

PÚBLICO

# MFE 7-0

## DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES

PRIMERA EDICIÓN 2016 COLOMBIA



FUERZAS MILITARES  
DE COLOMBIA  
**EJÉRCITO NACIONAL**



Producto elaborado por el  
Centro de Doctrina del Ejército  
(CEDOE)

© 2016 Fuerzas Militares de Colombia  
Ejército Nacional

Todo el contenido es propiedad exclusiva y reservada  
del Ejército Nacional de Colombia

## FUERZAS MILITARES DE COLOMBIA



### EJÉRCITO NACIONAL

#### RESOLUCIÓN NÚMERO 01643 DE 2016

Por la cual se aprueba el **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”**.

#### EL COMANDANTE DEL EJÉRCITO NACIONAL

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

#### CONSIDERANDO

Que conforme a las políticas de mando impartidas frente a la instrucción y capacitación del personal militar, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional elaboró el proyecto de generación **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”**, atendiendo los lineamientos contenidos en la Directiva permanente No 0190 de junio de 2014 “Proceso para la actualización y generación de la doctrina en el Ejército Nacional”.

Que el Comité Doctrinario mediante Acta de reunión N° 24788 de fecha 01 de Agosto de 2016, revisó y recomendó tramitar el **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”** para su aprobación.

#### RESUELVE

**ARTÍCULO 1°** Aprobar la generación del **“MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO DE UNIDADES”**, el cual se identificará de acuerdo al Capítulo III Numeral 6 literal a) del Decreto 1605 de 1988, así:

**"MANUAL FUNDAMENTAL DEL EJÉRCITO  
DESARROLLO DE LÍDERES Y ENTRENAMIENTO  
DE UNIDADES".  
EJC MFE 7-0  
PÚBLICO  
PRIMERA EDICIÓN**

**ARTÍCULO 2°** Las observaciones a que dé lugar la aplicación del Manual en referencia, deben ser presentadas al Comando del Ejército Nacional, a fin de estudiarlas y tenerlas en cuenta para posteriores ediciones en la forma que establece el Decreto No. 1605 de 1988, por el cual se aprueba el "Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1 (Público)".

**ARTÍCULO 3°** Disponer la edición y publicación del Manual aprobado en virtud a la presente Resolución de acuerdo al Capítulo II, numeral 3° literal c, subliteral c) y numeral 4° literal i) del Decreto No. 1605 de 1988, por el cual se aprueba el "Reglamento de Publicaciones Militares FF.MM. 3-1 (Público)".

**ARTÍCULO 4°** La presente Resolución rige a partir de la Fecha de su expedición.

**COMUNÍQUESE Y CÚMPLASE**

Dada en Bogotá D.C., el 05 de Agosto de 2016



**General ALBERTO JOSÉ MEJÍA FERRERO**  
Comandante del Ejército Nacional

# CONTENIDO

---

<b>ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS</b>	<b>VII</b>
<b>PRÓLOGO</b>	<b>IX</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>XI</b>
<b>1. EL ROL DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN DEL LÍDER</b>	<b>1</b>
1.1. Entrenamiento	3
1.2. Desarrollo del líder	4
1.3. Rol del comandante	5
<b>2. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES Y DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES</b>	<b>8</b>
2.1. Principios del entrenamiento de unidades	8
2.2. Principios de la capacitación de líderes	12
<b>3. ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD</b>	<b>15</b>
<b>CONCLUSIÓN</b>	<b>17</b>
<b>GLOSARIO</b>	<b>19</b>

## ABREVIATURAS, SIGLAS Y ACRÓNIMOS

---

<b>AO</b>	Área de Operaciones
<b>CEDEF</b>	Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro
<b>CEDOC</b>	Comando de Educación y Doctrina
<b>CEDOE</b>	Centro de Doctrina del Ejército
<b>CETI</b>	Comité Estratégico de Transformación e Innovación
<b>CRE-i</b>	Comité de Revisión Estratégica e Innovación
<b>ITE</b>	Entorno de Entrenamiento Integrado (por su sigla en inglés)
<b>LITEM</b>	Listado de Tareas Esenciales de la Misión
<b>LUTE</b>	Listado Universal de Tareas del Ejército
<b>METT-TC</b>	Misión, Enemigo, Terreno y Clima, Tropas y Apoyo Disponible, Tiempo Disponible, Consideraciones Civiles
<b>MFE</b>	Manual Fundamental del Ejército
<b>MFRE</b>	Manual Fundamental de Referencia del Ejército
<b>MTM</b>	Mando Tipo Misión
<b>ORDOP</b>	Orden de Operaciones
<b>ODM</b>	Órdenes de Misión
<b>OTU</b>	Operaciones Terrestres Unificadas
<b>PDC</b>	Procedimiento de Comando
<b>PEFA</b>	Proyecto Educativo de las Fuerzas Armadas
<b>PEI</b>	Proyecto Educativo Institucional del Ejército Nacional
<b>PESE</b>	Plan Estratégico del Sistema Educativo
<b>PRODOP</b>	Proceso de Operaciones
<b>RDA</b>	Revista después de la acción
<b>ROM</b>	Rango de las Operaciones Militares
<b>SEFA</b>	Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas

