

# Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGBTBI

# 2

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344.02>

**Katherine Castro Pérez**

*Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

**Mónica del Pilar Balaguera Rojas**

*Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”*

**RESUMEN.** Este capítulo tiene como objetivo identificar la percepción de los líderes del Ejército Nacional de Colombia acerca de la política pública de la comunidad LGBTBI. El método empleado es de orden cualitativo, por desarrollarse bajo el paradigma hermenéutico-interpretativo, de diseño fenomenológico, con categorías determinantes, tales como estrategias y disposición de la política pública, compromiso, cumplimiento, efectividad y con la implementación de entrevistas semiestructuradas, partiendo de un análisis semántico y una descripción categorial mediante ATLASTI. Se halló que el estigma estructural, manifiesto en las limitaciones provocadas por las políticas transfóbicas y las normas sociales, incide en que algunos participantes desconozcan dicha política pública y que algunos individuos realicen acciones para resistir y cambiar estas fuerzas sociales.

**PALABRAS CLAVE:** cultura organizacional; diversidad; ESMIC; género; identidad; inclusión

### **Katherine Castro Pérez**

Magíster en Liderazgo Estratégico y Gestión del Talento Humano, Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, Colombia. Especialista en Pedagogía y Docencia, Fundación Universitaria del Área Andina, Colombia. Especialista en Pedagogía para el Aprendizaje Autónomo, Universidad Nacional Abierta y a Distancia, Colombia (UNAD). Psicóloga, UNAD.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7626-4860>

Contacto: [katherine.castro@ESMIC.edu.co](mailto:katherine.castro@ESMIC.edu.co)

### **Mónica del Pilar Balaguera Rojas**

Magíster en Psicología Jurídica. Especialista en Psicología Jurídica. Psicóloga. Docente de pregrado y posgrados en Psicología, Administración y Gestión del Talento Humano. Perito privado con formación en Docencia Universitaria. Experiencia profesional en el área de la psicología con población vulnerable, en género y violencia infantil.

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3786-5553>

Contacto: [monica.balaguera@ESMIC.edu.co](mailto:monica.balaguera@ESMIC.edu.co)

**Citación APA:** Castro Pérez, K., & Balaguera Rojas, M. del P. (2024). Los líderes del Ejército Nacional de Colombia frente a la política pública LGTBI. En M.Y. Milena Medina, & A. Yate Arévalo (Eds.), *Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia* (pp. 35-63). Sello Editorial ESMIC.  
<https://doi.org/10.21830/9786289620344.02>

## **Retos generacionales y liderazgo en las Fuerzas Militares de Colombia**

ISBN impreso: 978-628-96203-3-7

ISBN digital: 978-628-96203-4-4

DOI: <https://doi.org/10.21830/9786289620344>

Colección Ciencias Militares

Serie Respice Militia (Investigación formativa)

Sello Editorial Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”

Bogotá, D.C., Colombia

2024



## Introducción

Durante la última década, las personas lesbianas, gais, transexuales, bisexuales e intersexuales (LGTBI) han logrado importantes avances legales y políticos a nivel internacional. A pesar de este progreso, hay brechas basadas en discriminación de orientación sexual e identidad de género en campos como el empleo, la vivienda y el acceso a diferentes servicios, entre otros. En este contexto de vulnerabilidad y desconocimiento legal, se percibe un aproximado de 2.800 millones de personas que viven en países donde identificarse como homosexuales podría conducir a encarcelamiento o alguna clase de castigo (Asociación Internacional de Gays y Lesbianas [ILGA], 2014).

Al buscar el reconocimiento sobre el derecho a la igualdad, se evidencia que aún existen imaginarios que no acogen y respetan la legalidad existente. Por esto, la Asamblea General de Naciones Unidas (1948) proclamó la Declaración Universal de Derechos Humanos, enfatizando y aportado a la regulación, protección y validación de la normalidad que respalda su condición de orientación sexual, la cual, en teoría, debe ser acatada y respetada por todas las naciones del orden internacional. En conjunto, el hecho de que la mayoría de los Estados no promulguen protecciones contra la discriminación deja a muchas personas de la comunidad LGTBI con pocos recursos cuando se enfrentan a estas situaciones.

El Estado colombiano, con el fin de garantizar los derechos de libre desarrollo de la personalidad, generó un avance en la implementación de la Política Pública de la Comunidad LGTBI. Con sentencias de la Corte Constitucional, surgió la regulación de los Decretos 410 de 2018 y 762 de 2018, teniendo como base lo consagrado en la Constitución Política de Colombia de 1991 y las decisiones de carácter multilateral, dando respuesta a la necesidad presentada durante años e implementando medidas administrativas para el reconocimiento único de este sector social de orientación sexual e identidades de género diversas. Por esto, en la actualidad se cuenta con la Política Pública que responde a la voluntad del Gobierno nacional de respetar, promover, garantizar

y restituir los derechos de los sectores sociales LGTBI en el territorio nacional, por lo cual instituciones y organismos fundamentales para la existencia del Estado, deben acogerse a las directrices enmarcadas en la presente política, aunque esta buena práctica aún es poco precaria ya que no existe un acompañamiento adecuado a tales lineamientos.

A pesar de estos avances, la comunidad LGTBI, continúa enfrentándose a una discriminación real en todas las áreas de la vida.

La Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos señala que, en muchos casos, la *percepción* de que ser gay o trans pone a las personas en riesgo (ACNUDH, 2011, párr. 1). Ninguna normatividad es amplia en la protección de los derechos. Es así como identificando uno de los empleadores más grande del Estado, como es el Ejército Nacional de Colombia (EJC) y consecuente con sus políticas, cultura y reglamentación brinda garantías de derechos y libertades, impartida en su formación, ejercida por medio de sus líderes como agentes representativos ante la sociedad. Líderes considerados como seres auténticos, que deben demostrar su diversidad ante la inclusión y el respeto frente derechos, siendo modelo para otros que interactúan en su medio, con el fin de que puedan generar un impacto potencial.

Desde otra perspectiva, sectores que luchan contra la exclusión y la discriminación ejercida a esta comunidad, refutan que al considerarse como un régimen especial y disciplinario, cuentan con una postura y reglamentos establecidos en la institución, que generan impactos negativos asumidos por los líderes, lo cual, afirman, deben ser ajustados ante decisiones judiciales con el fin de que entidades estatales logren procesos de inclusión y conocimientos de la Política Pública de la Comunidad LGTBI, con el objetivo de no trascender actitudes homofóbicas y transfóbicas profundamente arraigadas, que a menudo combinadas con una falta de protección legal adecuada se convierte en actos discriminatorios y daños psicológicos a la población o colaboradores de una organización.

