, en los corredores de las escuelas y en las discusiones cotidianas sobre lo que significa formar un líder militar.

Para organizar la información, reuní los documentos y testimonios en grupos temáticos que me ayudaron a ver patrones y a establecer relaciones entre los cambios académicos, las

decisiones institucionales y las percepciones de quienes enseñan liderazgo en la Armada. Este ordenamiento me permitió identificar con claridad los momentos que dieron impulso a la transformación formativa y reconstruir, paso a paso, cómo se diseñó e implementó el modelo que hoy orienta la formación naval.

Con esa base, elaboré una narrativa histórica que da cuenta del movimiento institucional que se inició en 2023, cuando se reconoció la necesidad de superar los enfoques gerenciales tradicionales y avanzar hacia un liderazgo que reflejara la misión constitucional de la Armada. Ese mismo año, con la aprobación del Manual Modelo de Formación en Ética Militar, comenzó a consolidarse un marco conceptual que integrara la ética como eje pedagógico. Más adelante, en marzo de 2024, la institucionalización del Modelo de Liderazgo Naval Militar formalizó esta transformación y dio paso a un proceso de revisión curricular, formación docente y ajustes metodológicos que requerían tiempo y acompañamiento.

En ese recorrido surgieron logros importantes, impulsados por el respaldo del Comando de la Armada, la Dirección de Educación Naval y el compromiso de las Escuelas de Formación. Pero también aparecieron retos: resistencias naturales ante el cambio, falta de materiales pedagógicos adaptados al contexto militar o la necesidad de revisar cargas académicas. Superar estos desafíos exigió diálogo, trabajo conjunto y claridad doctrinal, elementos que fortalecieron la apropiación del modelo.

Este proceso dejó aprendizajes profundos. Uno de ellos fue comprender que el liderazgo militar no puede enseñarse únicamente desde la técnica o la disciplina, sino que demanda una reflexión ética constante. También reafirmó la importancia de reconocer la experiencia de los instructores como una fuente legítima de conocimiento institucional. Finalmente, permitió entender que sistematizar lo vivido no es solo una manera de registrar hechos, sino una oportunidad para imaginar nuevos caminos, mejorar lo que se hace y continuar fortaleciendo la esencia ética que caracteriza a la Armada de Colombia.

6. Delimitación de la sistematización

Para comprender con claridad qué se analiza en este trabajo, fue necesario precisar el alcance de la experiencia sistematizada. En este caso, la reflexión se concentra únicamente en el proceso que dio lugar al Modelo de Liderazgo Naval Militar y en la manera en que fue adoptado por la Armada entre los años 2023 y 2024. Ese fue el periodo en el que la institución asumió el reto de revisar sus prácticas educativas y de replantear la enseñanza del liderazgo para alinearla con su misión constitucional y con la dimensión ética que caracteriza el servicio naval.

El interés de esta sistematización no es medir impactos cuantitativos ni realizar una evaluación administrativa del proceso. La mirada se dirige, más bien, a comprender cómo la institución fue tomando decisiones pedagógicas, doctrinales y organizacionales que hicieron posible el tránsito desde un enfoque gerencial hacia un modelo de liderazgo más coherente con la realidad militar. Por esa razón, el análisis se centra en los aprendizajes que surgieron durante el camino, en las discusiones académicas que acompañaron la transformación y en las formas como se reorganizaron los programas de formación para dar vida al nuevo modelo.

Este trabajo explora especialmente tres dimensiones: la evolución de la enseñanza de la ética y del liderazgo en las Escuelas de Formación, los cambios curriculares que se realizaron para ajustar las mallas al nuevo enfoque, y el papel que desempeñaron dependencias como JINEN, DIEDU y DIVPG en la orientación académica del proceso. Estas dimensiones permiten entender la profundidad del cambio vivido y muestran cómo la institución fue articulando doctrina, pedagogía y experiencia para consolidar una visión renovada del liderazgo naval.

De manera consciente, la sistematización deja por fuera los aspectos administrativos o logísticos que acompañaron el proceso, así como cualquier evaluación individual de instructores o alumnos. La intención es mantener una mirada cualitativa que priorice la comprensión de la experiencia, sus significados y sus enseñanzas, evitando convertir este trabajo en un ejercicio de auditoría o control.

La relevancia de este caso radica en que representa una transformación institucional construida colectivamente, que culminó con la aprobación oficial del modelo mediante la Directiva Permanente No. 20240028290479663 (Armada Nacional de Colombia, 2024). Este documento no solo formaliza el nuevo enfoque de liderazgo, sino que evidencia cómo la

reflexión pedagógica puede traducirse en una práctica educativa más consciente, ética y coherente con las exigencias del servicio militar.