## PRÓLOGO

---

El desempeño operacional de las unidades en el campo de combate es el resultado del grado de liderazgo que ejercen sus comandantes y del entrenamiento que tales unidades hayan recibido. Los comandantes que se involucran en el entrenamiento con sus soldados crecen en sus atributos y aplican las competencias básicas, así facilitan la conducción de sus subordinados, a través de un ambiente positivo para alcanzar el éxito de la misión y mejorar el desempeño de la unidad.

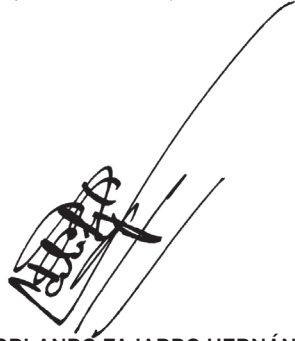
El MFE 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, establece conceptos en el entrenamiento de las unidades, al desarrollar fundamentos de liderazgo y de procesos de planeamiento para el Ejército Nacional, dirigidos a las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU), contempladas en el MFE 3-0, *Operaciones*, y MFE 5-0, *Proceso de operaciones*.

Por consiguiente, este manual formaliza la presencia física de los comandantes orgánicos de las unidades en el entrenamiento enviando un claro mensaje a los subordinados. Así mismo, incorpora el concepto del Mando Tipo Misión (MTM), el cual enfatiza la responsabilidad de los comandantes en el entrenamiento de las unidades y desarrollo de sus líderes. Dichos comandantes deben ser expertos en esta primordial materia y no pueden delegar el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento de las unidades ni la capacitación y formación de sus líderes.

La formación de las unidades y el desarrollo de líderes están íntimamente unidos. Un excelente entrenamiento capacita a los líderes, y estos son los que diseñan innovadores programas de formación. Las escuelas proporcionan habilidades y conocimientos básicos, pero su preparación se produce en las tareas operacionales a través del autodesarrollo. Todo lo anterior permite minimizar errores a partir de las lecciones aprendidas, sin el temor de cometer errores irrecuperables en el combate que cuestan vidas.

Invito a todos los oficiales, suboficiales y soldados del Ejército a leer detenidamente este MFE 7-0, especialmente en lo referente a la función y los principios del entrenamiento y la capacitación del líder, y a incorporar el Proceso de Operaciones (PRODOP) en la administración del entrenamiento de la unidad,

con la seguridad de que en su aplicación se optimizarán los recursos, se mejorará el ambiente de trabajo y se incrementará la confianza mutua, lo que permitirá alcanzar las metas trazadas y mejorar el desempeño de nuestra Fuerza.

A handwritten signature in black ink, written in a cursive style, slanted upwards to the right. The signature appears to be 'A. Fajardo H.'.

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



## INTRODUCCIÓN

---

Este MFE 7-0, *Desarrollo de líderes y entrenamiento de unidades*, establece la función del entrenamiento y la capacitación del personal militar y civil que ejerce cargos de liderazgo en el Ejército y, por lo tanto, analiza el entrenamiento que prepara a las unidades y sus líderes para conducir las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU).

En tal sentido, el manual contiene conceptos del Ejército aprendidos durante cinco décadas de enfrentar una amenaza asimétrica, con cambios cualitativos que exigieron simultáneamente variaciones en el empleo del poder militar, lo que determinó modificar la doctrina, desarrollando cambios en la organización, instrucción, entrenamiento, capacitación, adquisición y empleo de material y permitiendo así generar sinergia a través de las operaciones conjuntas.

En consecuencia, este MFE 7-0 cumple con las políticas y directrices trazadas por los PEFA, SEFA, PESE y PEI. Doctrinariamente permite las transformaciones del Ejército contempladas en CRE-i, CETI, CEDEF y Plan Minerva, toda vez que optimiza los recursos humanos, técnicos y presupuestales por medio de una adecuada administración y al enfocar el entrenamiento de las unidades con sus cuadros de mando en ambientes operacionales con características aproximadas al Área de Operaciones (AO) contemplando así las variables de la misión (METT-TC).