La contribución del presente capítulo es brindar un mayor conocimiento acerca de la percepción de la política pública por parte de los

líderes del EJC, con la recolección y la compilación testimonial de los mismos líderes, ya que por medio de lo manifestado o expresado en sus discursos muestran las fronteras ideológicas o acercamiento desde sus percepciones, por lo cual se identifica que a los cambios sociales, culturales y políticos significativos y positivos se logran mejor cuando las perspectivas guían estos cambios, evidenciando en las diferentes áreas que debe enfrentar un líder, como reto para el manejo de su personal bajo dirección.

## Marcos de referencia

Para el desarrollo de esta investigación se ha tenido en cuenta la historia, los diferentes conceptos, artículos, investigaciones de maestrías y doctorados que han ayudado y aplicado términos en el proceso investigativo, relevantes para apropiarse el tema de conocimiento de percepciones de los líderes del EJC sobre la Política Pública de la Comunidad LGTBI ya que no hay evidencia de casos similares a nivel internacional, nacional y local sobre la relación frente al tema en específico.

## Marco conceptual

Los apartes de investigación se realizan con información congruente con los términos de *política pública* y *comunidad LGTBI*, para extender la mirada descriptiva y lograr componentes conceptuales que apuestan a la temática, con la verificación de documentos, concerniente con percepciones en organizaciones militares (EJC) y referentes de conexión de liderazgo militar.

## Política pública

Según Roth (2012), política pública “es la presencia de instituciones estatales que, de manera parcial o total, se proponen como plan de trabajo el alcance de objetivos que se han reconocido como necesarios, para la modificación o transformación de una situación identificada como problemática” (p. 27). La Política Pública LGTBI se fundamenta en los

enfoques de derechos; el primero define acciones en la garantía de la dignidad humana que, para el caso, se materializa en el restablecimiento de los derechos de personas con orientaciones sexuales e identidades de género diversas y no normativas, y el segundo, mediante el cual el Estado desarrolla acciones que reconocen y atienden la diversidad en términos de igualdad y equidad. Además, en las perspectivas de interseccionalidad y de orientación sexual e identidad de género, que buscan atender la desigualdad creada por el sistema sexo-género y el reconocimiento de la diversidad sexual y de género. Arroyave (2011) identifica algunas problemáticas presentadas en las políticas públicas de Colombia:

El primero de ellos se refiere al desconocimiento que tienen los gobernantes sobre las políticas que van a aplicar, porque se limitan a delegar a un consultor o contratista el deber de la formulación y el estudio, quedándose sin conocer el panorama completo de la problemática. El segundo, refleja la situación vigente de las políticas públicas formuladas en el Consejo, el Congreso y la Asamblea, que si bien promulgan un componente de horizontalidad y alta participación de las comunidades, fallan rotundamente en la vinculación de estas últimas, de ahí que la formulación sea solo un “proceso simbólico de legitimación donde se vende la idea de inclusión y empoderamiento, construcción horizontal y conjunta de las políticas entre las comunidades, el Gobierno y los grupos de interés, como esfuerzo colectivo para responder a demandas insatisfechas”. Y el tercero, es el triángulo de hierro donde se concentra el poder de funcionarios, empresarios y políticos, quienes en aras de buscar beneficios, las políticas formuladas terminan siendo el resultado de intereses particulares. (pp. 101-103)

Para identificar los parámetros en los cuales se encuentra constituida la política pública actual, se atañe a algunos conceptos que permitan visualizar en contexto de aplicación y normativo de esta política frente al alcance de la comunidad LGTBI.

### *Enfoque interseccional*

Runyan (2018) señala que este se ha convertido “desde la conceptualización teórica desarrollada por Crenshaw en un imprescindible, el cual

debe ser considerado desde las etapas previas de las políticas públicas de corte social” (p. 24). Los enfoques interseccionales se basan en la premisa de que las identidades individuales y grupales son complejas, influenciadas y moldeadas no solo por la raza, la clase, la etnia, la sexualidad/orientación sexual, el género, las discapacidades físicas y el origen nacional, sino también por la confluencia de todas esas características.

### *Enfoque diferencial*

Bustos y Martínez (2012) señalan que el “enfoque diferencial apunta a delimitar claramente las partes, define a los sujetos y los incluye en una de ellas: la heterosexual, la gay, la lesbiana, la trans, estas entre otras muchas identidades posibles” (p. 18).

### *Territorialización*

Vargas (2011) indica que la territorialización es “el foco mediante el cual la política construye, deconstruye y reconstruye unos imaginarios colectivos, por los cuales se modifican prácticas culturales que pueden superar los objetivos esperados” (p. 57) y hace referencia a las acciones de gobierno para la transformación del conjunto de valores asociados a la discriminación hacia las personas de los sectores LGTBI.

### *Capacidad institucional*

Oslak (2004) entiende este concepto como la “disponibilidad y aplicación efectiva de los recursos humanos, materiales y tecnológicos con los que cuenta el Estado para gestionar la producción de valor público superando barreras, condiciones y amenazas del contexto en el que se encuentra” (p. 11).

## **Comunidad LGTBI**

Los historiadores relatan que las actividades amorosas entre personas del mismo sexo se remontan a épocas del antiguo Israel. Sin embargo, estas conductas eran perseguidas, juzgadas, mal vistas e incluso consideradas enfermedades. Durante la era de la exploración europea y la

expansión imperial, los nativos americanos, norteafricanos y de las islas del Pacífico que aceptaban a individuos conocidos como “dos espíritus”, es decir, aquellos que sentían pasión y amor por personas de su mismo sexo, se encontraron con los invasores europeos, quienes se oponían rotundamente a cualquier interpretación que desviara del amor convencional entre un hombre y una mujer, según los roles de género establecidos. Posteriormente, en las grandes potencias, se impusieron códigos penales y, en 1566, se dictó la sentencia de muerte para un hombre al que se refería como homosexual.

Con el transcurso del tiempo, se evidencia que los primeros esfuerzos para comprender el espectro de la conducta sexual humana provienen de médicos y científicos europeos. Sigmund Freud, quien escribió en la misma época, no consideraba la homosexualidad como una enfermedad o un crimen, y creía que la bisexualidad era un aspecto innato que se originaba en un desarrollo de género indeterminado en el útero. Sin embargo, Freud también sostenía que los deseos lesbianos eran una manifestación de inmadurez que las mujeres podrían superar mediante el matrimonio heterosexual y el dominio masculino. En este contexto, el homosexual era ubicado dentro de la categoría psiquiátrica de pervertido, siendo considerado, por lo tanto, como un enfermo mental. Guasch (2007) señala: “De este modo, la represión de la sexualidad no convencional queda plenamente justificada” (p. 72). En ese momento, el homosexualismo fue visto y catalogado como una patología hasta 1975, apoyado por la Asociación Americana de Psicología, y hasta 1990, por la Organización Mundial de la Salud.

