

EXPERTICIA MILITAR

NÚMERO 2 - JULIO - OCTUBRE 2017 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782

**LA ESTRUCTURACIÓN DEL
SISTEMA DE LECCIONES
APRENDIDAS DEL
EJÉRCITO NACIONAL**

**LA INTEROPERABILIDAD, UN
DESAFÍO EN LA VISIÓN DE LA
TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO**

**RETOS DEL MANDO TIPO MISIÓN
FRENTE A LA NATURALEZA
DE LA GUERRA FUTURA**

**WILL THERE BE A
COLOMBIAN STRATEGIC
SCHOOL OF THOUGHT?
IT DEPENDS OF THE CURRENT
GENERALS OF THE
REPUBLIC, AND IT REMAINS
VERY UNCERTAIN**



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO



HÉROES MULTIMISIÓN

NUESTRA MISIÓN ES COLOMBIA

CONTENIDO

La interoperabilidad, un desafío en la visión de la transformación del Ejército. TC. Leonardo Bastos, Colombia.	6
Naturaleza y carácter de la guerra frente a las nuevas amenazas. CR. Juan Correa, Colombia.	12
Will there be a Colombian Strategic School of Thought? It depends of the current generals of the Republic, and it remains very uncertain. Dr. Phillipe Dufort, Canadá.	18
Between Teaching and Learning. What lessons could the Israeli Doctrine learn from the 2006 Lebanon War? Dra. Ofra Graicer, Israel.	22
“Beware of the Power of the Dark Side” - The Inevitable Coupling of Doctrine and Design, Special Interview with BG. (Ret) Shimon Naveh, the Pioneer of Military Design,	30
La estructuración del sistema de lecciones aprendidas del Ejército Nacional. Dirección de Lecciones Aprendidas, Colombia.	38
El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de Chile y su aporte ante situaciones de emergencias y desastres naturales. Centro de Lecciones Aprendidas Ejército de Chile.	48
Retos del mando tipo misión frente a la naturaleza de la guerra futura. CR. Mauricio Zabala, Colombia.	54
El nuevo rol de las Fuerzas Militares frente a una víctima que ha sido olvidada, el medio ambiente. CR. Oscar Rey, Colombia.	60
La evolución de la doctrina del Ejército de Estados Unidos: Saltos conceptuales (1982-2015) CR. (RA) Jorge Rojas, Colombia.	68
La nueva guerra fría y su influencia en Colombia. CR. Miguel David, Colombia.	76

EXPERTICIA MILITAR

Director general

General Alberto José Mejía Ferrero
Comandante Ejército Nacional de Colombia

Comité asesor

Mayor General Ricardo Gómez Nieto
Segundo Comandante Ejército Nacional

Mayor General Mario Augusto Valencia Valencia

Jefe de Estado Mayor Generador de Fuerza

Mayor General Adelmo Orlando Fajardo Hernández

Comandante del Comando de Educación y Doctrina del Ejército

Comité editorial

Coronel Jaime Alonso Galindo

Director Centro de Doctrina del Ejército Nacional

Coronel Waldo Franco Ruíz

Subdirector Centro de Doctrina del Ejército Nacional

Teniente coronel Leonardo Bastos Martínez

Director de Gestión, Estandarización y Difusión de Doctrina - DIGED

Mayor Daniel Estepa Becerra

Oficial Difusión

Mariauxi Rojas Montesdeoca

Jefe de Prensa CEDOE

Corrección de estilo

Equipo editorial del CEDOE

Diseño, diagramación y conceptualización

July Rodríguez Cotame & Carlos Alzate Alzate

Diseño Gráfico - DIGED

Asesora en comunicaciones y jurídica

Martha Melo Rodrigues

Fotografía

Archivo fotográfico CEDOE

Impresión

Rasgo y Color

ISSN 2590-8782



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

EDITORIAL

El **Ejército Nacional de Colombia**, desde hace ya varios años, ha venido adelantando el proceso de transformación de su organización en aras de seguir cumpliendo con la misión constitucional de forma diferente y alineada a los retos -no solo los evidentes- de un mundo globalizado e interconectado, así como los propuestos en esos ambientes de carácter volátil, incierto, complejo y ambiguo exigidos por la actualidad del país, que a la postre trae consigo cambios en toda la estructura de la Fuerza.

La doctrina como elemento transversal a todos los procesos, procedimientos, acciones y operaciones del Ejército es parte fundamental de la transformación, y, por ello, el **Centro de Doctrina del Ejército**, Unidad orgánica del Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional, mediante un esmerado trabajo de difusión, ha implementado los mecanismos y herramientas para que todo el esfuerzo doctrinal haga parte del ADN de todos los integrantes de la Institución.

Esto consiste en la utilización de los medios existentes para llegar a cada uno de los Héroes Multimisión, a través de www.cedoe.mil.co, la app doctrinal, los boletines y el recorrido de la pedagogía Damasco a nivel nacional realizado de forma dinámica, preparada y actualizada para socializar y diseminar el nuevo sobrepasar las barreras de las operaciones de seguridad, y desarrollar el concepto operacional del Ejército "Operaciones Terrestres Unificadas".

En el mismo sentido, la doctrina se encuentra alineada con los estándares militares internacionales establecidos por la OTAN, lo que garantiza que las operaciones del Ejército de Colombia están encaminadas a lograr la estabilidad social del territorio y su gobernabilidad mediante el servicio integral a los habitantes a nivel nacional.

Es así que luego de los 17 Manuales Fundamentales del Ejército (MFE) que contienen el resumen de los principios y fundamentos desarrollados por cada integrante de la Fuerza, además de conformarse como la primera de cuatro fases establecidas para revisar, actualizar y jerarquizar la doctrina del Ejército de Colombia, se presenta la segunda fase, teniendo los Manuales Fundamentales de Referencia del Ejército (MFRE) como sus productos.

Estas nuevas publicaciones tienen como propósito profundizar en las nociones inherentes de su manual correspondiente al MFE, detallando así los conceptos que justifican y sustentan el desempeño del Ejército en el ámbito operacional.

Finalmente, una vez haya terminado la etapa de difusión de los MFRE, el Centro de Doctrina del Ejército iniciará el desarrollo de las dos últimas fases de la Doctrina Damasco, las cuales consisten en la elaboración y publicación de los Manuales de Campaña y los Manuales de Técnicas del Ejército Nacional.

**MAYOR GENERAL
ADELMO ORLANDO
FAJARDO HERNÁNDEZ**

*Comandante del Comando de
Educación y Doctrina del Ejército*



La doctrina se encuentra alineada con los estándares militares internacionales establecidos por la OTAN, lo que garantiza que las operaciones del Ejército de Colombia están encaminadas a lograr la estabilidad social del territorio y su gobernabilidad mediante el servicio integral a los habitantes a nivel nacional.



LA INTEROPERABILIDAD, UN DESAFÍO EN LA VISIÓN DE LA TRANSFORMACIÓN DEL EJÉRCITO

TENIENTE CORONEL LEONARDO BASTOS MARTÍNEZ

*Oficial del Arma de Aviación.
Administrador de empresas, especialista
en seguridad y Defensa Nacionales,
magíster en Arte en estudios de Defensa
del King's College London, graduado en
el Curso Avanzado de Comando y Estado
Mayor en la Academia de Defensa del
Reino Unido. Actualmente se desempeña
como director de Gestión, Estandarización
y Difusión de Doctrina en el Centro de
Doctrina del Ejército Nacional.*

Dentro del plan de transformación, específicamente para el Tiempo 3.0 (2022-2030), el Ejército tiene contemplada la consolidación de una Fuerza multimisión que esté preparada para atender misiones relacionadas con el orden interno, la protección de la soberanía en las fronteras, la participación en misiones internacionales y los esfuerzos de apoyo en áreas importantes para la agenda mundial, como el medio ambiente y la atención de desastres.

Al mismo tiempo, en el libro estructural del Plan de Transformación del Ejército del Futuro (PETEF 1.0) se establece,

como uno de los retos estratégicos, la proyección internacional del Ejército, y define estrategias claras para alcanzar la interoperabilidad deseada (Colombia, 2013). Este término fue definido por la OTAN (2002) como la "habilidad de los países aliados para actuar juntos de manera coherente, efectiva y eficiente, con el fin de alcanzar objetivos en los niveles táctico, operacional y estratégico". Así mismo, los académicos han incluido a la conectividad como sinónimo de la interoperabilidad. Cabe aclarar que este concepto no es exclusivo de organizaciones militares, por el contrario, es utilizado con



Bogotá, COLOMBIA— (Left to right) Maj. Gen. K.K. Chinn, U.S. Army South commander, Gen. Alberto José Mejía, Colombian army commander, Maj. Gen. Robert Livingston, The Adjutant General of South Carolina, and Brig. Gen. James P. Wong, Army South deputy commanding general, stand for the playing of the Colombian national anthem at the start of the 2016 U.S.-Colombia Bilateral Army Staff Talks Executive Meeting in Bogotá, Colombia April 12. (Photo Credit: Robert Ramon) https://www.army.mil/article/166223/us_colombian_armies_strengthen_bonds_during_7th_annual_bilateral_staff_talks

los mismos fundamentos en diferentes campos profesionales.

De hecho, la interoperabilidad no es un camino nuevo para el Ejército. Las Fuerzas Militares han tenido que dar pasos en este campo a lo largo de su historia, y lo han hecho de manera exitosa. Por citar un ejemplo, Colombia fue el único país suramericano que atendió el llamado de la Organización de las Naciones Unidas en 1950, y participó heroicamente en la guerra de Corea, donde por primera vez mostró al mundo el coraje y las grandes capacidades de los soldados colombianos.

Además, desde 1982 permanecen unidades desplegadas en la península del Sinaí, en el marco de la cooperación en seguridad, y también hay diferentes misiones militares designadas en varios países y regiones del mundo. Recientemente, el despliegue de capacidades militares para atender desastres naturales ha sido fundamental en las relaciones con otros países, como en el caso de Ecuador, Chile, Perú, Haití, Guatemala y Costa Rica, entre otros.

Ser una Fuerza interoperable es una meta clara en los niveles político y militar-estratégico y, a la vez, genera unos

La interoperabilidad no es un camino nuevo para el Ejército. Las Fuerzas Militares han tenido que dar pasos en este campo a lo largo de su historia y lo han hecho de manera exitosa

grandes desafíos en el táctico, que para identificarlos es necesario examinar la capacidad de interoperabilidad del Ejército desde sus tres dimensiones: técnica, operacional y humana (Stanica, 2015), lo que permite determinar en cuál de estas se deben focalizar los esfuerzos de la Institución para alcanzar la estandarización y conectividad con los demás asociados de la fuerza multinacional.

Es a través de la interoperabilidad en estas tres dimensiones que una fuerza multinacional puede ser exitosa y alcanzar unos objetivos de seguridad comunes. Y en ese sentido, día a día, los intereses de los Estados se alinean más en materia política, económica, social y de seguridad, argumentos que hacen que Colombia esté enfilada con los intereses de alianzas multinacionales y, por consiguiente, propender por

Es a través de la interoperabilidad en estas tres dimensiones que una fuerza multinacional puede ser exitosa y alcanzar unos objetivos de seguridad comunes. Y en ese sentido, día a día, los intereses de los Estados se alinean más en materia política, económica, social y de seguridad

tener unas Fuerzas Militares altamente motivadas, entrenadas, equipadas y concordantes con los estándares doctrinales de carácter internacional.

Como parte de la renovada doctrina de la Institución se introduce el concepto de operaciones terrestres unificadas (OTU), el cual permitirá al Ejército emplear sus capacidades a través de la acción decisiva (AD), por medio de la ejecución simultánea de tareas ofensivas,

defensivas, de estabilidad y de ADAC, como contribución a la fuerza conjunta y demás asociados de la acción unificada (AU) para lograr la unidad de esfuerzos. Este concepto se encuentra alineado con el de fuerzas aliadas, como OTAN, y algunos países socios de la región (en el aspecto de la seguridad), lo cual contribuye a una eficiente interoperabilidad.