Así, la delimitación propuesta permite mantener el análisis enfocado en lo esencial: el cambio conceptual, la reorganización pedagógica y la consolidación de una cultura institucional que entiende el liderazgo como una responsabilidad ética y humana. Más que un ejercicio académico, esta sistematización se convierte en una lectura de lo que la Armada ha aprendido sobre sí misma y sobre la manera como desea formar a quienes portarán el liderazgo naval en los próximos años.

7. Marco teórico y conceptual

Comprender el origen y la importancia del Modelo de Liderazgo Naval Militar exige situarlo dentro de una perspectiva educativa y ética más amplia. La construcción del modelo no fue simplemente la elaboración de un documento institucional, sino el resultado de un proceso de reflexión sobre la formación del ser humano en el contexto militar. Desde esta mirada, la experiencia sistematizada adquiere sentido porque integra conocimientos provenientes de la práctica, principios éticos propios de la Armada y aportes de diferentes corrientes pedagógicas que ayudan a explicar por qué este cambio era necesario y cómo logró consolidarse.

Uno de los referentes fundamentales para esta interpretación es Oscar Jara (2018), quien señala que el conocimiento no se origina únicamente en la teoría, sino en la práctica acompañada de reflexión. Esta idea se ajusta por completo a lo ocurrido dentro de la Armada: la necesidad de transformar la enseñanza del liderazgo surgió al observar la distancia entre los enfoques tradicionales y los desafíos reales del servicio naval. La sistematización permite entonces leer la experiencia con ojos críticos, reconstruir el sentido del proceso y comprender las razones que motivaron el cambio.

Otro pilar conceptual que orienta este trabajo es la pedagogía problémica de Bautista Roa (2023). Su propuesta invita a partir de las situaciones reales que viven los estudiantes y docentes para convertirlas en preguntas, debates y aprendizajes. En nuestro caso, la institución se detuvo a analizar las limitaciones del enfoque gerencial que se enseñaba desde hacía años y, a partir de esa problematización, se abrió la puerta a construir un modelo que respondiera a las particularidades de la vida militar. Esta postura permitió pasar de repetir

esquemas heredados a comprender el liderazgo como un fenómeno profundamente humano, ético y contextual.

El pensamiento de Sosa Quintero (2024) también resulta clave. Su visión del liderazgo educativo como un ejercicio que inspira, acompaña y orienta a otros coincide con la intención del nuevo modelo. El liderazgo naval, entendido desde esta perspectiva, no se reduce a la autoridad formal del rango, sino que implica un compromiso moral con quienes se guía. Enseñar liderazgo, por lo tanto, es una responsabilidad educativa que requiere coherencia, ejemplo y un profundo sentido del servicio.

Desde el enfoque ético, el humanismo tomista explica por qué el modelo da tanta centralidad a la formación del carácter. Cardozo Rincón (2023) resalta que la virtud se cultiva a través de la práctica y la reflexión constante, y que el desarrollo moral es un proceso continuo en el que la persona aprende a elegir el bien incluso en condiciones de presión o incertidumbre. Esta mirada coincide con lo expresado en el Manual Modelo de Formación en Ética Militar (Armada Nacional de Colombia, 2023), donde se reconoce que la ética no puede ser un complemento, sino un principio que oriente la vida militar y sus decisiones.

Asimismo, la institucionalidad de la Armada aporta un fundamento ético que se articula con la propuesta formativa. El Manual de Ética, Integridad y Transparencia (Disposición No. 029 de 2024) refuerza la idea de que toda acción del personal naval debe estar guiada por la integridad, entendida como coherencia entre el pensar, el decir y el hacer. El modelo de liderazgo militar, al asumir esta perspectiva, busca que cada líder ejerza el mando desde la prudencia, el autocontrol y la responsabilidad que implica tener a su cargo la vida de otros.

En conjunto, estos marcos teóricos permiten ver que el liderazgo militar no es solo un conjunto de habilidades, sino un proceso educativo permanente. Enseñar liderazgo implica educar para la vida, formar personas con criterio moral, fortalecer la identidad y acompañar el desarrollo humano en un contexto tan exigente como el militar. Por eso, la sistematización de esta experiencia no se limita a describir hechos: permite comprender la transformación como un cambio profundo en la manera de pensar la educación naval. La experiencia vivida revela que la ética, la vocación y la pedagogía son dimensiones inseparables del liderazgo militar, y que su integración constituye la base de una formación más humana, más consciente y más fiel a la misión de la Armada Nacional.