La frase comunidad “lesbianas, gais, transexuales, bisexuales e intersexuales (comunidad LGTBI) se refiere a una amplia coalición de grupos que son diversos respecto del género, la orientación sexual, la raza/etnicidad y el estatus socioeconómico. Por lo tanto, si bien esta investigación se centra en la percepción de los líderes frente a la comunidad que está encapsulada por el acrónimo LGTBI, se desea destacar la importancia de reconocer que las diversas poblaciones representadas por “L”, “G”, “T”, “B”, “I” son grupos distintos, cada uno con sus propias

preocupaciones y necesidades especiales. De ahí la importancia de que estos grupos no sean tratados rutinariamente como una sola población bajo términos generales como LGTBI.

Sin embargo, en una sociedad organizada jerárquicamente, algunos Estados se vuelven más importantes que otros en un momento histórico dado y en ubicaciones geográficas específicas. La raza, la etnia, la clase y el contexto comunitario importan; todos son poderosos determinantes del acceso al capital social, los recursos que mejoran la posición educativa, económica y social en la sociedad. Los cambios más amplios en la sociedad han impulsado algunos de los mayores reconocimientos de los derechos LGTBI, como relaciones más equitativas entre géneros, la revolución de los derechos en general y el mayor respeto por la autonomía individual. En ese contexto, se veía salir gradualmente a la población LGTBI, por lo que la gente de repente descubrió que tenía personas en común y alguien cercano, lo que comenzó a moldear la percepción pública y reforzó los cambios sociales.

## Liderazgo

Entendido el líder como un individuo que influye en una comunidad, Serrano y Portalanza (2014) afirman que este debe poseer “un conjunto de habilidades adquiridas con el aprendizaje integral, lo que genera una competencia para guiar a los seguidores hacia el cumplimiento de metas y objetivos, y a la vez, el líder sirve como ejemplo para ellos” (p. 20). De modo idéntico, se fundamenta el concepto frente al liderazgo militar. Según Alcañiz (2016):

Los tres pilares básicos de la formación de un líder militar son la competencia, que es el conocimiento de la profesión y su desarrollo; las habilidades, en las que se enuncian, la comunicación, motivación, trato y bienestar del personal; y los valores, en los que se destacan, la disciplina, espíritu de cuerpo, compañerismo y la lealtad, entre otros. (p. 43)

Para el Centro de Doctrina del Ejército Nacional (CEDOE) (2017), “el liderazgo se concibe dentro de los principios doctrinales y se define

como la «capacidad de influir en las personas, proporcionando dirección, propósito y motivación para cumplir la misión y mejorar la organización” (p. 10).

Así, se busca identificar la capacidad de los líderes frente a la percepción de la política pública actual en Colombia. Por ende, se establecen fundamentos frente a la percepción por parte de los líderes, frente a lo cual Vargas (1994), desde la psicología, define como:

Proceso cognitivo de la conciencia que consiste en el reconocimiento, interpretación y significación para la elaboración de juicios en torno a las sensaciones obtenidas del ambiente físico y social, en el que intervienen otros procesos psíquicos entre los que se encuentran el aprendizaje, la memoria y la simbolización. (p. 54)

Los cambios más amplios en la sociedad han impulsado algunos de los mayores reconocimientos de los derechos LGTBI, como relaciones más equitativas entre géneros, la revolución de los derechos en general y el mayor respeto por la autonomía individual. En ese contexto, se veía salir gradualmente a la población LGTBI, por lo que la gente de repente descubrió que tenía personas en común y alguien cercano, lo que comenzó a moldear la percepción pública y reforzó los cambios sociales. Es fácil que el fanatismo exista en un contexto de ignorancia, pero cuando eres fanático hacia un amigo cercano o vecino, empiezas a pensar: “Quizás las personas LGTBI son en realidad solo personas; y más cuando ejerces algún estilo de liderazgo frente a una institución, tal vez debería reconocer sus derechos. ¿Por qué no pueden amar a quien eligen, como yo puedo?”. Sin embargo, el miedo persistente al “otro” también es aplicable a algunas de las otras tendencias que se ven desde diferentes perspectivas.

Vargas (1994), afirma que “en el proceso de la percepción se ponen en juego referentes ideológicos y culturales que reproducen y explican la realidad y que son aplicados a las distintas experiencias cotidianas para ordenarlas y transformarlas” (p. 36). Ante lo cual se evidencia que muchos de los líderes que promueven la homofobia lo hacen insistiendo en que no son antigay, sino que solo tratan de proteger a los

jóvenes o sus colaboradores impresionables de la “propaganda gay”. De muchas maneras, ven que las tendencias van a favor de los derechos LGTBI.

A partir de los planteamientos de Merleau-Ponty (1975), se presenta un punto de vista filosófico distinto. Este autor enseña la percepción como un “proceso parcial, porque el observador no percibe las cosas en su totalidad, ya que las situaciones y perspectivas en las que se tienen las sensaciones son variables y lo que se obtiene es solo un aspecto” (p. 56). Una sección significativa de individuos insiste en el respeto de los derechos LGTBI, por lo que los gigantes corporativos e instituciones no pueden salirse con la suya permitiendo la discriminación en el lugar de trabajo o abrazando la homofobia en ningún sentido. Esto impacta, porque estas empresas operan a nivel nacional y, por lo tanto, pueden convertirse en oasis de respeto por los derechos LGTBI, incluso en sociedades donde el Gobierno no se ha puesto al día con la agenda.

## Marco ético

Se propone un marco ético que contenga los principios de análisis de las cuestiones éticas que requiere un campo específico y un enfoque profundo, en la interacción entre la práctica moral y la teoría ética, lo que le permite explorar teorías éticas en relación con dilemas prácticos reales presentando garantías en el marco de esta investigación.