En cuanto a la audiencia, este MFE 7-0 está dirigido a las personas que tienen mando en las diferentes unidades y niveles que conforman el Ejército (táctico y estratégico); líderes que se desempeñan como instructores; docentes e instructores encargados de la formación, capacitación, instrucción y entrenamiento del personal, y, en general, oficiales, suboficiales y civiles de la Fuerza que ocupan posiciones de liderazgo.

El MFE 7-0 tiene como propósito desarrollar el liderazgo aplicando la filosofía del Mando Tipo Misión (MTM) durante el entrenamiento de las unidades en ambientes operacionales cambiantes para resolver situaciones a través de la iniciativa disciplinada, generada con base en la confianza.

Finalmente, los conceptos aquí tratados proveen herramientas que facilitan el desarrollo de las OTU. Dichos conceptos, que se amplían en el MFRE 7-0, orientan el entrenamiento al desarrollo de técnicas que mejoren la aplicación de la maniobra en el campo de combate, todo lo cual redundará no solo en beneficio de nuestro Ejército Nacional, sino de la democracia y el pueblo de Colombia.

Los términos que esta publicación propone están señalados con un asterisco en el glosario y serán incluidos en la próxima actualización del MFRE 1-02. Los tomados de otros manuales están acompañados de su correspondiente referencia en paréntesis.

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

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

# 1. EL ROL DEL ENTRENAMIENTO Y LA CAPACITACIÓN DEL LÍDER

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

[1-2] A través del dominio de tareas individuales y colectivas, las unidades y los líderes desarrollan las capacidades para cumplir su misión. Estas conducen el entrenamiento y la educación en tres dominios: institucional, operacional y autodesarrollo. Los métodos de entrenamiento y educación evolucionan. El Ejército adopta las mejores formas para fomentar el aprendizaje, adaptando el entrenamiento de las unidades y la capacitación de los líderes y empleando técnicas innovadoras y conducentes para los requerimientos de aprendizaje y entorno.

[1-3] Los comandantes son responsables del entrenamiento de las unidades y de la capacitación de los líderes. Los mandos ejecutan esta responsabilidad a través del desarrollo de programas de entrenamiento y capacitación establecidos y, en ocasiones, de manera informal para desarrollar capacidades que permitan el cumplimiento de la misión, asistidos por oficiales y suboficiales mediante el desarrollo y ejecución de un entrenamiento progresivo, exigente y realista. Los comandantes son responsables de la evaluación objetiva y profesional de los resultados del entrenamiento de la unidad y de la capacitación de los líderes.

[1-4] El entrenamiento comienza en el ejército generador de fuerza. En las escuelas y centros de entrenamiento los soldados son instruidos en tareas de combate, enfocándose en el desarrollo de habilidades individuales y el conocimiento de los fundamentos que lo ayudarán a ser parte de un equipo en el entrenamiento de una unidad en tareas colectivas. Durante la carrera militar, los oficiales y suboficiales asisten a las escuelas de capacitación para adquirir

habilidades, destrezas y conocimientos necesarios para su desempeño en el cargo actual y en la asignación de funciones superiores de responsabilidad.

[1-5] Las tareas operacionales se estructuran en las habilidades fundamentales, el conocimiento y comportamientos desarrollados en la formación institucional. Las tareas operacionales maduran esta formación institucional permitiendo el cumplimiento de la misión a nivel individual, equipo, unidad, Estado Mayor y liderazgo. La evaluación periódica y la autocrítica de los programas de formación institucional permiten realizar los cambios y ajustes necesarios, mejorando las capacidades del soldado.

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

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

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

[1-9] El autodesarrollo es igual de importante a la formación institucional y a las tareas operacionales. Es una responsabilidad personal el crecimiento profesional para generar nuevas oportunidades, ya que permite adquirir nuevas habilidades y destrezas facilitando la preparación del individuo para el desempeño de futuros cargos. De manera honesta y autocrítica, los soldados y civiles analizan sus fortalezas, debilidades y oportunidades, tomando las decisiones apropiadas y las acciones necesarias para que los retos en sus habilidades y conocimientos se direccionen en la adquisición de capacidades.