Es así como el concepto operacional del Ejército le permitirá a Colombia, en el con-

texto actual, apoyar al Gobierno para alcanzar la estabilidad en la totalidad de las regiones, garantizar el cumplimiento de los acuerdos y continuar con el enfrentamiento de amenazas persistentes o nuevas que se vislumbran en el panorama de seguridad de la Nación.

Precisamente, un común denominador en la estrategia para disuadir y derrotar dichas amenazas con efectividad es la acción unificada —integración, coordi-



Tripulaciones de helicópteros MI-17 de la Aviación del Ejército colombiano desarrollando tareas de estabilidad, en la República de Perú durante la emergencia invernal 2017.



Reino Unido, Curso Avanzado de Comando Estado y Estado Mayor N.º 19, visita capacidades del Ejército británico. 2016.

Uno de los pasos que ya se han dado en materia de interoperabilidad es la revisión, jerarquización y actualización de la doctrina, la cual se encuentra inmersa en la dimensión operacional

nación y sincronización de actividades de los asociados con las operaciones militares (Colombia, 2016)— . Lo anterior evidencia que la interoperabilidad juega un papel muy importante cuando se requiere alcanzar una adecuada unidad de esfuerzos.

Uno de los factores determinantes en la guerra contra el terrorismo en los últimos años ha sido la articulación de las capacidades con las otras Fuerzas, para alcanzar un nivel de conjuntes en las operaciones y, al mismo tiempo, una apropiada coordinación con otras entidades, gubernamentales y no gubernamentales. Aun cuando este proceso también presenta algunos retos, como la estandarización de equipos, procesos y mando y control entre las Fuerzas, fundamentales para alcanzar la efectividad y unidad de esfuerzos ne-

cesarios para enfrentar las amenazas presentes y futuras.

Entretanto, los retos son aún más complejos de cara al fortalecimiento de esa interoperabilidad en escenarios internacionales, y la meta es clara en los niveles político y militar-estratégico; no obstante, el verdadero desafío empieza en el táctico.

Uno de los pasos que ya se han dado en materia de interoperabilidad es la revisión, jerarquización y actualización de la doctrina, la cual se encuentra inmersa en la dimensión operacional (que también incluye procesos y procedimientos). Esto surge con base en un análisis que permitió evidenciar algunas falencias en su producción, y que fue resultado del estudio de los procesos del Ejército que se lleva a cabo desde el 2011. Así, se avanza en este sentido,

al generarla con base en las lecciones aprendidas en las últimas décadas y al tener en cuenta a países referentes, dado que se convierte en el eje articulador de la transformación de la Fuerza.

En concordancia, el Ejército se encuentra alineando el desarrollo de sus capacidades de acuerdo con esta evolución doctrinal, y mantiene presente los componentes de la interoperabilidad. Por ende, la produce según el análisis del contexto, el ambiente operacional y los objetivos estratégicos de la Nación, de modo que se convierta en la hoja de ruta para lograr el mejoramiento de las capacidades existentes y el desarrollo de las nuevas, e incrementa la eficacia en la ejecución de los roles estratégicos mencionados en el Manual Fundamental del Ejército 1.0., El Ejército.

En cuanto a la dimensión técnica (que incluye todo lo relacionado con armamento, equipos y sistemas), la Fuerza debe considerar los grandes avances tecnológicos a nivel mundial para estandarizar los equipos que posee y planear la adquisición de nuevos con base en esas tecnologías. En el orden mundial, un principal referente ha sido la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), que enfrenta grandes retos para alcanzar la interoperabilidad entre sus 28 países miembros, teniendo en cuenta sus diferencias en cuanto a equipos, conceptos, factores políticos, económicos y culturales que demandan de las Fuerzas su familiaridad con la necesidad de integrar cada vez más las capacidades.

Las recientes crisis económicas por las que han atravesado la mayoría de dichos países afectan también el presupuesto de defensa y generan obstáculos y oportunidades, con lo cual se observa que uno de los aspectos más importantes dentro de esta dimensión es el planeamiento de capacidades aliadas para articular los objetivos comunes y facilitar el entendimiento entre los miembros. Para Colombia es importante continuar analizando las lecciones aprendidas de esta clase de organizaciones internacionales, de manera que le ayude a alcanzar una mayor adaptabilidad e interoperabilidad; para esto, la Fuerza ha empezado a considerar el sistema catalogado de OTAN que está siendo empleado en las áreas de planeación y logística para la adquisición de equipos (Cortés y Eisnardy, 2015), lo que le permitirá ser un referente en la región en esta materia.

El Ejército ha dado pasos importantes con respecto a la dimensión humana. En esta se incluye la terminología, el entrenamiento, la educación y el cambio cultural, factores necesarios para que la Fuerza sea eficiente en el desarrollo de operaciones militares con Fuerzas Armadas de otros países. En este aspecto, la Institución se ha inte-

grado con Fuerzas de otros Estados para alcanzar fines comunes de la región; por ejemplo, las guerras contra las guerrillas (desde los inicios de la segunda mitad del siglo pasado), contra los carteles de la droga, contra el terrorismo y, actualmente, contra las amenazas híbridas del crimen transnacional.

De la misma manera, a través de la Dirección de Relaciones Internacionales, ha promovido la participación e integración de la Fuerza en diferentes ejercicios internacionales con Fuerzas de otros países, como Brasil, Chile, Guatemala, EE. UU., Canadá, Corea del Sur, capacitaciones de sus integrantes en el exterior, reuniones bilaterales y multilaterales y el fortalecimiento de la diplomacia por medio de los agregados militares (Colombia, 2016). Actividades que le facilitan el entrenamiento en la ejecución de operaciones conjuntas y multinacionales y la colaboración y el entendimiento entre las naciones.

Adicionalmente, dentro de la renovada doctrina del Ejército se generó el MFE 1-02, Términos y símbolos militares, el cual suministra los fundamentos para la creación y el uso de términos doctrinales, siglas, acrónimos, abreviaturas y símbolos militares (Colombia, 2016). Este manual brinda las herramientas para la consolidación de un lenguaje profesional común a todos los integrantes de la Fuerza y contribuye a un mejor entendimiento entre los asociados de una fuerza multinacional durante el planeamiento y desarrollo de operaciones.

Conclusiones

El Ejército ha proyectado dentro de los tiempos de su transformación tener una Fuerza multimisión e interoperable, con la capacidad de actuar en diferentes ambientes operacionales y desarrollar sus capacidades dentro de las Fuerzas Multinacionales.

El concepto de interoperabilidad en seguridad y defensa debe estar perfectamente alineado con los objetivos estratégicos del Gobierno nacional, no solo en el ámbito de seguridad en el nivel local, sino en los demás ámbitos

La doctrina es el eje articulador de la transformación y, por ende, pieza fundamental dentro de los componentes de capacidad (DOMPILEM- Doctrina, Organización, Material y equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Educación y entrenamiento, Mantenimiento). En ese sentido, para alcanzar la interoperabilidad y poder contribuir a los objetivos en materia de seguridad del país y a la estabilidad del sistema internacional es preciso trabajar de la mano con otros asociados, dentro de los cuales se encuentran las Fuerzas Armadas de otros países.

Para esto, se deben analizar las dimensiones de la interoperabilidad, con el objetivo de ir desarrollando las capacidades de manera articulada con los estándares internacionales que permitan aportar y recibir los beneficios de participar en estos escenarios internacionales.



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

El Ejército Nacional de Colombia, a través de su experiencia en combatir amenazas de diferente naturaleza durante las últimas décadas, ha desarrollado capacidades distintivas que se hacen muy atractivas para ser empleadas en el contexto nacional y en escenarios regionales e internacionales.

El concepto de interoperabilidad en seguridad y defensa debe estar perfectamente alineado con los objetivos estratégicos del Gobierno nacional, no solo en el ámbito de seguridad en el nivel local, sino en los demás ámbitos.

Para desarrollar la integración y cooperación necesarias con los demás asociados de la acción unificada es imprescindible establecer cuáles son esos intereses comunes que afectan a los integrantes de una fuerza conjunta o alianza multinacional y a los de otras entidades no gubernamentales.

Referencias

Colombia, Ejército Nacional, Dirección de planeación. (2013). *Diseño y metodología para la transformación del Ejército*. Bogotá: Imprenta del Ejército.

Colombia, Ejército Nacional, Centro de Doctrina del Ejército, (2016). *MFE 1.0, El Ejército*, Bogotá: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional, Centro de Doctrina del Ejército, (2016). *MFE 1-02, Términos y símbolos militares*, Bogotá: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional, Centro de Doctrina del Ejército, (2016). *MFE 3-0, Operaciones*, Bogotá: Imprenta del Ejército.

Colombia, Ejército de Colombia, Dirección de relaciones internacionales.

(2016). *Sección de estadística*. Bogotá: Ejército Nacional.

Cortés, S., Eisnardy, I. (2015). *La catalogación OTAN y las Fuerzas Militares colombianas*. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada.

NATO, (2002). *NATO, Glossary of Terms and Definitions*. Recuperado de <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap6.htm>

Stanica, O. (2015). *Interoperability. The Key to Success in Achieving NATO's Goals*. Romanian Military Thinking.

NATURALEZA Y CARÁCTER DE LA GUERRA

FRENTE A LAS NUEVAS AMENAZAS

**CORONEL
JUAN CARLOS
CORREA CONSUEGRA**

*Oficial del Arma de Caballería.
Es alumno del Curso de Altos
Estudios Militares (CAEM), 2017.
Profesional en Ciencias Militares,
administrador de empresas,
magíster en Estrategia del
Colegio de Guerra del Ejército
de Estados Unidos y MBA de
Webster University. Fue jefe de
Planeación y Transformación del
Ejército Nacional de Colombia.*

*No importa cuán claramente
uno piense, es imposible
prever con precisión el
carácter del conflicto futuro.
La clave no es estar tan lejos
de la marca que se hace
imposible ajustar una vez
que se revela ese personaje.*

(Howard M. , 2014, p. 2).

Muchos teóricos de la guerra han analizado los desafíos estratégicos y operacionales a los que se han enfrentado los militares a lo largo de la historia, por lo tanto, el líder militar debe estudiar dichas teorías con el propósito de entender la naturaleza constante y el carácter cambiante de la guerra para aplicar correctamente el poder militar y defender los intereses del Estado.

Dado que la teoría de la guerra permite entender los conflictos y su ambiente mediante el análisis de la constante naturaleza que genera una evolución en su contexto y, de esta manera, cambia el



Fuente: Archivo Fotográfico CEDOE

carácter de la misma; entonces, para lograr un mejor entendimiento del contexto diferencial, en tiempo y espacio, las nuevas amenazas se tienen que estudiar detalladamente bajo ambos conceptos: naturaleza y carácter de la guerra.

Precisamente, en la obra *De la guerra*, Carl von Clausewitz esbozó conceptos de su naturaleza que siguen siendo relevantes y empleados en el siglo XXI. De igual modo, para entender de manera más profunda el carácter de la guerra, las teorías y doctrinas actuales es preciso estudiarlas en el contexto de sus amenazas por medio de un análisis holístico, como un sistema de sistemas. El entendimiento derivado de lo anterior les permitirá a los Estados anticiparse mejor a las amenazas de quinta generación.