El “Informe Belmont, Principios éticos y orientaciones para la protección de seres humanos y la experimentación” (1978) se enfoca en tres principios que finalizan siendo cuatro principios respecto de las personas o autonomía así:

- Beneficencia y no maleficencia. Comporta la obligatoriedad de procurar el máximo bienestar para las personas, maximizando los beneficios posibles y reduciendo los riesgos.
- Justicia. La justicia a nivel individual implica que las personas deben ser tratadas como seres iguales en condiciones de simetría y reciprocidad, con los mismos derechos y deberes

y con imparcialidad. Respeto a las personas y su autonomía, todas las personas deben ser tratadas como agentes autónomos. (p. 56)

En el ámbito de la investigación con seres humanos, es crucial tener en cuenta las diversas normativas aplicables. La Declaración de Helsinki, que aborda las investigaciones médicas en seres humanos, desempeña un papel orientador fundamental al proporcionar el contexto necesario para la investigación científica en términos éticos y sociales. Asimismo, el Código de Núremberg y la Declaración de Helsinki, aunque originalmente constaban de diez y veintidós declaraciones respectivamente, carecen de un marco integral que abarque todos los aspectos éticamente relevantes que se analizan en el proceso de investigación. Este marco es esencial para garantizar la protección de los participantes durante el desarrollo de la investigación.

En el contexto local, se establece la Resolución 8430 de 1993, por la cual se dictan las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud, basadas en el Decreto 2164 de 1992, artículo 2 y en la Ley 10 de 1990, con disposiciones generales que se refieren en los apartados de esta investigación frente al marco ético, estableciendo los pasos de la investigación a humanos y a lo que contribuyen cada uno de estos, previendo el bienestar y derechos de los participante y así lograr cumplir con los principios éticos que justifiquen la labor realizada en la presente. Por consiguiente, se realiza la participación de seres humanos, siendo necesario el conocimiento que poseen los participantes frente a las variables, con el fin de obtener información que lleven al análisis de la investigación, a lo cual se cuenta con consentimiento informado, siendo fundamental tanto en la ética como en la ley.

Además de los textos previamente mencionados, en Colombia se hace referencia al *habeas data*, un derecho fundamental consagrado en el artículo 15 de la Constitución Política de Colombia (CPC). Este derecho otorga a los participantes la capacidad de conocer, actualizar, rectificar y eliminar la información recopilada por los archivos adjuntos a la investigación. La Ley 1581 de 2012 establece el marco general para la protec-

ción de los datos personales en el país, estableciendo un régimen de confidencialidad para la circulación o recolección de dichos datos. Esta ley garantiza que cada participante tenga acceso a sus datos y derechos sobre la información almacenada. Por consiguiente, esta investigación se fundamenta en el principio fundamental del *habeas data*, que implica la libertad de que el tratamiento de datos solo sea posible cuando existe autorización expresa del titular para su recolección, uso y divulgación.

Ante esta premisa, la presente investigación es llevada a cabo por profesionales en el ámbito de la psicología, quienes se respaldan en la Ley 1090 de 2006 que regula el ejercicio de la profesión de psicología, así como en el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones normativas fundamentales para dicho ejercicio. Este marco normativo sirve como base para la práctica de la psicología, definiendo la disciplina como una ciencia fundamentada en la investigación que estudia los procesos de desarrollo humano y se rige por principios éticos y morales universales.

Dentro de este marco, se establecen las actividades y el ejercicio profesional del psicólogo, así como su campo de acción, siempre en estricto cumplimiento del Código Deontológico y Bioético. Esto garantiza que cualquier investigación realizada o propiedad intelectual generada se realice respetando los principios éticos y morales que rigen la relación entre el psicólogo y la sociedad.

## Marco contextual

El Ejército Nacional de Colombia, institución con más de 200 años de existencia, es una Fuerza Militar terrestre, con el objetivo de proteger la soberanía nacional del Estado colombiano, con jurisdicción en todo el territorio nacional, el cual ha atravesado un sinnúmero de cambios y transformaciones. De acuerdo con Camargo (1998, citado por el CEHE, 2008), “el 23 de julio de 1810 se creó el primer grupo armado de Colombia, denominado Batallón Voluntario de Guardias Nacionales, comandado por el Teniente Coronel Antonio Baraya” (p. 22). Batallón conformado por criollos con una gran influencia de los españoles. En

perspectiva histórica, esta institución ha presentado una evolución en todos los marcos que la conforman, evolucionando en sus procesos, tanto técnicos, como humanos y apoyando al Estado en su proceso de configuración ciudadana y como lo confirma Cabrera (2006).

La institución ha jugado un papel determinante en la construcción del Estado, especialmente en las regiones de la periferia, en donde en muchas ocasiones la única presencia que este ha tenido ha sido la figura del soldado; por lo tanto su experiencia en el conocimiento de los territorios es única y ventajosa en relación con otras instituciones del gobierno [...] Esta profunda conciencia institucional asegura que la formulación en relación con los nuevos retos y amenazas de múltiple naturaleza, económica social en diversas zonas apartadas del país. (p. 146)

Para contextualizar, el EJC asume grandes responsabilidades en las operaciones de guerra o batalla en conflictos armados y en la persecución de los objetivos trazados. En otras palabras, asume la responsabilidad principal de la seguridad de cada ciudadano y de toda la nación, configurado en la representación de Estado en la protección de derechos fundamentales de los ciudadanos.

Genera así un proceso de transformación y avance a una nueva cultura organizacional, operando tanto en el campo de guerra, como en las funciones asociadas a la protección y seguridad de los ciudadanos, con prioridades que mantengan las transformaciones sociales y nuevas culturas. Ciro y Correa (2014) señalan que:

En consecuencia, los ajustes en la postura del Ejército, sus principios, su cultura institucional y sus nuevos escenarios de operación son respuesta a los cambios de una sociedad diversa, abierta, local, nacional y también global; y de un Estado plural y pluralista [...] De allí que la composición del Ejército de combate sea resultado también de las novedosas oportunidades y necesidades impuestas por los avances de la ciencia, el valor del conocimiento, las expectativas sociales y de derechos, los intereses generales objeto de defensa y seguridad [...] Es en este marco que se gesta el proyecto de transformación y diseño del Ejército del futuro. Un Ejército para esta nueva modernidad que envuelve al Estado y a la sociedad de colombianos

como parte del mundo, un Ejército moderno y apto para cumplir su función indispensable, tanto en el ámbito tecnológico y operativo, como en la solidez y nitidez de los sustentos conceptuales en los que su organización y su acción se cimentan. (p. 24)

## Método

Inicialmente, se realiza una exploración en bases de datos, indexadas que mundialmente son reconocidas por la veracidad de sus estudios y resultados. Estas bases de datos fueron Scopus, Scielo, Redalyc y Dialnet, entre otras. Esta búsqueda arrojó 300 documentos entre libros, artículos, ponencias, tesis, trabajos de grado, que en teoría confirman la pertinencia académica de esta investigación. Sin embargo, por la escasa información ubicada sobre la temática investigada se obtienen documentos de años anteriores con el fin de ampliar y generalizar conceptos necesarios para el desarrollo de esta. Fundamentalmente para evidenciar un avance y una mirada más objetiva son importantes algunas aclaraciones conceptuales que representan la temática por investigar y que servirán como guía para esta investigación. El análisis de la información en este trabajo se ha dividido para constituir el marco referencial, yendo de lo general a lo particular, en cada de uno de los ámbitos y referenciarlos como se describen a continuación.