8. Análisis por ejes del Modelo de Liderazgo Naval Militar

El Modelo de Liderazgo Naval Militar se construyó alrededor de cuatro ejes que definen la manera en que la Armada comprende y forma a sus líderes: la vocación, el profesionalismo, el carácter y la integridad. Estos elementos no funcionan como conceptos abstractos, sino como orientaciones que atraviesan la vida diaria de quienes sirven en la institución. Cada eje expresa una dimensión distinta del liderazgo que se espera de un marino militar y revela, a su vez, la visión ética y humana que sustenta la formación naval.

La vocación es el punto donde comienza todo. No es un simple interés por la vida militar ni una búsqueda de estabilidad profesional; es la decisión consciente de asumir un proyecto de vida al servicio del país. En la Armada, la vocación se manifiesta en la disposición para asumir sacrificios personales, en la lealtad hacia la institución y en la convicción de que cada acción, por pequeña que parezca, tiene un impacto en la seguridad y el bienestar de los colombianos. El documento sobre Construcción de Vocación e Identidad Naval (Armada Nacional de Colombia, 2024) muestra que esta disposición interior es la que da sentido al uniforme y sostiene al marino incluso en los momentos más exigentes.

El profesionalismo representa la manera como esa vocación se convierte en capacidad real para cumplir la misión. No se trata únicamente de dominar técnicas o procedimientos, sino de hacerlo con rigor, responsabilidad y respeto por la vida humana. La excelencia profesional en la Armada siempre está acompañada por un compromiso ético. El Manual Modelo de Formación en Ética Militar (Armada Nacional de Colombia, 2023) lo expresa claramente: la competencia técnica sin principios sólidos pierde su propósito. Ser profesional, entonces, implica reconocer que el conocimiento adquirido no es solo una herramienta para operar, sino una responsabilidad frente a los compañeros, la misión y la sociedad.

El carácter es tal vez el elemento que más define al líder militar. Es esa fortaleza interior que permite mantenerse firme cuando las circunstancias se vuelven complejas, tomar decisiones prudentes bajo presión y actuar con justicia aun cuando hacerlo implique incomodidad o riesgo personal. Siguiendo la reflexión de Cardozo Rincón (2023), el carácter es donde la ética se vuelve acción y donde se prueba la autenticidad del liderazgo. En la Armada, no se espera que el líder sea infalible, pero sí que sea coherente, que reconozca sus límites y que ejerza el mando desde el ejemplo personal.

La integridad, finalmente, es el eje que unifica a los demás. Un líder íntegro vive de manera coherente con sus valores y con los principios de la institución, incluso cuando nadie lo observa. Esa coherencia genera confianza dentro de la tripulación y sostiene la legitimidad del mando. El Manual de Ética, Integridad y Transparencia (Armada Nacional de Colombia, 2024) la describe como un compromiso permanente con el deber moral, que se expresa en la forma de actuar, de tomar decisiones y de relacionarse con los demás. Para la Armada, la integridad no es un ideal distante, sino una actitud cotidiana que da forma al ambiente educativo y operacional.

En conjunto, estos cuatro ejes ofrecen una visión amplia del liderazgo que la Armada busca formar: un liderazgo que nace del sentido de servicio, que se sostiene en la competencia profesional, que se fortalece en el carácter y que se legitima en la integridad. Más que atributos individuales, estos ejes expresan un modo de vivir la profesión naval. A través de ellos, la institución afirma que el liderazgo no es un rango ni un rol, sino una forma de ser que se aprende, se cultiva y se demuestra en cada acción.

9. Resultados, aprendizajes y discusión crítica

El proceso que llevó a la creación e implementación del Modelo de Liderazgo Naval Militar generó transformaciones que superan con creces los cambios normativos o curriculares. Más que la aprobación de directivas, lo que ocurrió fue un cambio en la manera de comprender la formación militar y, en particular, el lugar que ocupa el liderazgo dentro del desarrollo humano de quienes integran la Armada. A medida que avanzaba el proceso, se hizo evidente que el liderazgo no podía seguir concibiéndose únicamente como una tarea ligada al mando, sino como una práctica educativa que exige reflexión ética, solidez de carácter y sensibilidad frente a la vida humana.