## **1.1. ENTRENAMIENTO**

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

### **1.1.1. Dominio de formación institucional**

[1-11] Sistema institucional de entrenamiento y educación del Ejército, que incluye principalmente los centros de entrenamiento y las escuelas que proporcionan el entrenamiento inicial y la educación militar profesional posterior para los soldados, líderes militares y civiles de la Fuerza.

### **1.1.2. Dominio del entrenamiento operacional**

[1-12] Organización de actividades de entrenamiento emprendidas mientras que la unidad se encuentra en sus propias instalaciones, en los centros de entrenamiento de maniobras de combate, durante los ejercicios conjuntos y cuando se encuentran desplegadas operacionalmente.

### **1.1.3. Dominio de formación del autodesarrollo**

[1-13] Aprendizaje planeado y orientado por objetivos que refuerza y expande la profundidad y amplitud de la base de conocimiento, la alerta personal y la alerta situacional de un individuo. Complementa el aprendizaje institucional

y operacional, mejora la competencia profesional y cumple con los objetivos personales.

#### **1.1.4. Entrenamiento individual**

[1-14] La formación individual permite el dominio de las habilidades fundamentales. Si bien las escuelas y unidades proporcionan entrenamiento y capacitación individual, las personas son responsables de su crecimiento profesional y de la búsqueda de oportunidades de desarrollo personal.

#### **1.1.5. Entrenamiento colectivo**

[1-15] El entrenamiento colectivo integra y sincroniza las habilidades aprendidas en el nivel individual. El dominio de la habilidad individual es la base de la competencia colectiva. La capacitación de las unidades se enfoca en el mejoramiento de la pericia de la unidad, del soldado y el líder. Los comandantes y otros líderes se aseguran de que los programas de entrenamiento prioricen y ejecuten la capacitación colectiva en procura de optimizar el desempeño operacional de la unidad.

[1-16] El entrenamiento colectivo no solo incluye las tareas y eventos a nivel de la unidad, también requiere el dominio de habilidades individuales y aprovecha la interacción y capacitación en los escalones conjunto, interagencial y multinacional.

[1-17] A lo largo de sus carreras, los oficiales, suboficiales, soldados y civiles del Ejército tienen ciclos de entrenamiento en los campos institucional y operacional. Programas estructurados, guiados y de autodesarrollo individual complementan la formación y la educación, además de las experiencias adquiridas en las escuelas y unidades. La documentación (base de datos) del entrenamiento individual en los centros y escuelas es esencial para mantener la conciencia de las habilidades individuales.

### **1.2. DESARROLLO DEL LÍDER**

[1-18] El Ejército está comprometido con la formación, educación y el desarrollo de sus líderes; oficiales y suboficiales tienen el reto de conducir las unidades en entornos operacionales complejos y desafiantes del siglo XXI.

El entrenamiento, la educación y la experiencia en las escuelas y unidades capacitan a los líderes y los prepara para desempeñarse en tareas que exigen una responsabilidad superior. El desarrollo del líder es un proceso continuo y progresivo que abarca toda la carrera militar.

[1-19] Los líderes competentes y seguros son esenciales para el alistamiento de la unidad y su despliegue exitoso. Los líderes deben ser técnica y tácticamente competentes en las habilidades básicas del soldado. Ellos dominan las habilidades, conocimiento y tienen la pericia necesaria para actuar exitosamente en su cargo asignado, y a través del autodesarrollo aprenden habilidades, conocimientos y competencias necesarias para futuros cargos de responsabilidad.

[1-20] Según el Decreto 1214 de 1990, los líderes civiles deben demostrar su idoneidad mediante el dominio de los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarias en su posición, proporcionando a la institución liderazgo y capacidad de gestión.

### **1.3. ROL DEL COMANDANTE**

[1-21] Los comandantes son responsables del entrenamiento de sus unidades, asegurándose de su capacidad para cumplir la misión, y en ningún caso pueden delegar esta responsabilidad. Ellos entienden y emplean los principios de entrenamiento de la unidad y capacitación de líderes, conduciendo el proceso de administración del entrenamiento con base en el programa establecido para ello. Los comandantes observan y participan directamente en el entrenamiento de las unidades y capacitación de los líderes con el propósito de evaluar la preparación para el cumplimiento de la misión y así ayudar a sus subordinados a mejorar.

[1-22] Los comandantes deben tener claridad acerca de que el entrenamiento de la unidad y el desarrollo de líderes están inextricablemente vinculados, que el buen entrenamiento ayuda a formar buenos líderes y que estos son la clave para obtener un excelente entrenamiento de la unidad. Los comandantes se centran en el esfuerzo de la unidad, optimizando el tiempo disponible, asegurándose de que sus unidades entrenan las tareas adecuadas para satisfacer las necesidades que permitan el cumplimiento de la misión y cumplir con la intención del comandante.