Se hizo un análisis de las entrevistas haciendo uso del software Atlas.TI V.22, realizando marcación y codificación de entradas (citas), totalizando 198 citas y 21 códigos organizados en 3 grupos. Este estudio es un análisis de los referentes teóricos, sociales y políticos respecto de la Política Pública de la comunidad LGTBI y liderazgo en el Ejército Nacional de Colombia, relacionando documentos necesarios, para aporte de la investigación, como fase 2 describir las categorías correspondientes a la Política Pública de la comunidad LGTBI en Colombia y como fase 3 definir las categorías proporcionadas a la percepción que tienen los líderes en el Ejército Nacional de Colombia. Se describen las categorías convenientes por trabajar en esta investigación.



Nota. El grafico representa las categorías de uno de los objetivos específicos en función de cumplimiento al objetivo general.

**Figura 1.** *Categorías Política pública comunidad LGBTI*

Fuente: elaboración propia.



Nota. Categorías de objetivo específico en función del cumplimiento de objetivo general.

**Figura 2.** *Categorías líderes Ejército Nacional de Colombia*

Fuente: elaboración propia.

Este estudio tomó 3 participantes, con características definidas que enmarcan a líderes del EJC, con el fin de aplicar la entrevista semiestructurada. Los procedimientos fueron aprobados por el comité ético de la ESMIC y las preguntas por realizar fueron avaladas por pares expertos.

## Recopilación y análisis de datos cualitativos

En el estudio original, se realizaron entrevistas semiestructuradas de 30 a 45 minutos a líderes del EJC, mediante videoconferencia, para explorar temas que incluyen las categorías por trabajar en la presente investigación. Se utilizó un método de cuestionario, para el avance de esta; las entrevistas se transcribieron y los datos se manejaron mediante el *software* Atlas TI, con el fin de conocer las categorías emergentes, facilitando el análisis cualitativo de datos textuales. Así, se logró su foco de atención, como lo es la interpretación humana, y agilizar el estudio de las entrevistas. Así mismo, se hizo un análisis semántico para lograr el sentido de las palabras y el examen de los temas y categorías propuestas.

## Demografía

**Tabla 1.** Características de participantes.

Características de inclusión de los participantes	Características de exclusión de los participantes
Oficiales del Ejército Nacional de Colombia Oficial en grados superiores En algún momento de su carrera hayan sido oficiales comandantes con personal bajo su mando. Mayores de 30 años	Civiles colombianos Oficiales subalternos En algún momento de su carrera no hayan sustentado personal bajo su mando. Menores de 30 años
Género: Hombres	Género: Mujeres

Nota: característica de inclusión y exclusión de los participantes.

Fuente: elaboración propia.

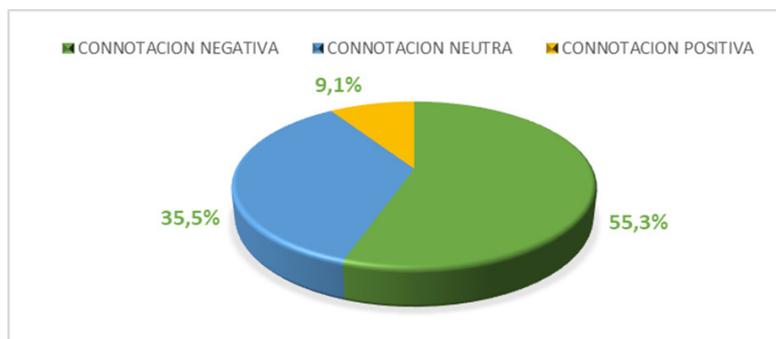
Por consiguiente, el enfoque utilizado fue de orden cualitativo, que, según Bonilla y Rodríguez (2005), “no parte de supuestos derivados teóricamente, sino que busca conceptualizar sobre la realidad con base en el comportamiento, los conocimientos, las actitudes y los valores que guían el comportamiento de las personas estudiadas” (p. 34), siendo la comunidad LGTBI el tema central y referenciando la percepción como parte de la investigación. Esta se desarrollará bajo el paradigma hermenéutico interpretativo.

Se sigue el diseño fenomenológico que, de acuerdo con Hernández et al. (2006), “se conceptualiza como el plan o estrategia concebida para obtener la información que se desea” (p. 158), lo cual se tomará este en la presente investigación, con base en la fenomenología que según estos autores “existen diversas formas de interpretar la misma experiencia y el significado de la experiencia para cada participante es lo que constituye la realidad” (p., 712).

## Resultados

Con el fin de enriquecer la investigación, se establecen relaciones con los documentos necesarios para describir las categorías vinculadas a la Política Pública de la Comunidad LGTBI en Colombia. Posteriormente, se procede a definir las categorías relacionadas con la percepción que tienen los líderes en el EJC. Se detallan las categorías pertinentes para este estudio. Durante este proceso, se logró identificar un primer grupo de códigos diseñado para discernir la connotación de las citas dentro del texto. Estos códigos permiten clasificar las citas como negativas, neutrales o positivas, lo que facilita el reconocimiento de cualquier posición definida frente a los temas abordados en la investigación. Se identificó otro grupo que aborda la perspectiva técnica, donde se relacionan las principales categorías investigadas en las entrevistas, proporcionando así una respuesta a nuestro objetivo específico. Posteriormente, en otro grupo se asoció el código base que contribuye al entendimiento del último objetivo, que es la percepción que tienen los líderes del EJC frente a la Políticas Públicas de la Comunidad LGTBI. Una vez marcada

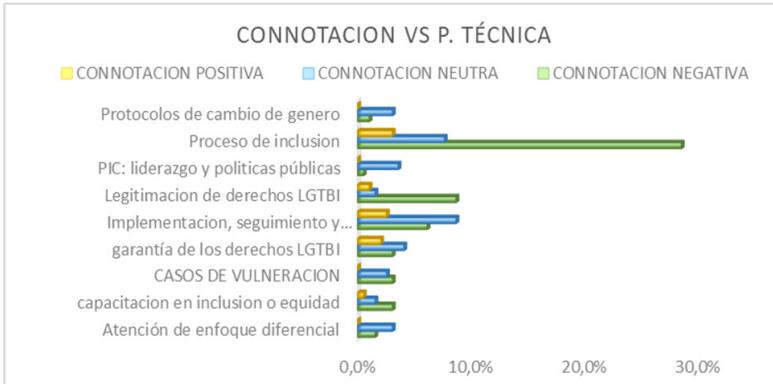
y codificada la información, se procedió a exportarla a un documento Excel, lo que permitió cruzar las categorías y generar los siguientes resultados:



Nota. Resultados ponderados de manera general en cada una de las connotaciones siendo relevante la connotación negativa.