Uno de los resultados más valiosos fue haber logrado unir, en un mismo modelo, aspectos que durante años se trabajaron de manera dispersa: la ética, el liderazgo, la identidad y la vocación naval. Esta integración permitió que la formación dejara de estar fragmentada y se consolidara un marco coherente en el que los cuatro ejes (vocación, profesionalismo, carácter e integridad) actúan como una brújula ética y pedagógica. En este sentido, el proceso coincidió con lo planteado por Bautista Roa, quien afirma que las innovaciones deben surgir de la lectura crítica de la práctica y no de la simple incorporación de contenidos nuevos. La Armada asumió precisamente ese reto: cuestionar sus métodos tradicionales y construir una propuesta ajustada a su realidad institucional.

Otro aprendizaje significativo tuvo que ver con la manera en que se fortaleció la conversación académica dentro de las Escuelas de Formación. Lo que empezó como un proceso de revisión curricular se convirtió en un espacio donde docentes, instructores y oficiales pudieron dialogar sobre el sentido del liderazgo y la forma en que este se enseña. No fue un cambio impuesto desde arriba, sino un ejercicio colectivo, coherente con la idea de liderazgo educativo que describe Sosa Quintero: un liderazgo que orienta, inspira y genera condiciones para que el conocimiento se convierta en transformación. Durante este proceso, quienes acompañan la formación asumieron un rol más activo como mediadores y guías, no solo como transmisores de contenidos.

En medio de estos avances también aparecieron tensiones naturales propias de cualquier cambio cultural. Algunos instructores, acostumbrados a métodos tradicionales, expresaron dudas o resistencias frente al nuevo enfoque, especialmente al momento de incorporar la dimensión ética como eje transversal de la enseñanza. Sin embargo, estas tensiones se convirtieron en insumos valiosos para el proceso, tal como lo plantea Jara al señalar que la sistematización permite comprender los obstáculos como parte constitutiva de la experiencia formativa. Lejos de ser un tropiezo, estas resistencias evidenciaron la necesidad de acompañar a los docentes, generar espacios de capacitación y fortalecer la reflexión pedagógica dentro de las aulas.

El proceso también dejó claro que la ética no puede enseñarse únicamente desde los manuales o las cátedras. La reflexión de Cardozo Rincón resulta pertinente en este punto: la ética se forma en la práctica, en la manera como el líder actúa, se comunica y toma decisiones. El modelo permitió verificar que los alumnos responden mejor cuando encuentran coherencia entre la doctrina y el ejemplo cotidiano. La integridad, más que un valor declarado, se convirtió en una forma de orientar la vida diaria del futuro líder naval.

En un plano institucional, la sistematización mostró que el liderazgo militar contemporáneo requiere una articulación estrecha entre competencia técnica, juicio moral y visión humanista del servicio. Esta idea se relaciona tanto con los fundamentos del Manual Modelo de Formación en Ética Militar como con el enfoque humanista tomista de la Universidad Santo Tomás, donde la educación se entiende como un proceso de perfeccionamiento integral. El nuevo modelo funcionó, en este sentido, como un puente entre la tradición militar y las demandas actuales de la educación superior, reafirmando que la formación de líderes no puede desligarse del cultivo del carácter y de la responsabilidad ética.

De esta experiencia nacen varias recomendaciones. Es fundamental mantener viva la reflexión pedagógica en las Escuelas de Formación para que el modelo no se convierta en un documento más, sino en una guía viva para quienes enseñan y aprenden. También se requiere seguir fortaleciendo la formación docente, pues son ellos quienes traducen el modelo a la experiencia cotidiana del alumno. Finalmente, es importante continuar documentando las prácticas, los avances y los desafíos que surjan en la implementación, con el fin de construir conocimiento propio y garantizar la mejora continua.

Mirando en conjunto todo el proceso, queda claro que el modelo no solo transformó el currículo, sino la manera de concebir la educación militar. La sistematización permitió ver que el liderazgo ético no nace de un mandato institucional, sino del trabajo colectivo, de la reflexión constante y de la voluntad de formar líderes capaces de servir al país con profesionalismo, carácter e integridad.

10. Conclusiones

La revisión sistemática del proceso que dio origen al Modelo de Liderazgo Naval Militar permitió comprender con mayor claridad cómo la Armada de Colombia logró transformar su manera de formar líderes sin renunciar a los principios que han orientado su existencia. Mirar con detenimiento lo que se vivió durante estos años no buscó únicamente describir hechos, sino recuperar el sentido pedagógico y humano que tuvo este cambio institucional. Al hacerlo, se hizo evidente que la experiencia representa mucho más que un ajuste curricular: es la expresión de un esfuerzo colectivo por repensar el liderazgo desde la ética, la vocación y el servicio.