La teoría de la guerra permite entender los conflictos y su ambiente estudiando su constante naturaleza, en particular, la llamada naturaleza de la guerra se basa en las cualidades constantes, universales e inherentes que en última

instancia definen la guerra a través de las épocas. Con respecto a esta existen varios escritores de siglos anteriores, como Thucydides, Carl von Clausewitz y Sun Tzu, cuyas obras aún determinan la doctrina y la forma en que los Estados e, incluso, organizaciones no estatales llevan a cabo sus guerras o conflictos, a pesar de la diferencia de épocas y regiones en las cuales realizaron sus trabajos.

De hecho, una las principales razones para que mantengan su vigencia radica en que se basaron en elementos dominantes e inamovibles que hoy en día perviven en la teoría militar, como la política, estrategia, terreno, clima, factores psicológicos, irracionalidad, violencia, odio, incertidumbre, fricción, miedo, peligro, oportunidad y suerte, entre otros.

En complemento de la naturaleza de la guerra, las amenazas modernas, que en su mayoría son producto del contexto global o generan una evolución en él, traen un elemento adicional a su teoría: el carácter de la guerra, el cual se basa

Para entender de manera más profunda el carácter de la guerra, las teorías y doctrinas actuales es preciso estudiarlas en el contexto de sus amenazas por medio de un análisis holístico, como un sistema de sistemas

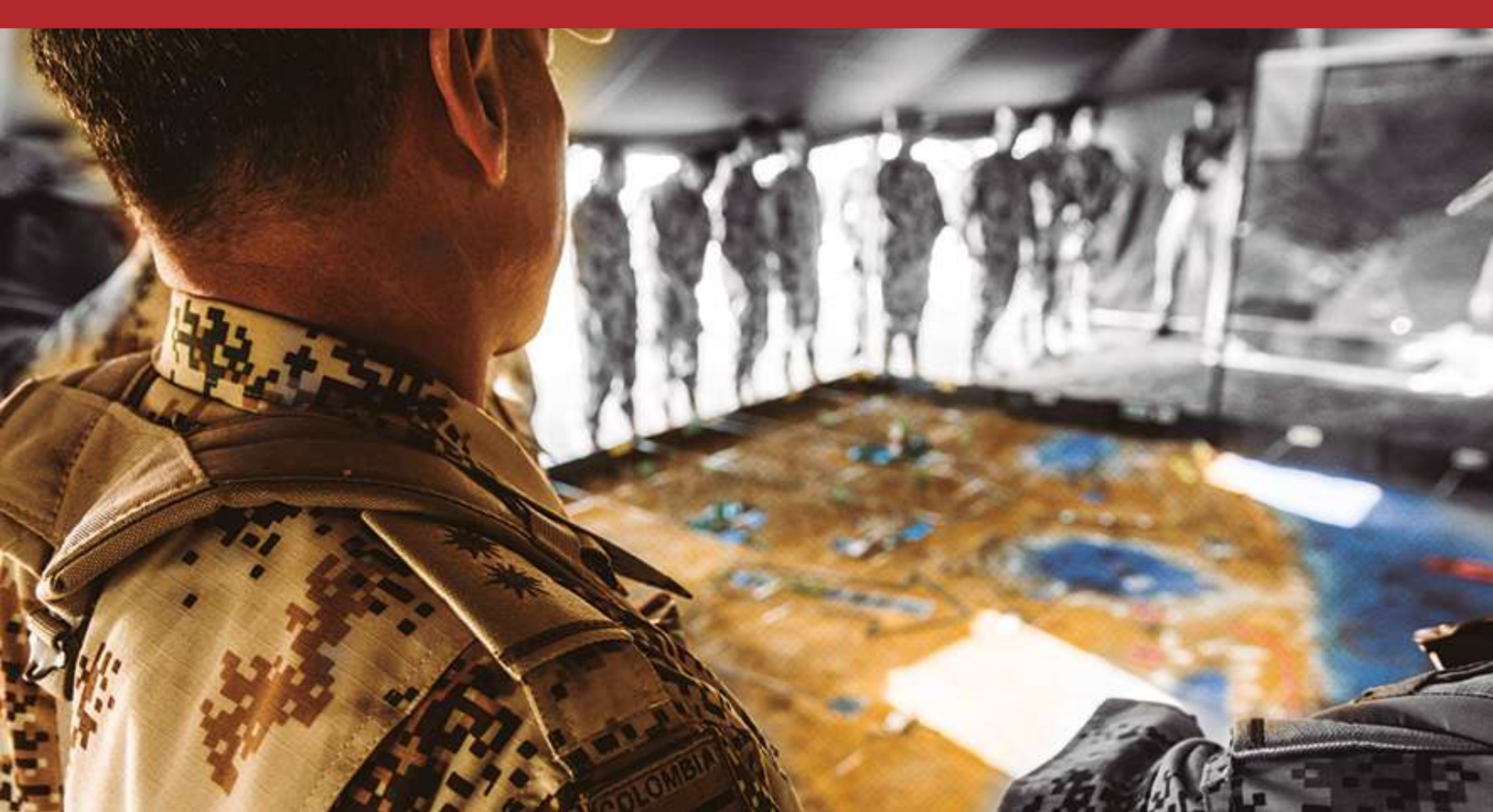


Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

Clausewitz y sus teorías siguen siendo válidos en la naturaleza de la guerra del siglo XXI, y les ayudan a los Estados a entender algunos de sus elementos para dirigir sus esfuerzos a cumplir con su misión

en las características transitorias, circunstanciales y adaptativas que explican los diferentes períodos de guerra a lo largo de la historia.

Por supuesto, en este componente también se encuentran diversos escritores determinantes para el análisis y desarrollo de diferentes conflictos a lo largo de la historia, como David Galula, Eliot Cohen y Colin S. Gray, que han basado sus teorías en los entornos cambiantes de seguridad internacional y política interna; las condiciones económicas, sociales, demográficas, religiosas y legales, y los avances tecnológicos y demás elementos decisivos del carácter de la guerra.

Con base en los dos conceptos anteriores, naturaleza y carácter de la guerra, es pertinente analizar las amenazas que surgen en la época moderna y que están librando las conocidas guerras de quinta generación. En este contexto cambiante de la guerra se originan las organizaciones no estatales, un nuevo elemento que tiene la capacidad de de-

safiar a las potencias militares mundiales a través de las guerras híbridas (que incluyen a las asimétricas y terroristas).

El Estado Islámico de Irak y el Levante (ISIL, por su sigla en inglés), llamado también Estado Islámico de Irak y al-Sham (ISIS, por su sigla en inglés), es un ejemplo de un actor no estatal actual y futuro que amenaza a los ciudadanos, intereses, aliados y socios de los Estados Unidos (House, 2015, p. 1).

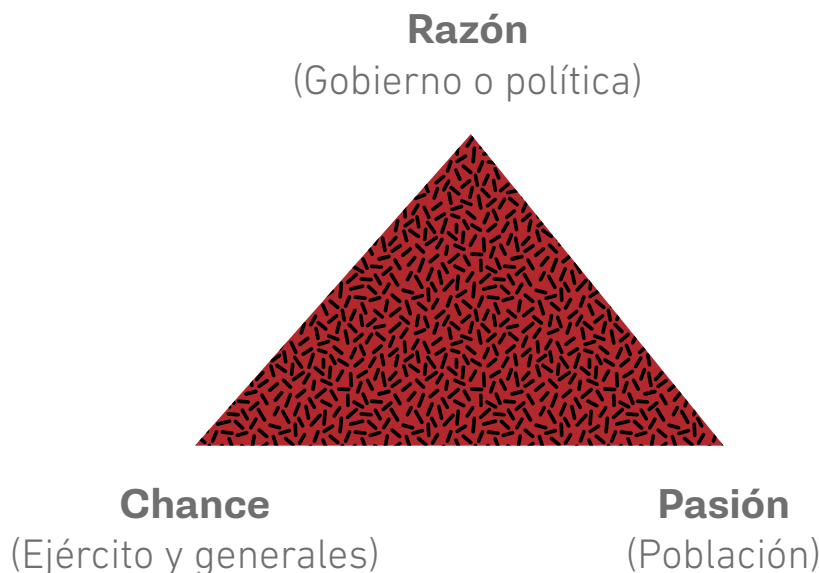
Esta organización, considerada hoy en día como el grupo con mayor capacidad económica y terrorista en el mundo, está compuesta en su mayoría por extremistas y fundamentalistas musulmanes suníes que buscan la unificación del territorio del Islam, eliminar paganos, ateos, regímenes y todos aquellos 'traidores' del Islam (Manyuan, 2014, p. 4). Adicionalmente, está dirigida por el califa Abu Bakr al-Baghdadi o Ibrahim Ali-al-Badri al-Samarrai (Mezzofiore, 2015, p. 1), quien dicta las políticas en su rol de líder y es apoyado por el consejo de la sharía, que además de seleccionar al

califa, monitorea el aparato de la sharía en los territorios controlados por el grupo yihadista (Mezzofiore, 2015, p. 1).

Esta última actividad de aplicación de la ley islámica es concurrente para emplear la fuerza 'militar' del terrorismo como medio para alcanzar los objetivos del consejo y del califa, lo que se convierte en un elemento básico de la naturaleza de la guerra que demuestra Thucydides: "La guerra es eternamente y universalmente posible porque los seres humanos organizados en sociedades pueden siempre estar suficientemente motivados a pelear por una combinación de temor, honor e interés" (Strasser, 1996, p. 43).

Por su parte, en la obra mencionada con anterioridad, Clausewitz explica "la permanente naturaleza de la guerra en términos una trinidad inestable: pasión, chance y razón, las cuales están asociadas principalmente con la población, el Ejército y sus generales y el Gobierno o la política respectivamente" (Gray, 2010, p. 12).

Trilogía de Clausewitz



Con el propósito de desarrollar estrategias para contrarrestar las nuevas amenazas, como ISIL, es fundamental entender su contexto y analizarlas bajo

esta teoría de la naturaleza de la guerra. El primer elemento de la trinidad que corresponde a la población sigue siendo válido, "la violencia, el odio y la enemistad primordiales, que deben considerarse como una fuerza natural ciega" (Clausewitz, 1976, p. 89), y se vuelve aún más vital para las organizaciones terroristas en dos aspectos esenciales de la guerra: el reclutamiento y la focalización.

Cualquier organización, sea o no convencional, necesita a la población para que conforme su fuerza; en este sentido, ISIL ha lanzado una serie de campañas de reclutamiento en internet para invitar a simpatizantes a realizar ataques terroristas en todo el mundo. Al centrarse en la población, se emplea el terrorismo para intimidar o para coaccionar a la población civil mediante el asesinato o secuestro e influir en la política de los gobiernos por intimidación o coerción.

El segundo componente de la trinidad es "el juego del azar y la probabilidad dentro del cual el espíritu creativo es libre de vagar" (Clausewitz, 1976, p. 89), que corresponde más al Ejército y sus generales. ISIL es una organización terro-

rista que tiene estructuras territoriales para realizar el control regional; "tal estructura de liderazgo puede parecer complicada, pero dado el tamaño de la

tierra que tiene el Estado islámico, además del número de soldados que tiene ahora (31500 según cálculos de la CIA), tal aparato de liderazgo es probablemente necesario" (Taylor, 2014, p. 1).

El último componente de la trinidad es el "elemento de subordinación, como un instrumento de política, que lo hace sujeto solo a la razón" (Clausewitz, 1976, p. 89), que corresponde más al gobierno. A pesar de que ISIL no tiene un liderazgo político, está representado por el líder religioso y su estructura, lo cual les permite controlar regiones, influir e imponer las decisiones de los Gobiernos locales y establecer políticas para que sus miembros y la población lo sigan con apoyo o terror.