**Figura 3.** Resultados de citas de connotación negativas, neutras y positivas  
Fuente: elaboración propia.

Se observó que un poco más de la mitad de las citas presentaron una connotación negativa, mientras que cerca de un tercio de las entradas estuvieron asociadas a una connotación neutra. Solo un 9 % de las entradas mostraron una connotación positiva. Esta tendencia general refleja una marcada disposición negativa hacia el tema, evidenciando un desconocimiento generalizado de muchos factores relacionados con la Política Pública en la institución militar.

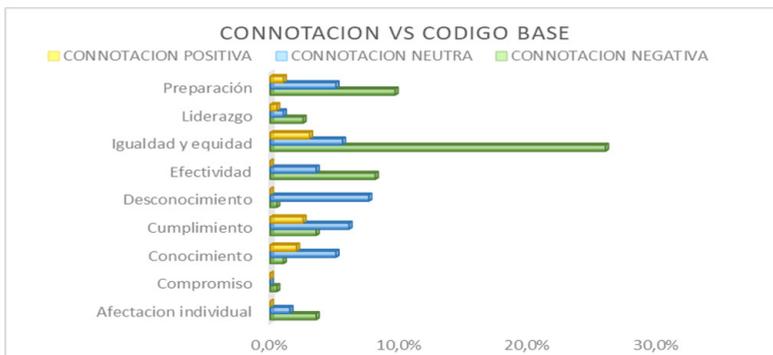


Nota: Esta gráfica ilustra la connotación frente a la percepción técnica.

**Figura 4.** Categorías respecto del liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Al cruzar los códigos base con la categoría de connotación, se puede identificar que las citas relacionadas con Igualdad y Equidad fueron las más representativas, mostrando una clara carga de connotación negativa en su contexto. Se observó cierta confusión al abordar temas de equidad. Asimismo, la categoría Preparación ocupó el segundo lugar en cantidad de citas relacionadas, siendo en su mayoría también de connotación negativa.

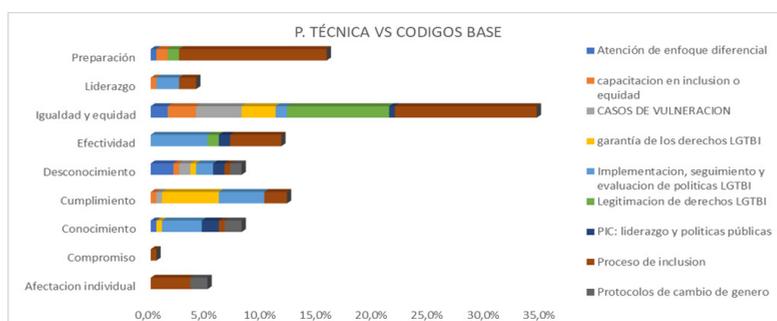


Nota: Connotación versus el código base, haciendo referencia a las categorías de los líderes.

**Figura 5.** Categoría de liderazgo

Fuente: elaboración propia.

Se evidencia que en las categorías Conocimiento, Cumplimiento y Desconocimiento, resalta la connotación neutra. Esto se debe en parte a respuestas muy puntuales y cerradas (sí o no), así como a una cierta restricción frente a ciertos temas, reconociendo que la institución, al ser de orden castrense, tiene unos lineamientos diferentes. Contrario a lo que se esperaba, categorías como Liderazgo o Compromiso podrían resultar más relevantes en el estudio, pero resultaron tener una frecuencia baja en las citas. Esto se relaciona estrechamente con que algunas preguntas estaban enfocadas en sus líderes y la responsabilidad de estos, convirtiendo las preguntas asociadas en un tema aún más delicado (inclusión LGTBI y opinión sobre sus superiores al respecto).



Nota: Representación de la percepción técnica frente al código base.

**Figura 6.** Percepción técnica y códigos base de los entrevistados

Fuente: elaboración propia.

Al cruzar las categorías, se encuentran las siguientes correlaciones más relevantes:

- Las categorías Código y Preparación se relacionaron principalmente con la categoría Proceso de inclusión.
- Las categorías Igualdad y Equidad se relacionaron mayoritariamente con las categorías Legitimación de derechos LGTBI y Proceso de inclusión.
- La categoría Cumplimiento se relacionó con las categorías Implementación, Seguimiento y Evaluación de políticas LGTBI, así como Garantía de los derechos LGTBI.



Para concluir este análisis categorial, se seleccionaron las citas que llamaron más la atención con el fin de obtener potenciales *insights* a través de los *verbatim*s, fortaleciendo así la matriz experiencial con la percepción de los líderes sobre la política pública. En la Tabla 2 se relacionan las citas y los *insights* obtenidos a partir de estas. Los *verbatim*s fueron seleccionados por su contenido, tensión e impacto frente a una temática tan sensible que genera conceptos y percepciones diferentes entre los participantes.

**Tabla 2.** *Verbatims de impactos*

No.	Verbatims
1	La Fuerza Militar no está concebida para las mujeres.
2	Pretextan su condición para hacer lo que ellos quieren, no cumplen las órdenes.
3	De pronto, son mucho más capaces que una persona que consideramos normal.
4	Las personas de más alta jerarquía no lo asimilan.
5	Las personas de esa comunidad tienen miedo.
6	Equidad es como darles las garantías que ellos no tienen.
7	Las políticas de comandos se convirtieron en un lavadero de manos.
8	Los persiguen o ellos se pretextan en eso para no hacer lo que les toca.
9	Siempre y cuando estas no atenten contra el buen nombre y con la disciplina o las normas que enmarcan en este caso el EJC.
10	Ellos están en un ambiente donde están muchos hombres, los cuales muchos podrían gustarles.
11	Luego lo LGTBI y de último las personas normales.
12	No necesitamos hacer nuevas leyes ni nuevos decretos ni nuevas reglamentaciones, para que otros tengan unos beneficios adicionales.
13	No quiere decir que por eso tenemos que dar derechos diferentes.
14	Así como nosotros los respetamos a ellos, ellos también nos deben respetar a nosotros.
15	Consideramos que no son capaces en la parte militar.
16	Se pueda creer que estas personas por tener una orientación diferente no puedan cumplir.
17	Hasta [problemas] de salud pública pueden presentarse ahí.