La sistematización permitió constatar que los modelos gerenciales que por años influyeron en la enseñanza del liderazgo resultaban insuficientes para una profesión donde las decisiones están estrechamente vinculadas con la vida humana y la protección de la Nación. El proceso dejó ver que el liderazgo militar no se sostiene en la jerarquía por sí sola, sino en la coherencia entre lo que el líder hace, piensa y decide. Ese tránsito hacia un liderazgo más humano y reflexivo marcó un punto de inflexión en la formación naval, pues abrió paso a una comprensión más amplia del mando como acto pedagógico y moral.

También se evidenció que la ética, cuando se incorpora de manera auténtica en los procesos de formación, deja de ser un contenido aislado para convertirse en un criterio permanente que orienta la conducta. En las experiencias recogidas, fue posible observar cómo las decisiones cotidianas de mando, la interacción con los subordinados y el ambiente académico se convirtieron en espacios de aprendizaje donde la integridad y el carácter adquirieron un protagonismo real. Este hallazgo reafirma que la ética no se enseña únicamente en el aula, sino que se forma en la práctica y se consolida en el ejemplo.

El ejercicio de sistematizar aportó además una comprensión más profunda del valor institucional de documentar la experiencia. Ordenar lo vivido ayudó a reconocer los momentos de tensión, los avances y las decisiones que permitieron sostener el proceso. Dejar estos aprendizajes por escrito no solo preserva la memoria institucional, sino que también ofrece una guía para quienes asumirán la responsabilidad de fortalecer la formación militar en los próximos años. En ese sentido, la sistematización se convierte en un recurso pedagógico que invita a mantener viva la reflexión y a mejorar continuamente.

A nivel personal, este proceso permitió reafirmar una convicción: el liderazgo ético no nace del cargo, sino del servicio. Comprender la magnitud del impacto que un líder puede tener en la vida de otros hace que la prudencia, la justicia y la responsabilidad adquieran un valor aún mayor dentro del quehacer militar. Esta experiencia también permitió reconocer que el liderazgo se cultiva día a día, a través de actos sencillos pero profundamente significativos para quienes confían en la guía del líder.

Mirando hacia el futuro, el camino recorrido no representa un cierre, sino un punto de partida. El modelo adoptado por la Armada abre posibilidades para seguir fortaleciendo la formación integral, consolidar la reflexión ética dentro de las escuelas y acompañar con mayor solidez la labor de los docentes e instructores. El reto institucional consiste en mantener viva esta transformación, asegurando que la integridad siga siendo la brújula que oriente cada proceso educativo y cada decisión de mando.

Lo vivido confirma que la Armada de Colombia posee la capacidad de aprender de sí misma, reinterpretar su tradición y proyectarla hacia nuevas exigencias formativas. Ese es, quizá, el mayor aprendizaje del proceso: la comprensión de que la autenticidad del liderazgo nace de la reflexión y del compromiso profundo con la vida, la misión y el país.

11. Bibliografía

Bautista Roa, M. A. (2023). *Pedagogía problémica en el aula*. Universidad Santo Tomás.

Cardozo Rincón, G. (2023). *Humanismo, sociedad y ética*. Universidad Santo Tomás.

Jara, O. (2018). *La sistematización de experiencias: Práctica y teoría para otros mundos posibles*. Centro Internacional de Educación y Desarrollo Humano (CINDE).

Sosa Quintero, L. F. (2024). *Liderazgo y gobernanza educativa*. Universidad Santo Tomás.

Armada Nacional de Colombia. (2023). *Manual Modelo de Formación en Ética Militar para la Armada Nacional* (Disposición No. 024 del 16 de noviembre de 2023). Comando de la Armada.

Armada Nacional de Colombia. (2024a). *Modelo de Liderazgo Militar de la Armada Nacional* (Directiva Permanente No. 20240028290479663 del 5 de marzo de 2024). Comando de la Armada.

Armada Nacional de Colombia. (2024b). *Construcción de Vocación e Identidad Naval para la Armada Nacional* (Directiva Permanente No. 20240028290480123 del 4 de abril de 2024). Comando de la Armada.

Armada Nacional de Colombia. (2024c). *Manual de Ética, Integridad y Transparencia para la Armada Nacional* (Disposición No. 029 del 21 de noviembre de 2024). Comando de la Armada.