Así las cosas, Clausewitz y sus teorías siguen siendo válidos en la naturaleza de la guerra del siglo XXI, y les ayudan a los Estados a entender algunos de sus elementos para dirigir sus esfuerzos a cumplir con su misión y, en consecuencia, disminuir o reducir la influencia de los grupos terroristas. Ahora bien, para complementar este análisis también se deben tener en cuenta los elementos diferenciales que corresponden a su carácter, cuyas bases son las diferentes teorías y herramientas modernas, como el análisis sistémico (ver la amenaza como sistema de sistemas) y la metodología del diseño (analizar los ambientes o contextos actuales y plausibles).

Al respecto, los de ISIL son sus motivaciones, métodos, capacidades y financiación, entre otros, aun cuando es una organización terrorista igual que muchas otras, como Boko Haram, Al Qaeda y en su momento el ELN y las Farc; por consiguiente, estos componentes distintivos y cambiantes en tiempo y espacio son los que generan el análisis del carácter de la guerra y obligan a establecer modelos de análisis de amenazas y de estrategias.

Es así como las Fuerzas Armadas de los Estados Unidos de América, princi-

pal actor de la guerra global contra el terrorismo, han desarrollado doctrina conjunta, como el manual JP 3-26, Counterterrorism, para analizar los sistemas que componen los grupos terroristas como ISIL y contrarrestarlos de manera holística, reduciendo sus capacidades e influencia.

Uno de los modelos empleados es la observación como un sistema de subsistemas, quiere decir que pueden ser interdependientes en algunos casos y totalmente independientes en otros, convirtiéndolos en sistemas complejos y no lineales. Este modelo descrito en la publicación (Defensa, 2014, pp. III-8) analiza cuatro grandes subsistemas: población, apoyo activo, terrorismo local y terrorismo global; a su vez, cada uno se divide en más subsistemas, con lo cual se conforma el sistema de sistemas.

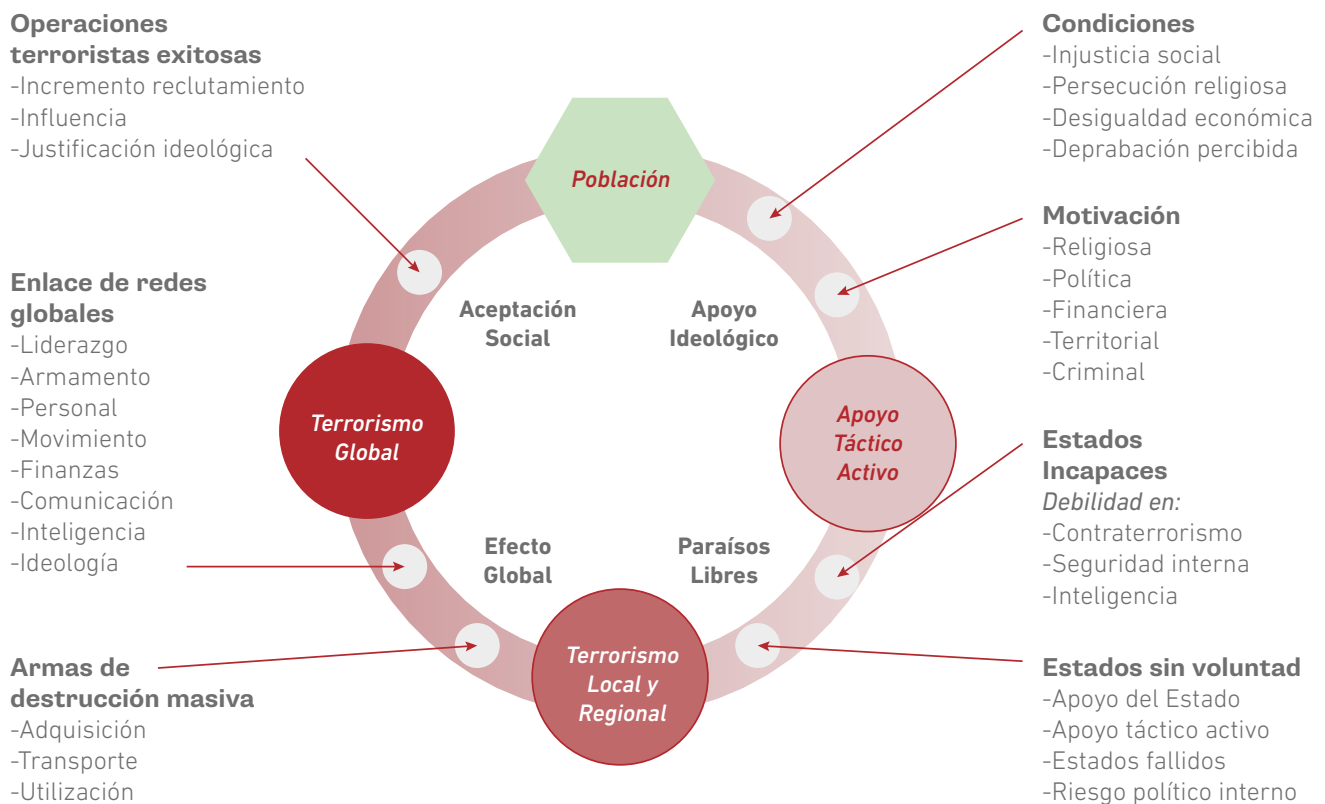
Por lo tanto, para analizar a ISIL se tomará como ejemplo el subsistema población que también se subdivide en otros dos: condiciones subyacentes y motivación del cuerpo o grupo. En el primero, condiciones subyacentes, se aprecian otros subsistemas que se van a estudiar con profundidad desde la perspectiva de la amenaza, ISIL. Inicialmente, se observa una falta de voz política, en este aspecto ISIL, mediante sus acciones terroristas y el empleo de los avanzados medios tecnológicos y las redes sociales, busca dar a conocer su guerra para organizar un yihad a nivel mundial.

Dentro de los mensajes justifica sus acciones con los otros subsistemas, como la injusticia social y persecución religiosa, entre otras. En el desarrollo de la estrategia para contrarrestar estos sub-

sistemas, se han venido bloqueando sus mensajes fanáticos con *hackers* y sistemas de protección, pero de todas maneras hay herramientas que le permiten evadir los controles y ataques cibernéticos que realizan los EE.UU. y sus aliados.

Simultáneamente, de manera no cinética, se pretenden contrarrestar los mensajes de los otros subsistemas con el desarrollo de programas estatales con agencias como Usaid y con organizaciones no gubernamentales para reducir la desigualdad social, la persecución religiosa y su percepción negativa. Estas estrategias, aunque no eliminan, sí minimizan el nivel de reclutamiento (otro subsistema), lo que debilitaría el grupo al no tener la capacidad de responder las afectaciones causadas por la guerra cinética o componente militar de la estrategia (otro subsistema).

Modelo de análisis de amenazas terroristas



En el otro subsistema de población, motivación del cuerpo o grupo, se analizan las motivaciones religiosas, políticas y financieras, entre otras. Al igual que el subsistema anterior, se generan programas de inclusión política y religiosa dentro de la estructuras de los Estados de influencia musulmana para reducir esta motivación. En el aspecto financiero, se buscan satisfacer las necesidades básicas de la población y brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento, alineadas lógicamente con sus propias creencias y culturas.

De esta misma manera, los tres subsistemas del modelo que a su vez se disgregan en otros, son afectados con métodos cinéticos y no cinéticos dentro de una estrategia holística, para contrarrestar de manera diferencial esta amenaza (ISIL) que ha generado una guerra global contra el terrorismo.

En síntesis, este análisis y entendimiento de las nuevas amenazas desde la óptica de la naturaleza y del carácter de la guerra debe hacerse a todas las amenazas que encuentre el líder actual y futuro, ya que permitirá anticiparse de mejor manera a las amenazas de quinta generación, por medio de una observación holística y como sistema de sistemas. Como uno de los principales escritores de teorías de la guerra que componen su naturaleza, Clausewitz describió la guerra como una trinidad paradójica que no se limita a los actores estatales, sino también a actores no estatales, en los que el liderazgo, la población y los combatientes o terroristas se ajustan a esta trinidad y son base fundamental para cumplir sus objetivos.

Esta excelente óptica de las causas y componentes de la guerra es complementada por estudios actuales que permiten entender el contexto moderno de las guerras desde la óptica del cambiante carácter de la guerra. El modelo de análisis de amenazas terroristas, aplicado por las Fuerzas Armadas del Ejército de los EE.UU., y que fue descri-

to anteriormente, es una herramienta moderna que posibilita analizar las amenazas modernas como sistema de sistemas para desarrollar una estrategia holística y diferencial en la que se contrarresten las causas y los efectos de las guerras de quinta generación y aquellas por venir.

“La guerra / guerra es un duelo y un producto dinámico, único e impredecible de la interacción entre las fuerzas amistosas y hostiles, junto con el funcionamiento de la fricción y el azar. No importa lo que cambie, podemos contar con una continuidad histórica en forma de un adversario voluntario” (Gray, 2010, p. 12).

El análisis y entendimiento de las nuevas amenazas desde la óptica de la naturaleza y del carácter de la guerra debe hacerse a todas las amenazas que encuentre el líder actual y futuro

Referencias

Clausewitz, C. (1976). *De la Guerra. Michael Howard and Peter Paret*, ed. Princeton, N.J.: Princeton University Press.

Departamento de Defensa. (2014). *Joint Publication 3-26. Estados Unidos: Joint Chief of Staff*.

Gray Collin, S. (2010). *Guerra- Continuidad en cambio y cambio en continuidad*. New York: Oxford University.

Howard, M. (2014). *Developments Concepts and Doctrine Centre*. Strategic Trends

Programme Future Character of Conflict. Reino Unido: Recuperado de https://www.gov.uk/government/uploads/system/uploads/attachment_data/file/33685/FCOCCReadactedFinalWeb.pdf

Manyuan, D. (2014).

China Institute of International Studies. The Rise of ISIS: Impacts and Future. China: Recuperado de http://www.ciis.org.cn/english/2014-11/14/content_7369551.htm

Mezzofiore, G. (2015). *International Buisnes Times. Isis leadership: Who's who in 'fluid' Islamic State structure of power*. Estados Unidos: Recuperado de <http://www.ibtimes.co.uk/isis-leadership-whos-who-fluid-islamic-state-structure-power-150901>

Strasser, R. (1996). *El legado de Thucydides. Una Guía Comprensiva Para Las Guerras Del Peloponeso*. Nueva York: The Free Press.

Taylor, A. (2014). *Charting the murky leadership structure of the Islamic State*. Estados Unidos: Recuperado de <http://wpo.st/g8Nj0>.

White House (2015). *National Security Strategy. Washington D.C.* Estados Unidos: The White House.

WILL THERE BE A COLOMBIAN STRATEGIC SCHOOL OF THOUGHT?

It depends of the
current generals of
the Republic, and it
remains very uncertain

**PHILIPPE DUFORT
MA, MPHIL, PHD, LT**

*Doctor en Política y Relaciones
Internacionales de la Universidad de
Cambridge, Reino Unido.*

*Actualmente es profesor en
la Escuela de Estudios de
Conflictos, donde también fue el
director fundador de la Escuela
de Innovación Social, ambas
adscritas a la Universidad de
Saint-Paul en Ottawa, Canadá.*

*Es investigador asociado al Centro
Regional de Estudios de Estrategia
y Seguridad (CREES Esdegue). Sus
intereses de investigación incluyen
temas como: estudios estratégicos
e innovación; capitalismo de estado
y geoeconomía; teoría crítica de
las relaciones internacionales;
sociología histórica internacional;
identidad y política de conflictos.*



The current peace process represents a breaking point in the history of the Colombian military forces. Most importantly regarding doctrine, it is a moment of redefinition. The issue at stake is the complex intellectual legacy developed by the Colombian army commanders during half a century of war experiences. The institution is at a crossroad; will it embrace NATO doctrine and let the sum of its experience vanish with the progressive retirement (or death) of its most senior officers? Or will the institution take the necessary means to position this experience as the cornerstone of what could be called as the 'Colombian School of strategic thought'?