[1-23] Durante el planeamiento, preparación, ejecución y evaluación del entrenamiento, los comandantes buscan todas las oportunidades de enseñar a los subordinados la filosofía del MTM. Los comandantes dan a sus líderes subordinados su intención y los recursos, incluyendo el tiempo para planear, preparar y ejecutar el entrenamiento necesario en aras de desarrollar la competencia de la unidad. La participación del comandante hace una diferencia cualitativa y cuantitativa en el entrenamiento de la unidad y el desarrollo del líder.

[1-24] Los comandantes aplican el Proceso de Operaciones, PRODOP, (planear, preparar, ejecutar y evaluar) y las actividades del comandante, para el entrenamiento de la unidad y la capacitación del líder, permitiéndoles entender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar el entrenamiento de la unidad y la formación del líder. El entendimiento de la misión por parte del comandante determina cuáles tareas colectivas esenciales debe entrenar la unidad para cumplirla y cuáles habilidades y conocimientos necesitan los líderes subordinados para conducir con éxito la unidad.

[1-25] Los comandantes planean y ejecutan el entrenamiento de la unidad y el desarrollo del líder como ellos hacen el PRODOP. Un comandante entiende la intención del comandante y su repercusión en como el intenta conducir las tareas colectivas que la unidad debe ser capaz de ejecutar, debe entender el ambiente operacional y replicarlo en el entrenamiento; visualiza el estado final deseado del entrenamiento y los eventos que utilizará para lograrlo; luego ellos describen a sus subordinados el plan facilitando el entendimiento compartido de las tareas colectivas que la unidad entrenara y que estándar alcanzará para lograr la competencia dándole forma al plan de entrenamiento. Dirigen supervisando, orientando y haciendo ajustes durante la ejecución del plan y lideran con el ejemplo y su presencia física durante su ejecución. Permanentemente, evalúan el efecto del entrenamiento sobre la competencia de las tareas colectivas y el desarrollo del líder y la eficiencia del entrenamiento dirigido.

[1-26] El Ejército orienta el entrenamiento simulando en lo posible un entorno real. Los comandantes consideran el Entorno de Entrenamiento Integrado (ITE, por su sigla en inglés) por la combinación real de condiciones atmosféricas, topografía y simulación de enemigo (en cuanto a dispositivo, composición, fuerza, capacidades y vulnerabilidades), con base en el desarrollo previo de juegos de guerra, matrices de sincronización, análisis de inteligencia, elaboración de ejercicios tácticos y de integración con las armas, requerimientos

logísticos, desarrollo de situaciones y solución de requerimientos. Para mejorar el entrenamiento acercándolo a un ambiente operacional real, se requiere del desarrollo del pensamiento crítico creativo por parte de los líderes.

[1-27] A través del MTM, los comandantes dan los parámetros a sus subordinados para que estos determinen cómo entrenar sus unidades a fin de lograr el estado final deseado, generando confianza mutua e iniciativa disciplinada en los subalternos. Sin embargo, el comandante debe estar involucrado en el entrenamiento de la unidad y la capacitación del líder, orientando, por medio de su presencia, la autocrítica y la retroalimentación, demostrando su importancia.

[1-28] Los comandantes determinan las tareas colectivas que la unidad entrenará, limitando su número a aquellas que son esenciales para el cumplimiento de la misión. Deben conocer, enseñar y aplicar la doctrina del Ejército. Los comandantes desarrollan un plan, optimizan los recursos para lograr la competencia y evalúan la eficacia de la unidad en cada tarea esencial durante el entrenamiento monitoreando las actividades. Al estar involucrados en el entrenamiento de la unidad, los comandantes ayudan a los líderes subordinados a mejorar y se aseguran de que el entrenamiento y su estándar sea el correcto. Así, su presencia mejora el entrenamiento, alistamiento, confianza y trabajo en equipo.

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

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

### **2.1. PRINCIPIOS DEL ENTRENAMIENTO DE UNIDADES**

[2-2] Las unidades emplean con eficacia el entrenamiento colectivo, con base en los principios militares del entrenamiento de unidades, el cual debe ser

pertinente, riguroso, realista, estimulante y contar con los recursos suficientes. Además, este provee un rango de experiencias necesarias para producir líderes ágiles que se adapten a ambientes operacionales cambiantes y soldados y unidades polivalentes.