Continúa tabla...

No.	Verbatims
18	Creen que es una amenaza para la institución.
19	Hacer actos sexuales allá está prohibido, pero, claro, si me voy para la calle y estoy de permiso ya es su vida personal.
20	Todavía falta mucho por hacer.
21	Por ser un boom publicitario para decir vea, ya estamos entrando aquí, ya estamos entrando allá.
22	La comunidad LGTBI está tomando fuerza.
23	Vienen a demostrar algo diferente.
24	Pueden presentarse para muchos problemas tanto de errores operacionales, como errores administrativos.
26	Tarde o temprano esto es una realidad que se debe vivir dentro de la Fuerza.
27	Estamos en proceso de prepararnos.
28	Nos falta mucho en el desarrollo de la cultura.
29	Que la Fuerza en este momento lo tenga contemplado no es que es algo que se debe pensar a futuro.
30	Teniendo en cuenta que no atenten en contra de los principios y los valores que se enmarcaran en una institución castrense.
31	Porque sea gay o lesbiana las vamos a tratar diferente.
32	Tenemos unos deberes y unas obligaciones por pertenecer a una institución.

Nota. Verbatims, son la reproducción exacta en expresiones dadas por cada uno de los participantes.

Fuente: elaboración propia.

En este sentido, se buscó obtener *insights* mediante estos *verbatims*, encontrando que las políticas públicas dirigidas a la comunidad LGTBI y su proceso de inclusión en el Ejército Nacional de Colombia son ampliamente conocidas dentro del marco legal. Sin embargo, su implementación y seguimiento se ven afectados por percepciones personales que no legitiman la diferencia y ofrecen pocas garantías de derechos especiales. Además, se observa una falta de flexibilidad para adaptarse a los cambios en los principios normativos de la institución. El simple reconocimiento de que es algo que “debe hacerse” no implica necesariamente una preparación para llevarlo a cabo, especialmente si existe resistencia al cambio dentro de la institución, como expresan sus líderes, en temas tan sensibles para el ser humano como los abordados en este estudio.

Estos resultados indican que la población LGTBI sigue siendo en gran medida invisible dentro de la Fuerza en la actualidad. A pesar de la postura oficial de la organización como no discriminatoria, persisten barreras sistémicas, ideológicas y culturales que deben ser abordadas. Es fundamental explorar las garantías para esta población dentro de estas organizaciones específicas, con el objetivo de evitar su marginación o represión cultural y establecer mecanismos en línea con la política pública.

En el contexto actual, el liderazgo debe enfocarse en procesos de acompañamiento y asesoría en temas que involucren a sus colaboradores, con el fin de generar confianza y fomentar un ambiente de trabajo inclusivo. Esto requiere un conjunto especial de habilidades de comunicación y características personales por parte de los líderes. La relevancia del liderazgo va más allá de las tareas misionales, ya que implica cultivar habilidades y características para velar por el bienestar de los equipos y desarrollar los talentos individuales, con el fin de formar un equipo cohesionado y seguro para cumplir con las misiones asignadas.

## Discusión

El estudio se centró en explorar las percepciones de los líderes sobre la Política Pública de la Comunidad LGTBI. Se observaron diferencias en las percepciones entre las categorías de política pública y liderazgo, lo que generó algunas repercusiones negativas. Durante el análisis, se encontraron limitaciones que afectaron la cantidad de entrevistas realizadas. Los participantes convocados se sintieron restringidos para hablar sobre el tema, argumentando que era debido a su deseo de no involucrarse ni implicar a la Fuerza en asuntos que aún no habían sido ampliamente socializados ni divulgados abiertamente.

Esto evidencia que, en ciertas circunstancias, se están vulnerando espacios para la comunidad LGTBI. Se identificó una marcada resistencia hacia el proceso de inclusión de la comunidad LGTBI en la institución, aunque se reconoce que es un camino que ya se ha iniciado y

que inevitablemente se deberá recorrer, aunque actualmente no estén preparados para ello.

Según las expresiones textuales, se percibe una dualidad al hablar de personas LGTBI. Por un lado, se reconoce que “pueden ser personas normales”, pero, por otro lado, se muestra una posición que no encuentra razones para aplicar enfoques o tratos diferenciales. Se destaca que muchas respuestas durante las entrevistas fueron dadas de manera “políticamente correcta”, priorizando el nombre de la institución a la que pertenecen.

Así mismo, se observa que el planteamiento del proceso de inclusión genera resistencia y cierta incomodidad, lo que se refleja en respuestas simples de “sí” o “no”, sin entrar en detalles sobre aspectos como capacitación, atención con enfoque preferencial, liderazgo y políticas públicas.

## Conclusión

La Política Pública de la Comunidad LGTBI en la institución no solo es una cuestión de aplicación o justicia; también se trata de reconocer que los colombianos pertenecientes a esta comunidad son, ante todo, seres humanos con derechos e igualdades fundamentales. Es un deber explícito del Estado garantizar que tanto mujeres como hombres uniformados puedan desempeñarse al máximo de sus capacidades, y que los ciudadanos sientan el respaldo por parte de los miembros del Ejército Nacional de Colombia.

Los líderes en el EJC, debido a su entrenamiento, poseen una tenacidad templada. Sin embargo, deben estar preparados para situaciones que involucren la integridad y el libre desarrollo de la personalidad del ser humano. Deben actuar con flexibilidad para encontrar soluciones a problemas, aunque estos puedan resultar desconcertantes, con el fin de seguir adelante y enfrentar las nuevas situaciones de manera resiliente. Es crucial que los líderes militares tengan un pensamiento flexible y la capacidad de reconfigurar enfoques que no funcionen, o que afecten

a los individuos, para así generar espacios de confianza en sus equipos de trabajo. La confianza es un atributo indispensable en el liderazgo, ya que los líderes tienen importantes responsabilidades y deben poseer la fortaleza emocional necesaria para capear los contratiempos y liderar con eficacia, especialmente en procesos que involucren el desarrollo humano.

Desde una perspectiva psicológica, es importante destacar algunos efectos negativos que pueden surgir si no se promueve el libre desarrollo de la personalidad o se vulneran los derechos. Estos efectos incluyen el *bullying*, la deserción, los suicidios y la baja productividad, entre otros, los cuales afectan la integridad del ser humano. Es fundamental propiciar espacios de reconocimiento y respeto, incluso en el uso del lenguaje verbal y no verbal, en pro de una cultura institucional más inclusiva y respetuosa.