This article has two goals. On the one hand, I believe it is essential to stress— one more time—the importance of investing more energy and resources in order to translate the sum of individual experiences into a body of texts that would form the conceptual signature of the Colombian School of Strategic Studies. On the other hand, I wish to introduce the articles of two Israeli collaborators I invited to participate in this issue in order to support my arguments: Brigadier General Shimon Naveh and Ofra Graicer.

On the importance of defining the Colombian School of strategic thought

Regarding the importance of developing a body of literature defining the Colombian School of strategic thought, two points need to be made in order to bring more officers to actively develop and define the intellectual legacy of their forbearers.

First, the richness and complexity of military thinking in Colombian is not an issue we need to discuss here. There are very few societies and military forces in the world that have known war as Colombians do. This bulk of practical knowledge of war exists under the form of individual experiences. In the

academic world, we would talk of 'mētis knowledge'; a know-how that is developed iteratively by people living in specific situation in order to solve concrete problems. It is a knowledge of the world that is adapted to complex realities as they are lived by the people living them.

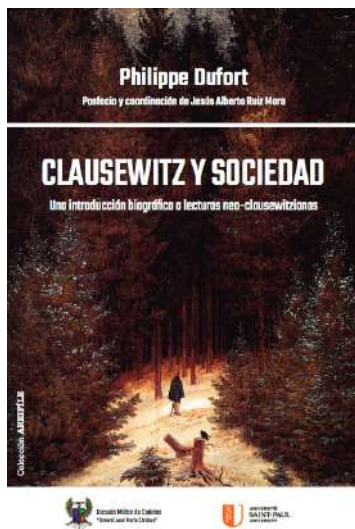
Although each operation and each individual story have immense values, what is even more important is to analyse the sum of these lived experiences in order to translate it in conceptual terms; in order to define the specific ideas that may define the innovative concepts developed by the Colombian military leaders of the last 50 years in Colombia. Such an endeavour may not consider all idiosyncrasies and will inevitably do violence to the complexity of many contributions but it will allow for the development of original ideas and concepts characterising the Colombian way of war.

In 2011 I had the privilege to sit and chat for a whole day with General Álvaro Valencia Tovar. I learn a great deal about his intellectual legacy on issues that were not discussed in his numerous books. I was saddened of his death since Colombia lost one of its greatest military thinkers but also because there was so much more to discuss. General Valencia Tovar took time to write books but most of his peers did not. Will the current leaders take all the necessary means to position this experience as the cornerstone of what could be called as the Colombian School of Strategy? Scholars cannot produce this mētis knowledge of war but they can certainly help to translate experiences into concepts and develop the texts that will serve as artefacts of this intellectual legacy.

Second, Colombian cadets and officers should be trained along the various lines of thinking that differentiate the various factions of military thinking that can be found in the history of the Colombian military forces. This is of

There are very few societies and military forces in the world that have known war as Colombians do. This bulk of practical knowledge of war exists under the form of individual experiences

I hope their interventions will encourage current commanders in investing more energy in developing and defining the Colombian intellectual signature in strategic studies



Fuente: Archivo personal Dr. Philippe Dufort

special importance because an education anchored into the US thinkers will obliterate the Colombian *mētis* knowledge of war. The complexity of the experiences and the intellectual legacy of past Colombian thinkers will not be transmitted and, therefore, will de facto be suppressed from the institutional tradition.

The current intent to strengthen the relationships with North Atlantic Treaty Organization (NATO) will bring many challenges for the Colombian Armed Forces (CAF); from interoperability to a diversification of its capacities and capabilities. However it represents an even greater risk to neglect national experiences in order to form a new generation of officers that can be deployed globally and in collaboration with allied forces. All these imported ideas and doctrines have the potential to act as a veil covering past national experiences.

How will future officers access this immense sum of experiences if there are no analytical texts aimed at translating this vast sum of experiences into operational and strategic principles and concepts? Scholars and researchers cannot do this on their own. What they can do is to support Colombian officers to translate into conceptual terms their experiences. But this implies an important effort by the military institutions to support such a process.

*Voices from abroad and *mētis* knowledge of war*

The voice of a foreign scholar like myself may be off-tone on an issue primarily concerning the intellectual legacy of national military institutions. By inviting two guest Israeli writers who have strongly contributed in developing innovative way of thinking about military affairs from their own experiences of their war I hope some of their Colombian counterparts will be charmed by the potential of endeavouring in similar intellectual endeavours.

The point here is not to replace US influence by Israeli's or to say that nothing can be learned out of foreign influence. The argument is that if US, British and Israeli military thinkers had success in translating their realities and experiences into a strategic and operational schools of thinking, Colombian officers can (and should) do the same. This will prove of special value at a time when their military institutions want to spread their influence globally. This could be a much better material to share rather than a 'Latin American' emulation of US doctrine.

As the initial developers of what is now known globally as 'military design' and the sole instructors giving formations to Generals of the Israeli Defence Forces (IDF), Brigadier General Shimon Naveh and Ofra Graicer are well positioned to underline the importance of endogenous military thinking. I hope their interventions will encourage current commanders in investing more energy in developing and defining the Colombian intellectual signature in strategic studies.

I believe their contribution is of special interest at this moment of juncture because the Israeli influence under Naveh and Graicer's approach aims at valuing practical knowledge of war while tooling military thinkers with cognitive tools aimed at maximizing their innovative potential. The two texts included herein introduce design thinking and, hopefully, they may serve as an invitation to further develop and define a 'Colombian school' of military thinking and to better identify its innovative nature.

The Colombian contribution to the Western tradition in strategic studies could be immense. Sadly, the current question remains: will it even be?



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

Es momento de navegar la web como nunca antes

NOVIEMBRE 27

FORO DE DOCTRINA EN EL AUDITORIO DEL CENTRO DE DOCTRINA. INFORMACIÓN ADICIONAL COMO LA DIRECCIÓN, LA HORA Y LAS CONDICIONES DE ADMISIÓN.

MÁS EVENTOS >

DESCARGUE YA LA DOCTRINA DEL EJÉRCITO EN SU CELULAR

DAMASCO

DISPONIBLE EN Google play Disponible en el App Store

DIGED



TÍTULO O ENTRADILLA DE LA NOTICIA CEDOE DEL MOMENTO. SE EXTIENDE HASTA SIETE RENGLONES PARA QUE NO SE DEBA CORTAR POR CANTIDAD DE PALABRAS O POR LÍMITE DE CARACTERES PARA EXPRESAR EL CONTEXTO COMPLETO DE LA IDEA.

MÁS NOTICIAS >

DISDI

MANUALES FUNDAMENTALES DEL EJÉRCITO

DOCTRINA DAMASCO

CUESTIONARIO

INICIAR

Operaciones Terrestres Unificadas*

Definición del término con link a su definición en la sección del Vocablo. Habitualmente estas definiciones se extienden en un párrafo largo para expresar adecuadamente la explicación.

Buscar algún concepto

DILEA

- Menú número uno
- Menú número dos
- Menú número tres
- Menú número cuatro

ORGANIZACIÓN PROYECTOS TRÁMITES

MANUALES FUNDAMENTALES DEL EJÉRCITO - MFE

MANUALES FUNDAMENTALES DE ELECTRÓNICA - MFE-E	MANUALES Y REGLAMENTOS DOCTRINALES	MANUALES Y REGLAMENTOS NO DOCTRINALES	CARTILLAS	LIBROS Y REVISTAS	BOLETINES
4 Descargar PDF	4 Descargar PDF	4 Descargar PDF	4 Descargar PDF	4 Descargar PDF	4 Descargar PDF

CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

DIPOE

VIDEOS AUDIOS

www.cedoe.mil.co

BETWEEN TEACHING AND LEARNING

WHAT LESSONS COULD THE ISRAELI DOCTRINE LEARN FROM THE 2006 LEBANON WAR¹?

OFRA GRAICER PH.D.

She currently works for IDF (Israel Defense Forces) and is a specialist in SOD (Systemic Operational Design), an expert in military strategy and operations.

As Head of Instruction at the Israeli Defense Forces Operational Command Course (IDF OCC), she prepares senior military officers in the process of designing strategies and operations for the new era.

Her areas of research range from deep operations to special operations and Cyber, where she develops future concepts, war games and simulations.

1 The Second Lebanon War was a 34-day military conflict between Israel and Hezbollah. The conflict began with the abduction of two Israeli soldiers on patrol and ended in a ceasefire brokered by the UN (UNSCR 1701). During which, the IDF launched a full campaign in South Lebanon and Hezbollah responded by firing thousands of rockets on the northern part of Israel (more than 100 per day). 44 civilians and 121 soldiers were killed, thousands more injured on the Israeli side. Lebanon suffered 850 civilian casualties, 250 Hezbollah fighters dead, and damage to its infrastructure and industries.

It is August 4th, 2006. Location - Ministry of Defense compound in Tel Aviv. Three weeks have already passed since commencement of operations up north. The National Security Cabinet convenes to discuss options ahead. Amir Peretz, Minister of Defense, begins:

"At the beginning of hostilities we faced four alternatives: (1) the 'lever' approach (pressuring Lebanon to deal with Hezbollah) (2) Decision from the Air (the Israeli Air Force will deal with Hezbollah); (3) Diplomacy and international intervention (The UN will deal with Hezbollah); (4) and, the less popular one, a joint, inter-service, inter-agency maneuver, including Land, Air, Naval, Intelligence, Mossad, Diplomacy and Strategic Relations components (the whole of IDF will deal with Hezbollah).

After twenty-four days of fighting, it could be said we have gradually exhausted all approaches but the least favorite as our



Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

last resort, from an inferior, responsive posture. There are now four issues to resolve:

(1) *Our understanding of the opponent – on the one hand, we have not done enough to detach Hezbollah from the Palestinian context (a ceasefire with Hamas in Gaza could isolate Nasrallah, and show the Palestinians, a clear demonstration of our capabilities); At the same time, we have not done enough to detach Hezbollah from the Lebanese government, (through diplomatic pressure on PM Seniora to talk directly with Israel and reach agreement surpassing Hezbollah, backed by international incentives to do so).*

(2) *Lebanon 'then and now'. What has changed? In the First Lebanon War 1982 we operated in the space of a State caught in a civil war, in order to solve a problem 'external' to it (Palestinian refugees that become a source of terror against Israel). Our enemy was or-*

ganized as militias at best. The Syrians were present but generally kept out of the fight. In 2006 we are operating in a space having a legitimate, sovereign government, in order to solve an 'internal' problem which is inseparable from Lebanon's politics and culture. Our enemy is well organized and has the capabilities of a regular army. His prevailing logic is 'terrorization'; his mode of action, 'guerrilla'. Syria may be out but the Iranians are in deep. In that sense, the 2006 move is far more ambitious than 1982. I'm not sure you are aware of that.

(3) *Campaign duration: I find the disagreement as to how much time the operation could proceed, alarming. There are those claiming the cessation of operations is a matter of days, determined by the speed it would take the UN security-council decision to pass; At the same time, there are those asserting there is no time limit on IDF's operations. If the clock tickers are correct, IDF activity on the ground is conducted in*

contradiction to their realization (since linear terrestrial maneuver needs time to accumulate effective momentum). Yet, to assume these operations are timeless, is strategic ignorance no less.