[2-3] Los once principios del entrenamiento de unidades son:

- Los comandantes y otros líderes son responsables del entrenamiento.
- Los suboficiales entrenan individuos, equipos y escuadras.
- Entrenar de acuerdo con los estándares.
- Entrenar como si se fuera a combatir.
- Entrenar durante las operaciones.
- Entrenar primero los fundamentos.
- Entrenar para desarrollar la capacidad de adaptabilidad.
- Entender el ambiente operacional.
- Entrenar para sostener.
- Entrenar para mantener.
- Conducir un entrenamiento multiescalón y consecutivo.

### **2.1.1. Los comandantes y otros líderes son responsables por el entrenamiento**

[2-4] Los comandantes de unidad son responsables por el entrenamiento y deben garantizar que sus unidades adquieran la capacidad de cumplir sus misiones. Los líderes subordinados tienen la responsabilidad de la competencia de sus respectivas organizaciones y subalternos.

### **2.1.2. Los suboficiales entrenan individuos, equipos y escuadras**

[2-5] Los suboficiales son los instructores principales de los soldados recién incorporados, equipos y escuadras y apoyan a los oficiales en el entrenamiento de

las unidades. Los suboficiales desarrollan y conducen entrenamientos para sus subalternos que apoyan el plan de entrenamiento de las unidades, entrenan a otros suboficiales, asesoran otros líderes superiores y ayudan en el desarrollo de los oficiales subalternos.

### **2.1.3. Entrenar de acuerdo con los estándares**

[2-6] Las unidades siempre entrenan con el estándar establecido para cada tarea individual y colectiva. Los líderes conocen y hacen cumplir las normas para garantizar que su organización cumple con las exigencias de la misión. Cuando no existen estándares para el entrenamiento, el comandante debe establecerlos y el superior inmediato los analiza y, si está de acuerdo, los aprueba o los modifica.

### **2.1.4. Entrenar como si fuera a combatir**

[2-7] Esto significa entrenar bajo un ambiente operacional previsto para la misión. Significa tener en cuenta las variables operacionales y de la misión, en lo posible, dentro del desarrollo del entrenamiento. Los comandantes y otros líderes deben replicar parámetros culturales tanto como sea posible durante el entrenamiento, usando unidades que vayan a participar en las operaciones.

### **2.1.5. Entrenar durante las operaciones**

[2-8] El entrenamiento continúa cuando las unidades están desplegadas o cuando se desarrollan operaciones diarias. A medida que las unidades operan, aprenden de los comentarios hechos en revistas después de la acción (RDA) formales e informales. Las unidades entrenan para mejorar el desempeño y cambios en las tácticas, técnicas y procedimientos que afectan la operación.

### **2.1.6. Entrenar primero los fundamentos**

[2-9] Las unidades en todos los niveles deben dominar los fundamentos necesarios para cumplir su misión. Estos incluyen: la competencia básica del soldado, las reglas de enfrentamiento, el derecho operacional, simulacros de combate, pericia individual y colectiva, entrenamiento físico y competencias militares especializadas que soporten las habilidades de la unidad. Las unidades que dominan los fundamentos adquieren la capacidad de lograr niveles

superiores, las tareas colectivas más complejas que apoyan la lista de tareas fundamentales esenciales para el cumplimiento de la misión de la unidad, tareas doctrinales que la unidad debe estar preparada para ejecutar durante cualquier misión asignada.

### **2.1.7. Entrenar para desarrollar capacidad de adaptabilidad**

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

### **2.1.8. Entender el ambiente operacional**

[2-11] Establecer el ambiente operacional como condición para el entrenamiento, las condiciones describen variables operacionales y variables misión que deben ser replicadas para el entrenamiento de las unidades. Con base en la Orden de Operaciones (ORDOP) se planifica el programa de administración del entrenamiento de las unidades en donde se establece las condiciones que deben cumplir las unidades en el entrenamiento.

### **2.1.9. Entrenar para sostener**

[2-12] El plan de entrenamiento debe incorporar programas que mejoren la aptitud física y mental a nivel individual y colectivo, permitiendo superar la ansiedad producida en el campo de combate por cambios inesperados en el ambiente operacional, permitiendo la fácil adaptabilidad y la toma de decisiones a través de la iniciativa disciplinada.

### **2.1.10. Entrenar para mantener**

[2-13] Las unidades deben llevar a cabo el mantenimiento para garantizar que el equipo esté en óptimas condiciones de servicio y disponible para la realización del entrenamiento y cumplimiento de la misión. El mantenimiento durante el entrenamiento es parte integral del plan de entrenamiento de la unidad.