Aunque la institución ha dado pasos hacia la familiarización del tema, como el avance en la Oficina de Género, es necesario que se realice una pedagogía más amplia que trascienda la dicotomía de género tradicional. La institución debe enfrentar un proceso de cambio hacia una cultura más inclusiva, que reconozca y respete las diversas identidades sexuales y de género. Esto implica fortalecer la cooperación entre diferentes disciplinas y reconocer la necesidad de formación para los líderes, con el fin de contribuir a un ambiente más positivo y constructivo.

En general, es fundamental incluir temas de equidad de género e inclusión en el Plan Institucional de Capacitación, como parte del camino hacia la transversalización. Esto implica implementar procesos pedagógicos de sensibilización para integrar y triangular estos temas, que son fundamentales para el desarrollo óptimo del cumplimiento de los objetivos y la efectividad organizacional. Además, buscar apoyo de organizaciones líderes en el tema de inclusión puede proporcionar una perspectiva amplia y un acompañamiento efectivo en estos procesos de cambio.

## Referencias

- Alcañiz, C. M. (2016). *Reflexiones sobre liderazgo y Fuerzas Armadas*. Instituto Español de Estudios Estratégicos.
- Arroyave Álzate, S. (2011). Las políticas públicas en Colombia. Insuficiencias y desafíos. *Fórum. Revista Departamento de Ciencia Política*, 1(1), 95-111. <https://n9.cl/y25n41>
- Asamblea General Naciones Unidas (1948). *Declaración Universal de Derechos Humanos*. Naciones Unidas.
- Asociación Internacional de Lesbianas, Gays, Bisexuales y Personas Trans e Intersex. (2014). *Informe anual 2014*. 9.º Edición del informe sobre homofobia. Patrocinada por el Estado y los mapas sobre derechos de lesbianas.
- Asociación Médica Mundial (2017). *Declaración de Helsinki de la AMM. Principios éticos para las investigaciones médicas en seres humanos*. <https://n9.cl/mrs4>
- Bonilla-Castro, E., & Rodríguez Sehk, P. (2005). *Más allá del dilema de los métodos: la investigación en ciencias sociales*. Editorial Norma.
- Bustos J., & Martínez, M, R. (2012). *Análisis de los campos discursivos de la Política Pública y la población LGTBI en la localidad de Chapinero*. Investigación, Semilleros al Grupo de Investigación Relaciones Interétnicas y Minorías Culturales.
- Cabrera, F. (2016). La Seguridad Humana un complemento de la Seguridad Multimisión: Nueva herramienta para la consolidación de la estabilización y paz en Col". *Revista Transformación Militar*, (1), 136-147.
- Centro de Estudios Históricos del Ejército. (2008). *Ejército Nacional de la República de Colombia*. EJC.
- Centro interdisciplinario de estudios de Bioética (2024). *Código Núremberg (1946)*. <https://n9.cl/c9pov>
- Comisión de Derechos Humanos (2022). *Manual, un acercamiento a la discriminación; de la teoría a la realidad en el estado de México*. <https://n9.cl/pa5k2>
- Constitución Política de Colombia [Const.]. Julio 7 de 1991 (Colombia)
- Decreto 410 de 2018. Por medio del cual se adiciona el Título 4 a la Parte 4 del Libro 2 del Decreto 1066 de 2015. <https://n9.cl/5ppgw>
- Decreto 762 de 2018. Por medio del cual se adiciona un capítulo al título 4, a la parte 4 del Libro 2, del Decreto 1066 de 2015. <https://n9.cl/ykien4>
- Decreto-Ley 2164 de 1992. Por medio del cual se reestructura el Ministerio de Salud Pública. Diciembre 31 de 1992. DO. N.º 40.703.
- Ejército Nacional de Colombia. Centro de Doctrina, CEDOE (2017). *Liderazgo Militar*. <https://www.cedoe.mil.co>
- Gómez A., C., & Correa Henao, M. (2014). Transformación estructural del Ejército colombiano. Construcción de escenarios futuros. *Revista Científica General José María Córdova*, 12(13). DOI: <https://doi.org/10.21830/19006586.155>

- Guasch, O. (2007). *La crisis de la heterosexualidad*. Editorial Leartes.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la investigación* (4.a ed.). McGraw-Hill.
- Ley 1090 de 2006. Por la cual se reglamenta el ejercicio de la profesión de Psicología, se dicta el Código Deontológico y Bioético y otras disposiciones. presenta el marco normativo base para el ejercicio de la psicología.
- Ley Estatutaria 1581 de 2012. Por la cual se dictan disposiciones generales para la protección de datos personales. Octubre 18 de 2012. DO. N.o 48.587.
- McCracken, G. (1986). Culture and consumption: A theoretical account of the structure and movement of the cultural meaning of consumer goods. *Journal of Consumer Research*,
- Merleau Ponty, M. (1975). *Fenomenología de la percepción*. Península
- Ministerio de Salud (1993). *Resolución 8430 de 1993*. Por la cual se establecen las normas científicas, técnicas y administrativas para la investigación en salud. <https://n9.cl/blolph>
- Ordóñez, J., Lizarralde, A., & Lizcano, C. (2020). Las marchas LGTBI de Bogotá en los medios (1982-2020): Sentidos encubierto. *Sentidos encubiertos*, 4. USFQ Press.
- Oslak, O., & Orellana, E. (2004). *El análisis de la capacidad institucional: aplicación de la metodología SADCI*. <https://n9.cl/f2d3b>
- Roth, D. (2012). *Políticas públicas, formulación, implementación y evaluación*. Ediciones Aurora.
- Serrano, O.B. J., & Portalanza, A.C. (2014). *Influencia del liderazgo sobre el clima organizacional*. *Suma de Negocios*. [https://doi.org/10.1016/S2215-910X\(14\)70026-6](https://doi.org/10.1016/S2215-910X(14)70026-6)
- Sisson Runyan, A. (2018). *What Is Intersectionality and Why is It Important? Building solidarity in the fight for social justice*. American Association of University Professors.
- United Nations, General Assembly (2011). *Leyes y prácticas discriminatorios y actos de violencia cometidos contra personas por su orientación sexual o identidad de género*. Report of the United Nations High Commissioner for Human Rights.
- Universidad de Buenos Aires (UBA, Facultad de Psicología (2007). *Principios de Yogyakarta*. <https://n9.cl/sve0t>
- Vargas Melgarejo, L.M. (1994). Sobre el concepto de percepción. *Alteridades*. <https://n9.cl/edb3i>
- Vargas, J.P. (2011). *Territorialización de las políticas públicas*. Fundación DEMUCA (Ed.), *Territorialización de Políticas Públicas: Coordinación Interinstitucional Local en Centroamérica y República Dominicana*. Fundación DEMU.