(4) *Diplomatic Channel: the reason we were forced to act against Hezbollah, is a proof of failure of the diplomatic track, in implementing UN Security Council decision no' 1559². Yet, we continue to put our hopes in it. The suggestion to link our exit strategy to the entering strategy of a significant international force, prevents us from critically discussing the operation timeframe, while entangling us in another lengthy plodding in the Lebanese mud.*

*To sum up, the lack of a common, agreed upon end-state, degrades us to tactical thinking on the **now**, instead of envisioning a desired, alternative future. That is, we remain responsive in our actions, even though our results are improving. However, we must realize ending mili-*

tary operations in a ceasefire, will deny us future potential for pre-emption (independent action against Hezbollah) in the near future. This is the worst outlet of all. If we come to a realization that we cannot handle Hezbollah effectively on our own, we should disengage immediately without agreement, exit Lebanon, regroup, retrain and launch the next phase on our own accord (the *raiding* approach).

We should also consider how to escape our catch twenty-one in which the longer the fighting, the greatest expectations are among Israeli public for achievements. In that sense, there remains a sharp incongruence between our strategic directive, and movement on the ground. My sense is we are developing the maneuver backwards. Our phased action may be typical to terrestrial maneuver, but shows no creative thinking in solving a problem the scope presented by Hezbollah. Moreover, it demands much more resources (and causes much more losses) in lives and in material, in the front and in the rear.

2 Dated 2 September 2004, recalling previous resolutions on Lebanon and reiterating strong support for the territorial integrity, sovereignty and political independence of Lebanon within its internationally recognized border. All non-Lebanese forces should have withdrawn from Lebanon (i.e. Syrian and Iranian forces, as the IDF withdrew its final soldiers in May 2000), and all armed militias, preventing the the Lebanese Government from exercising its full sovereignty over all Lebanese territory, should have been dealt with (referring to Hezbollah's grip over the entire country). Running west to east around 45km north of the Israeli border, geographically cutting the south from the rest of the country and having become the 'common' battleground between the two states over the years.

In order to achieve current operation objectives, we must takeover the entire terrestrial space south of the Litani River, and mop it up in a Sisyphian fashion, although Hezbollah fighters are expecting

**So what is a good doctrine?
It should juggle a system of
tensions – between process
and product; between
institutionalization and change;
between generic content and
context; between functional
environments. A good
doctrine needs to enable
learning through teaching**

us. We would need to recruit the majority of our reserve forces for a long period, and they would definitely suffer many casualties. Plus, bringing reservists into the fight opens a wider door for criticism towards military moves, as they are civilians first, soldiers second.

If we do not secure hold of this space south of the Litani, the problem or short range rockets will not be solved. Long-range missiles the Israeli Airforce can cope with. But the more it continues 'punishing' the Lebanese population, by collateral damage or direct targeting of civilian sites, it makes it harder for us to convince the Lebanese we are the good guys".

Defense Minister Peretz ended his speech.

The Winograd committee did not read the minutes from that meeting because that speech was never delivered. It is my fiction of a strategic discourse that should have taken place between the Israeli decision-makers then:

On 12th July 2006 Israel's cabinet decided on a change of policy in the northern arena, but from the wrong factors and for the wrong objectives. As a result, the military outplayed a stuttered campaign, resulting in a huge gap between declared objectives and disputed accomplishments.

To be blunt, we were enticed into war on the basis of statistics of kidnapping, rather than launched a pre-emptive campaign, one that could transform inconvenient geo-strategy that emerged in that region since September 11th 2001.

The following piece is my perception of what went wrong during the Second Lebanon War from the perspective of systemic learning. Impartial observer in this matter, I am not – Between the years 2000 and 2006, I was a member of the Operational Theory Research Institute of the IDF (OTRI). In the summer of 2006, OTRI became synonymous with much of the command upheaval that characterized that war.

Initially it was a one man's caprice of a tiny operational think-tank, run by three retired generals, and aimed at developing an Israeli version of operational art. Overtime, it won the endorsement of the Chiefs and Vices of the General Staff, was formalized and incorporated 4 functions:

(1) A research center, developing IDF's unique version of operational knowledge; (2) a school, running the advanced operational command course, which educated and trained senior commanders in systemic operational design (SOD); (3) a laboratory, interfacing scholars and practitioners in experimentations; and (4), a mechanism, transforming IDF's

corporate culture by networking its various operational agents.

In June 2006, several weeks before the war broke, OTRI was disbanded. The act was an informal one and quite dirty in its execution. It is quite symbolic though, the IDF entered the Second Lebanon War without an institute dedicated to Operational thinking.

The title I chose for my piece stems from archaic origins of the term 'doctrine'. *Docere* means 'teach' and in its widest sense, includes learning and instruction. Dictionaries also associate doctrine with dogma, that is, a principle or position or the body of principles in a branch of knowledge or a system of belief. From a military perspective, it is one thing to treat doctrine as a learning tool advancing the creation of new knowledge (and thus an open construct, open to criticism and suggestions), then treating it as a sanctified text or canon (a closed construct), to be literally adhered to at times of crises. The challenge is to harmoniously balance these two opposites.

Seven years into the deadly conflict with the Palestinians, The IDF found asymmetry to be working in the rival's favor. At the time, IDF doctrine, modes of thinking and planning, organizational patterns and forms of warfare were all targeted against state-like, symmetric adversaries. In fact, they have not changed much since the days of Napoleon... Growing tensions between existing paradigm and emerging reality made the IDF war machine irrelevant, and in desperate need of transformation.

It was up to OTRI to develop a methodology that enabled continuous change as it shaped reality. Composed of people with rich fighting experience and multidisciplinary backgrounds, it began developing that new praxis for operations, having CENTCOM functioned as its laboratory. By embracing operational thinking, the IDF was able to overcome the problem of having to perform on the basis of vague strategy, or no declared strategy.

A metaphor taken from the world of Architecture is useful, in explaining

After twenty-four days of fighting, it could be said we have gradually exhausted all approaches but the least favorite as our last resort, from an inferior, responsive posture



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

the challenges facing the command system in its three functional environments. In a similar fashion to relations between entrepreneurs, architects and artisans, statesmen set strategy for militaries, in various shades of clarity. By definition, politics abide to no rules, nor does it bend to scientific standards.

At the other end, war fighters are trained to do the exact opposite. In their domain, ontology reigns. They operate within given sets of rules and work with existing molds and patterns. The operational commander's challenge is to mediate these two command environments. That is – to create a new framework which embodies strategy on the one hand, but, enables the manipulation of existing organizational forms to execute that strategy.

Systemic Operational Design was therefore developed, as a practice for senior level executives which philosophy offered, a new approach to thinking, learning, and action.

SOD provided a methodology for sense-making of complex emergences and developed system-oriented strategies.

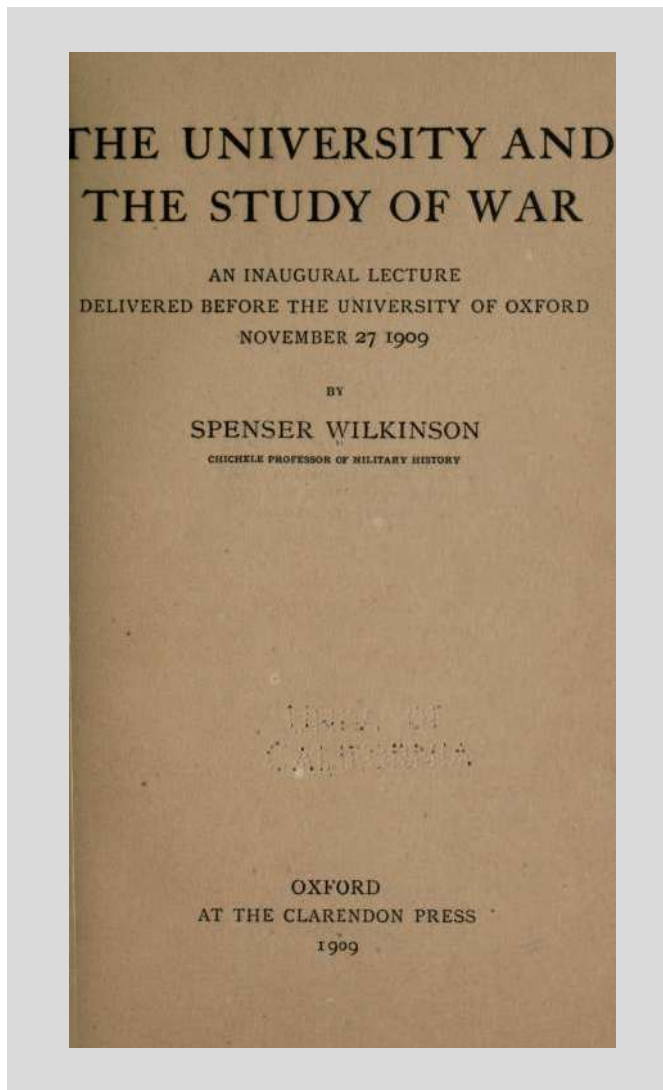
So what is SOD? it is an evolutionary, structured-brains-forming process, comprising a learning system. Its product is a new concept, which is then implemented, re-evaluated, and re-designed, according to our reading of the situation. SOD generates paradigms (or guiding frameworks) that allow us to perform, while constantly challenging these frameworks through

⁵ See Christopher Alexander, *The Timeless Way of Building* (Oxford, 1979), pp. 70-73

Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

which we perceive new trends. By doing so, it allows us to both create the box but also, to think out of it.

SOD thrives on change. It asks 'what is different?' rather than seek similarities



and impose them. This unique thinking methodology advances organizational learning through discourse, utilizing the different interpretations of various command agents. In that sense, SOD is both essential and committing.

In other words, SOD is an engine perpetuating strategy. By changing the entire routine of the organization, it 'immunizes' institutions against having to deal with

crisis management, and offers them methodology for pro-action instead.

SOD takes doctrine to be the apotheosis of the organization's intellectual journey, as much as a point of departure for the next journey. In other words, at any given time, doctrine is as relevant as it is obsolete: to quote Francois Jullien, "the essence of warfare is to betray the model."

And so, forming of strategy and forming of doctrine are two opposing processes that should complement each other, for a military machinery to work properly. Doctrine sets the boundaries of an institution and strategy unbounds it. For the western mind, this sounds like a recipe for disaster. For non-western mind, interplay between polar opposites is of the essence (the notion of Dao) –

Strategy is about laying the foundations for maneuver rather than playing it out cunningly. Although we do not devise a plan in strategy, we do come up with a strategic configuration, and the objective conditioning that it produces.

In this fashion, what OTRI sought to embed in the operational and strategic eche-

lons of IDF command system, was an entirely different regime of ongoing activity, that maintained strategic potential of the organization. It provided the *how* of the process, but refrained from intervening in the *what*.

The reason was very plain – although each OTRI member had his/her unique command experience and area of specialty (I for one gained expertise on

operational maneuver and special operations), we did not have the mandate, nor were we accountable for conduct of operations. We were coaches rather than advisers, since our philosophy stated, only the commander in charge could design the operation he or she were to implement.

One could see why OTRI and its leading platform, SOD, gained so much resistance.

Yet most of it was feeding the undercurrents as in general, senior officers did not wish to be perceived as anti-intellectuals. At the same time, SOD is such an excruciating process that most senior officers lacked the intellectual stamina to endure it...

Part of the resistance (turned into criticism) was due to the new language promoted by OTRI, to explain the operational domain. Yet by definition, emerging trends and novel situations, reside outside our mind frame, thus meriting new language:

Strategic trending is done by means of pattern recognition. Each pattern is a three-part rule, expressing relations between context, problem, and solution. The engagement between existing patterns and a given context is what generates new patterns (novel solutions to new problems).

Good operational design entails the ability, to share a pattern language: **(1)** One must be able to express the idea not in loose, general terms, but with the precision needed to turn it into a pattern; **(2)** one must be able to draw the idea, since it defines a field of spatial relations; **(3)** one must give it a name. So long as a pattern has a weak name, it means that it is not a clear concept, and

the general cannot clearly tell his subordinates what to do to make 'one'⁵.