### 2.1.11. Conducir un entrenamiento multiescalón y consecutivo

[2-14] El entrenamiento de manera multiescalón (nivel escuadra, sección, pelotón, etc.) y consecutivo es una técnica que permite la capacitación de más de una tarea complementaria de manera simultánea, optimizando el tiempo en el desarrollo de habilidades y destrezas relacionadas.

## 2.2. PRINCIPIOS DE LA CAPACITACIÓN DE LÍDERES

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

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

[2-17] Con todo lo anterior, incrementan su desarrollo personal y lo fundamentan en la confianza en sí mismos y en sus subalternos, que han adquirido a través de desafiantes experiencias y que les obligan a adaptar la teoría a la realidad. De este modo, se evidencia que las tareas operacionales son el pilar del desarrollo del líder.

[2-18] Los siete principios del desarrollo de líderes en el Ejército son:

- Liderar mediante el ejemplo.
- Desarrollar líderes subordinados.
- Crear un entorno de aprendizaje para los líderes subordinados.
- Entrenar líderes en el arte y la ciencia del Mando Tipo Misión (MTM).
- Entrenar para desarrollar líderes que se adapten.

- Entrenar líderes para pensar crítica y creativamente.
- Entrenar líderes para conocer a sus subordinados y sus familias.

### **2.2.1. Liderar mediante el ejemplo**

[2-19] Los buenos líderes entienden que son modelos por seguir para los demás y reflejan las características del líder deseado que se encuentran en el MFE 6-22, *Liderazgo*.

### **2.2.2. Desarrollar líderes subordinados**

[2-20] Los comandantes tienen la responsabilidad de desarrollar a sus líderes subordinados; de hecho, es una de sus más importantes funciones. Ellos entrenan a sus subalternos para ser exitosos táctica y técnicamente y asumir posiciones de mayor responsabilidad.

### **2.2.3. Crear un entorno de aprendizaje para los líderes subordinados**

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

### **2.2.4. Entrenar líderes en el arte y la ciencia del Mando Tipo Misión**

[2-22] Los líderes efectivos conducen las operaciones mientras ejercen el Mando Tipo Misión (MFE 3-0 y MFE 6-0). El empleo del MTM en el entrenamiento anima a tomar riesgos prudentes e incrementa la iniciativa y creatividad en los subordinados.

### **2.2.5. Entrenar para desarrollar líderes que se adapten**

[2-23] El entrenamiento debe desarrollar la habilidad y destreza en los líderes de responder a condiciones inesperadas de una forma positiva y constructiva. Es imposible entrenar para cada situación una tarea determinada; principalmente, se desarrollan las tareas esenciales y, posteriormente, se adaptan a nuevas.

### **2.2.6. Entrenar líderes para pensar crítica y creativamente**

[2-24] Los líderes deben ser capaces de analizar los problemas difíciles, manteniendo una mente abierta sobre las diferentes perspectivas del problema y las formas no convencionales de solucionarlos. El pensamiento crítico y el creativo no son necesariamente inherentes; sin embargo, los líderes pueden desarrollarlos.

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

[2-25] Todos los líderes deben conocer de sus subordinados al menos dos niveles de consanguinidad; sus fortalezas, debilidades y capacidades. El Ejército entrena a sus líderes para conocer y ayudar no solo a los subordinados, sino también a sus familias.

## **3. ADMINISTRACIÓN DEL ENTRENAMIENTO DE LA UNIDAD**

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

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



[3-3] Un buen entrenamiento da a los soldados y líderes confianza en sus habilidades y permite que la unidad se adapte fácilmente a nuevas y diferentes misiones. El entrenamiento de la unidad es el medio principal para la capacitación de líderes, mediante el desarrollo de supuestos que obliguen a asumir riesgos (iniciativa disciplinada) permitiendo adquirir experiencia, nuevas capacidades y educar. Los líderes entrenan y enseñan, proporcionando retroalimentación sobre el desempeño, haciendo correcciones puntuales y realizando una revista después de cada acción (RDA).

[3-4] El Listado de Tareas Esenciales de la Misión (LITEM) representa el marco doctrinal de las tareas fundamentales para las cuales la unidad fue designada (tabla de organización y equipo, tabla de distribución y tareas deducidas). El dominio del LITEM habilita a las unidades a adaptarse a situaciones inesperadas durante la ejecución de la misión; de ahí, su esfuerzo por mantener su entrenamiento. Este listado es extraído del Listado Universal de Tareas del Ejército (LUTE).