The task of systemic operational design is to create a single, shared, evolving pattern language, which everyone contributes to and everyone can use. It is equally important that the person who designs the structure also be in charge of making it happen.

And so, we return to 2006. In April that year, Dan Halutz wholeheartedly approved the latest version of IDF's new Operational Concept, developed over a period of three years by Doctrine Division, Operations Branch. The process

Strategic trending is done by means of pattern recognition. Each pattern is a three-part rule, expressing relations between context, problem, and solution. The engagement between existing patterns and a given context is what generates new patterns

was similar to that taken at other militaries, whereby teams of active officers, reservists, government agents and academics, conducted series of discussions that were then drafted, circulated and re-drafted, until the final version was published. Process wise, it suffered the same malaise each organization is familiar with – constant shuffle of personnel and positions, scarcity of time and limited attention span.

Yet, there were 3 factors that determined the futility of that process: **(1)** Doctrine division failed to synchronize the various working teams into a coherent learning system, thus many contradictions and logical gaps ensued in the final

product; **(2)** although Jointness was a leading buzz-word running like a thread in the document, research teams were not truly joint and eternalized combined-arms posture; and **(3)**, there was no experimentation effort carried to complement concept development.

But one. In fact, the last IDF exercise at operational-strategic command level was carried out in 2004! Reflecting serious tensions in the shift from traditional command to operational command practices, the system was 'stuck' with a novel paradigm, but obsolete modes of action.

The final product was a mismatch of old and new. In particular, it struggled to offer relevant interpretations to traditional tensions. Yet, that was OK. In the hands of operationally literate leadership, that product could have generated fruitful discourse across the command system, and tensions could be thought through to a workable solution. Let me mention those tensions that, upon critical review, could have impacted the war's conduct:

- 1.** The implications of a growing cultural asymmetry between Israel and its various opponents;
- 2.** The false understanding that cultural asymmetry meant a limiting of freedom of land maneuver;
- 3.** The reliance on technological breakthroughs that yielded no breakthroughs in such asymmetry;
- 4.** The need to redefine decision mechanisms in such asymmetry (from traditional destruction to operational shock and disintegration);

The title I chose for my piece stems from archaic origins of the term 'doctrine'. Docere means 'teach' and in its widest sense, includes learning and instruction. Dictionaries also associate doctrine with dogma, that is, a principle or position or the body of principles in a branch of knowledge or a system of belief. From a military perspective, it is one thing to treat doctrine as a learning tool advancing the creation of new knowledge (and thus an open construct, open to criticism and suggestions), then treating it as a sanctified text or canon (a closed construct), to be literally adhered to at times of crises

5. The contradiction between a traditional need to conduct short wars, to perceiving new wars as prolonged ones;

6. The shift from existential conflict to a *hearts and minds* one, not realizing they only exist in mixture and in every type of model;

7. An independent labeling of generic modes of conflict was attached to each opponent, where in fact Israel's enemies fit into a more than single category (Regular warfare/Guerrilla; Low Intensity warfare/high intensity; shared border/force projection; conventional/non-conventional). Believe it or not, the confrontation in Southern Lebanon was referred to as Low-Intensity Conflict!, and Hezbollah, a movement for national liberation! ...

8. Finally, by failing to grasp the interrelations between command structure, joint application and operational learning, any potential for effective conduct of operations, was in question.

That was demonstrated in confusion between the logical, spatial, and organizational dimensions of command arrangements. There was uncritical adoption of US military terminology (a theater of war, theater of a campaign and theater of operations), in relation to Israel's unique strategic characteristics.

The way we design our command system, affects our ability to make sense of a situation, and each unique context may require an adaptation in existing command arrangements. By unique context I am also relating to the rival

system's arrangements. The whole idea is to design command functions that each exercises a unique outlook on the evolving situation so that through discourse, a wholistic picture of the emerging maneuver could be discerned.

On 12th July 2006, the IDF was headed by an aviator. Trained in the Israeli Air Force, he never participated in a command course at any level, had zero joint command experience and was totally ignorant when it came to Land or Naval force employment.

The Second Lebanon War was also affected by the aerial nepotism of Halutz's General Staff, characterized by shallow mindedness or one-dimensionality, as things seem from a cockpit.

The overall approach was of contracting (zero in design, ten in planning) and bureaucratic technology (every problem had a logical solution as long as it resided within our conceptual system). Visionary, creative, intellectual people did not fit that profile.

His General Staff exercised silence of the lambs under a uniformed Hannibal Lecter... There was no discourse within Halutz's General Staff. No opposition or resistance. He presented the politicians one voice, his voice, when in the past it was customary to carry up military debate on strategic issues to the Security Cabinet. In Halutz's term, he refused such General access...

Thus, Halutz was entitled to castrate NorthCom should he saw fit under the circumstances. But the consequences were, all command functions were centralized in a single component, Operations Division, Tel Aviv, that "*discouraged*" with itself...

Moreover, the strategic command function did not do what it was ought to do – that is – synchronize the system

of systems of regional theatres to one coherent strategy. And so, during those weeks, the Palestinian arenas were not only neglected, but as I mentioned, exercised independent strategies.

Northern Command was deprived of responsibility for designing and conducting the campaign in its area of operations. The operations branch was basically designing, planning, issuing orders and analyzing whatever operations took place. The various arms operated disjointed. There were several blueprints to choose from as a response on the 12th July. The inadequacy of the chosen one was reflected in thirteen 'operational trend-changes' under one month of operation!

Thus, it was Halutz's cluelessness that brought about the blubbering the ensues, whenever we don't know what we are doing.

This is what filtered down the channels of command down to the private soldier – not complicated language but confused direction – battalion commanders mastered avoidance from receiving orders, knowing it made no sense but to throw them into killing zones; combat helicopters refused to provide ground support across the international border; an advanced missile ship cruised Lebanese territorial water unprotected; special units were not employed in their specific expertise but on regular missions.

Units were being held next to the border for weeks, losing all their fighting spirit while the cabinet debated what to do next; company commanders received over seventy mission changes in two weeks!

These are harsh words, but I'm an optimistic. Because I am also fortunate to see real genius in the IDF. And I know it was a matter of choice, not of incapability, that caused that turn of events in 2006.

So, how do militaries know if they are following a Leonardo or a Hamelin Flute? – "there once was a man of genius, who might have become a man of destiny". Sir Winston Churchill said that on one of his greatest Generals, Orde Wingate, who came up with a revolutionary concept of jungle fighting in tropical areas during the Burma Campaign in the Pacific, World War Two. Wingate's concept of Deep Operations remains unmatched to this day. It is also a good insight as to what we could have done in Southern Lebanon.

In a nutshell, Wingate raised a hybrid division-sized force, incorporating aerial and terrestrial components, which logic was to penetrate the enemy rear in a complex ecology, simultaneously by land and air and from all directions, while maintaining autarkic presence in enemy depth for months. Long Range Penetration columns traveled light and were 100 percent lethal, operating dispersedly to instill confusion and attract enemy attention, then amassing at will to destroy those forces. The idea was to attack the enemy where he was not prepared and gradually turn the enemy system on itself. In a matter of weeks, Wingate managed to deliver an operational strike on the Japanese system, and would have carried it through strategic decision if not for that plane crash.

Wingate ideas were so novel, he convinced not only Churchill to green light it, but had Admiral Mountbatten, soon to become Chief of Defence Staff, declare the entire army's transformation to long range penetration force. However, when war atmosphere dissolved, traditional British military establishment got rid of it. Nowadays Wingate's legacy is buried in Arlington Cemetery, and his exploits are banned from command schools' curriculum in Great Britain.

So what is a good doctrine? It should juggle a system of tensions – between

process and product; between institutionalization and change; between generic content and context; between functional environments. A good doctrine needs to enable learning through teaching. But above all, a good doctrine needs the right Generals:

*"Here was someone at last two stages ahead of anything that I had ever heard. He had developed his theories, put them into practice, further developed or redeveloped those theories again, and was still experimenting, theorizing and experimenting again."*⁶

The overall approach was of contracting (zero in design, ten in planning) and bureaucratic technology (every problem had a logical solution as long as it resided within our conceptual system). Visionary, creative, intellectual people did not fit that profile

⁶ Michael Calvert, legendary SAS Commander and Wingate's Second in command during the Burma Campaign, take on Wingate in *'Prisoners of Hope'* (London, 1952), p. 81

“BEWARE OF THE POWER OF THE DARK SIDE”

- The Inevitable Coupling of Doctrine and Design

Shimon Naveh is a Retired Israeli Defense Forces (IDF) General who grew up in the Para Brigade. He was born the same year Israel achieved its independence and saw its Defense forces seasoning over six decades of: major wars, low intensity conflicts, peace-building missions through counter-terror operations. Upon retiring Naveh completed his Doctorate “In Pursuit of Military Excellence and the Evolution of Operational Theory” at King’s College, London, later to become the leading military textbook on Operational Art. In 1995 he established a one of a kind Think-Tank in the IDF which primary task was to educate Senior Commanders in Strategy and Operations. This is where Systemic Operational Design (SOD) emerged, as a novel praxis suited for Generals. The Operational Theory Research Institute (OTRI) became a hub of intellectual exchange and experimentation in new ideas and new forms of warfare, both in Israel and abroad. When the institute was disbanded in 2006 due to organiza-

*Special Interview with BG (Ret’)
Dr. Shimon Naveh,
the Pioneer of Military Design.
Interview by Dra. Ofra Graicer*





Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

tional politics, Naveh continued his journey across the globe and by 2013 had come full circle, returning to the IDF to launch a new course for Generals.

Dr. Ofra Graicer has been working with Shimon Naveh for the past two decades and co-instructs the Generals' Course. Her Doctorate focuses on the evolution of Deep Operations to Special Operations, through the eyes of the British General Orde Wingate.

(Q) You have been a soldier your entire adult life and as such, you were pretty much shaped by Doctrine. What made you seek something beyond it in the first place?

(A) As a soldier, I already had subversive tendencies and had systemic insights. It also had to do with participating in and planning special operations. As a brigade commander I was an invincible man having been admired, hated and intolerable at once. I would launch

a new exercise the moment one ended and try something different every time. My subordinates begged me to slow down, until eventually they fell in love with the pace. When I retired, it was the university though that offered me the first opportunity for self redemption. For freedom. Academic life enabled me to sort things out, do research, rediscover myself and evolve, while allowing me to assume a new position in the military as a citizen.

So for me it was all about discovery. I was curious to understand Operational Art (to which I had been exposed in my year at the Royal College of Defence Studies in London, 1987) and took that curiosity further through establishment of the Think-Tank in 1995. Me and my colleagues realized Operational Art was related to a different function in the Command system and we had to figure out how the two defined each other. Since we were tactical wizards, we knew how to utilize tactical pat-

terns of thinking and acting; But here, something else had to be invented for a command 'system' to be effective - whereby each functioning environment (Strategic, Operational, Tactical) has unique guiding logic and unique modes of execution. That is why we could not copycat tactical modes of functioning to the Operational sphere. Lanir's contribution to that phase was essential, having come from the field of 'Systems' and having employed critical thinking.

1 BG (Ret') Dr. Dov Tamari and Dr. Zvi Lanir were the original nucleus of what later became the Operational Theory Research Institute of the IDF. Lanir is a civilian who runs a consulting company, Praxis, that embedded systemic thinking in governmental and private organizations. Tamari is a famous Israeli general and a war hero of whose career shifted between the para brigade, Sayaret Matkal (the IDF strategic intelligence unit) and an armored division. He is part of the milieu that shaped Israeli society in its founding years.

Together we came up with the first module of Systemic Operational Design.

We attempted to define the cognitive challenges of a General, assuming if those were different than tactical officers, we would have to come up with alternative approach to their education and performance. The operational domain is of different ecology and of different metaphysics and do, we had to find a different perspective to figure it out. For example, I realized from the outset that Generals do not fight. They fight through others, they command people who command operations. They are operators of the system - not of operations...