[3-5] Las unidades no cuentan con el tiempo ni los recursos para entrenar todas las tareas que apoyan la ejecución de su LITEM en todo el Rango de las Operaciones Militares (ROM), por lo que es la misión de la unidad la que conduce el enfoque de su entrenamiento. Cuando a la unidad se le asigna una misión, el comandante determina cuáles tareas colectivas clave apoyan el LITEM y son esenciales para el cumplimiento de la misión. El entrenamiento se centra en las tareas clave desarrolladas en el ambiente operacional previsto. El dominio en las tareas clave, tanto colectivas como individuales, preparan a los soldados, líderes y unidades para adaptarse a los cambios de las condiciones y de la misión.

[3-6] La competencia de las tareas colectivas resulta de desarrollar tácticas y técnicas de nivel individual, del liderazgo y de las habilidades colectivas de los niveles inferiores mediante la instrucción, experiencia y prácticas repetitivas. Los comandantes desarrollan un plan de entrenamiento de la unidad para desarrollar la competencia de las tareas colectivas clave. El plan de entrenamiento de la unidad se expresa en una ORDOP de la unidad y utiliza el enfoque del concepto de niveles: básico, intermedio y avanzado de manera sistemática hasta lograr el desempeño exitoso de la tarea antes de pasar a tareas más complejas.

[3-7] Inicialmente, el entrenamiento de la unidad se centra en el desarrollo de las habilidades del soldado y la escuadra, puesto que estas son la base

fundamental para el entrenamiento más complejo de tareas colectivas de niveles superiores. El punto de inicio para entrenar una tarea está basado en la valoración de las tareas actuales por parte del líder.

[3-8] A medida que se ejecuta el plan de entrenamiento de la unidad, de manera individual y colectiva los soldados realizan reiterativamente una tarea bajo condiciones variables hasta alcanzar la norma, pudiendo actuar de manera intuitiva y adaptable a nuevas condiciones. Los soldados deben entender las tareas y su contribución a la capacidad de la unidad, así que pueden ajustarla a su ejecución en situaciones nuevas y no familiares.

[3-9] Cuando los soldados y las unidades cumplen con los estándares de una tarea, los líderes desafían a sus soldados cambiando las condiciones de la tarea para que sea más difícil; el cambio en las condiciones obliga a los soldados y a los líderes a aplicar experiencias anteriores al nuevo problema.

[3-10] Todo el entrenamiento conducido por la unidad es evaluado teniendo en cuenta la intención del comandante, el programa de entrenamiento y las normas doctrinales publicadas. Solo el comandante puede evaluar la preparación de la tarea esencial de la misión. Los subordinados proporcionan sus evaluaciones con base en la autocrítica una vez desarrollada su competencia. El comandante utiliza estas evaluaciones, observaciones personales y el juicio a fin de evaluar la preparación de la unidad para llevar a cabo su misión.

## CONCLUSIÓN

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

# GLOSARIO<sup>1</sup>

---

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

**\*Dominio del entrenamiento institucional:** sistema institucional de entrenamiento y educación del Ejército, que incluye principalmente los centros de entrenamiento y las escuelas que proporcionan el entrenamiento inicial y la educación militar profesional posterior para los soldados, líderes militares y civiles de la Fuerza.

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

**Líder:** individuo que, en virtud del rol asumido o la responsabilidad asignada, inspira e influye en las demás personas para lograr las metas institucionales (MFE 6-22).

**Mando Tipo Misión (MTM):** ejercicio de autoridad y dirección, por parte del comandante y mediante el empleo de Órdenes de Misión, con el objetivo de permitir la iniciativa disciplinada dentro de la intención del comandante y, así, empoderar a líderes ágiles y adaptables en la conducción de las Operaciones Terrestres Unificadas (MFE 6-0).

---

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

---

**“EL PROPÓSITO DEL ENTRENAMIENTO ES DESARROLLAR Y MANTENER LISTAS LAS UNIDADES PARA CONDUCIR OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS; CIMENTANDO LA FLEXIBILIDAD, INTEGRACIÓN, LETALIDAD, ADAPTABILIDAD, PROFUNDIDAD Y CAPACIDAD DE SINCRONIZACIÓN MEDIANTE EL DOMINIO DE TAREAS INDIVIDUALES, COLECTIVAS Y DE LIDERAZGO”**

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO (CEDOE)

# MFE 7-0

DESARROLLO  
DE LÍDERES Y  
ENTRENAMIENTO  
DE UNIDADES

---