We began exploring other fields such as Cinema and Literature, more on the script side, from which we clung to the notion of narratives. The idea of a Plot, rearranging circumstances in an alternative fashion through restructuring, was fascinating. Literature critiques and authors were interesting people and bore resemblance in that sense to aspects of interests for generals. Narratives and plots also left room for interpretation for the observing, critical reader.

We also researched Medicine. What caught our attention was the notion of praxis and Foucault's book on the Birth of the Clinic², bringing us insights into how to act, but into how to train and learn a field of knowledge that is always evolving. Unlike a movie or a book that as finished products might resemble a closed system, medicine was an open system with an opposition no less - of microbes and unexpected viruses attacking the body from an unexpected place just when you thought you had it all sorted. I was fascinated by epidemiology. It was a wild, evolving ontology and doctors were the first to recognize that was the sort of reality practitioners encountered. In the idea of the Clinic it is obvious that there are structuring laws and that there is a reference in the form

of the human body. But we all know not two bodies are alike. So the idea of the Clinic was to bring practitioners together, to form theories that do not describe the world, but form theories that help you think about the world, reflect on action³ and then change the theory.

In many ways Englishmen - despite never quite using the term 'operational art' - were a significant reference. From John Moore through Horacio Nelson,

The operational domain is of different ecology and of different metaphysics and do

T.E. Lawrence, J.F.C. Fuller to Richard Simpkin - they were all nomads seeking a higher plane of understanding.

So did the French philosophers who did not describe or explain what is to be done but provides cognitive frames through which one could reflect on the world so as to understand, then act. People like Deleuze, who acknowledged the dialectics of destruction and creation⁴.

The Roman Consuls were also people who shaped spaces, interpreted the globe strategically, built systems, operations legions and did all that while being ignorant of tactical knowledge. What was of interest was their Operations (like the Gallic Wars) rather than their fighting. Frontinus who lived in the 1st Century AD and was a senator, a consul and an architect, who wrote on stratagems as much as writing on aqueducts. What did one field have to do with the other? was he mad?

And then it occurred to me that Architecture is the real story. I begin reading extensively on architectural processes and meta-cognition and the dialectics of logic and form. I also discovered, architects too come from an existing world but create a new one every build-

ing they erect, while betraying the new world. They, too, walked between Operations, even though aesthetic ones. They created a unique, sui-generis act that once implemented, it could not be replicated (much like Nelson in Trafalgar). In addition, architecture had the notion of Studios, much like the Clinic in medicine. The architect is in the middle owing to his position. He or she must mediate between those who know (the artisans) and those who want something but do not know how to explain it, until the architect provides them with something they did not even dream about. However, where architects differed from generals had to do with the ever troubling notion of 'drift', in the sense that generals know, from time to time, their perception of events and actual events, are not in sync.

² https://monoskop.org/images/9/92/Foucault_Michel_The_Birth_of_the_Clinic_1976.pdf

³ See Donald Schon, 'The Reflective Practitioner' (Basic Books, 1984) for further elaboration on that powerful idea.

⁴ Later to be also acknowledged by John Boyd, the famous American combat pilot and Korea War ace, who developed the OODA loop concept and wrote an unpublished article in the 1970s on Destruction and Creation. Boyd also became a major reference for us. His students later made that text available online: http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf

(Q) What made you choose the term 'Design'? Architects never refer to themselves as designers, and they have become, according to your recollection, the chief reference to Generals?

(A) Architects learn design and obviously do design, but their practice is of programs. We chose 'design' because it made a greater distinction from planning. Architecture remained the greatest impression on us, restructuring our domain and giving us an open platform to redefine cognitive challenges and redefine the answer.

But, we were aware that design was not enough. Systemic thinking (although intuitively linked to architecture) had to be clearly incorporated, and so did operational art, which was something unique to military generals. That combination led to, as already noted, the first version of Systemic Operational Design (SOD) as a new praxis for generals. That basic model had four components of inquiry⁵. And, soon after, tensions arose, as the military wanted to put it into writing right away and I did not want to write it down: First, because I was not sure of myself and, second, because we did not understand so well the notion of learning.

(Q) How long did it take for you to start teaching Generals your new approach (SOD)?

(A) First of all we expanded our original nucleus to incorporate veteran generals from various branches and services (Infantry, Armor and Artillery, Air, Naval, Special Forces, Intelligence). We also recruited young, multidisciplinary civilians with advanced academic degrees to augment the research aspect of our work⁶. Second, we realized something fundamental about the essence of the Think-Tank, having to address three functions: body of research, experimentation lab, command school. But we failed to realize that all these changes made us lose our subversive tendency. We grew physically adding

more personnel, budget and real-estate. We built a monster that started dictating the system what to do, when in fact what you should do is constantly manipulate the system bottom-up. So tensions were building up and our time was running out.

Second, our pedagogic approach was wrong - We thought our course would be better since we had better teachers. We were wrong. A good school should be measured by its ability to prepare people for the challenges they are facing. Generalship is about self-education, it cannot be taught in the traditional teacher-student exchanges. Generals must teach themselves, we just have to create the conditions that allow them to bring out the best in them. In this we take after Galileo Galilei and Albert Einstein, two giant scientists, relating to education⁷.

Third, there were major areas we deliberately chose to neglect albeit being relevant to generals, like strategy. We were focused on the operational domain and left it to others. Only when we began working in the U.S. with strategic command entities, we had to figure out strategy, in itself and in relations to the operational and tactical domains. The American did not teach us strategy. On the contrary - they do not have a clue because they do not understand operational art. Strategy is all about learning in motion and transforming the institution into a learning system. So our failure in Israel brought us to America and made us rethink our basic assumptions, yielding the next evolution of our entire approach.

In the U.S. we also completed our modeling of the eight traits of a General, coinciding with the challenges he or she face and inspired by the Ancient Greek goddess Metis : Humanist, Cunning, Idealist, Autodidact, Skeptic, Polymorphic, Heretic, Modest. It us along those traits we cater our new Generals' Course. Now

The American did not teach us strategy. On the contrary - they do not have a clue because they do not understand operational art. Strategy is all about learning in motion and transforming the institution into a learning system

⁵ System Borders, Rationale of the Rival System, Operation Borders, Forms of Function.

⁶ Reviewer's note: This was my entry point to the institute upon Dr' Naveh offer to join the Think Tank once I graduated from the Security Studies Program in Tel Aviv University. I was to write a Ph.D. on a subject that interested the military at the time (Operational Maneuvering Systems) while participating in the ongoing work of the Think-Tank.

⁷ Galileo said: "We cannot teach people anything; we can only help them discover it within themselves." Einstein said: "Education is what remains after one has forgotten what one has learned in school." And, "The only thing that interferes with my learning is my education."

our pedagogy is coherent with out philosophy of theory and practice of generals.

Finally, we realized Systemic Operational Design cannot be formatted into doctrine. Such initiative would kill it, making SOD a 'more of the same' process rather than an entirely new thing. The American military that was quick to adopt it, slowly but surely stripped

But the strength of doctrine is also its weakness, in the sense that it imprisons the mind

SOD from its three elements - systems thinking, operational art and design - since they rushed into templating it and degraded it to a 'tool' everyone could master and follow.

When the American military joined World War One effort, in many way they had a richer operational legacy than their European counterparts owing to their War of Independence and their Civil war. But they failed to acknowledge it and 'caught' the doctrinal virus in that continent. Furthermore, West Point Academy graduate studied Jomini, who was an idiot. What they weren't taught was how to think. So the U.S. military says SOD or Design but it is a hologram of the promised land rather than the real thing. It is not founded on operational art and systems thinking. The only place our SOD approach worked was under the leadership of Joe Miller, SOCOM's J5. Miller understood the depth of SOD and was willing to embed it in his organization without shortcuts. That should be the model of adoption of SOD, not what the US Army Planners did to it.

When we came up with Design, it was founded on operational art as communicated to us from the Russians and the British. The best U.S. generals nowadays do not come near the likes of Tukhachevsky and his Red Army comrades. Even

though the Russian military may not use the term operational art nowadays, they still practice it in a perpetuated disruption of the global arena (in the Ukraine, in Russia, in the US...).

We on the other hand take doctrine as a fundamental necessity and approach it with all the seriousness and critical thinking embedded in a systemic approach;

In the sense that without doctrine, two matters will not occur: you will not be able to manage the military machine (industrialize force

buildup and training); and, two, you will not be able to perform swiftly in the battlefield (complete Boyd's OODA Loop circle of: observation, orientation, decision, action faster than your opponent).

But the strength of doctrine is also its weakness, in the sense that it imprisons the mind. Doctrine's inmates have it all sorted out for them and their behavior is measured by obeying its rules. What happens if they want to break out from prison? that could be a problem...

So doctrine and systemic learning are in tension with one another - systemic learning understands doctrine and shakes it from time to time, knowing it is the only way to remain relevant in an ever changing reality. It is here that doctrine also interfaces with our approach to strategy of a unique geopolitical context, as a process driving institutional transformation in four dimensions: Transform the way you think (your knowledge structure or paradigm); Transform your understanding of reality; Transform your organization, and only then - transform the world (T4) . It is up to the generals heading the military organization to identify which strategic emergence requires something completely different, making sure we fight the wars of the future rather than wars of the past. Generals are dual ha-

tted in that respect - they write doctrine and apply doctrine, but they should also be the first to destroy it and create a new one (through a design process).

So those in charge of doctrine must be alert - if they are also in charge of systemic learning but unaware of the inherent tensions between these two institutional necessities, may cause more harm than good!

That is also why, in my opinion, there is no place for doctrine at the General Staff level. It is an abomination. In the General Staff level the whole point is to maintain degrees of freedom, with some form of order but one of chaos and complexity. The J7 should principally deal with how the General Staff operates, yet the General Staff does not command operations directly - it is the Services and Combatant Commands' tasks. The General Staff's primary concern is to generate learning and constitute strategic inquiries. They live in tensions and act systemically. So any form of doctrine will be a mismatched guideline to such processes, the wrong analogy. Much like comparing the military organization to big companies or business enterprises. The General Staff is a community of praxis that applies transformation times four.

(Q) Do you believe the Military-Academic interface is of value to the Armed Forces?

(A) For a few years, I believed the two could be combined. It took me time to acknowledge, most academics develop theories to develop theories - not to apply them in the real world. I am not talking about faculties of praxis like medicine, but Social Sciences, Management or the Humanities. Nowadays militaries are killing themselves with the aid of universities, as the latter allow the former to inhibit an existential drive to survive through perpetual learning.

The origins of the linkage between the military and the academy are British.



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

Take Henry Spencer Wilkinson for example: Wilkinson, who was born in 1853 to a banker and his wife, was educated in Oxford University. He became interested in military affairs during his studies, then read law and worked as a journalist, covering the campaign in Egypt in 1883 and of the Boer War in 1899. Wilkinson was elected the first Chichele Professor of Military History in the University of Oxford and Fellow of All Souls College in 1909, remaining an influential voice on national defense until his death in 1937.

In one of his published lectures, titled 'The University and the Study of War', Wilkinson says: *"I place first the advancement of learning as the means by which the University becomes a source of ideas which are to permeate and inspire the community."* Oxford was to be a "spring of thought and a source of action", based on "the business of criticism, to know the best that is known and thought in the world, and by in its turn making this known to create a current of true and fresh ideas." Furthermore, claimed Wilkinson, men who were trained in such spirit would measure themselves, the nation and its institutions, by higher

standards. He called it, *"the healthy process of self-criticism."*

Since the university was the place where future generals were taught to teach themselves, they did not need another academy within the military. Thomas Edward Lawrence (of Arabia), one of Wilkinson famous students, learned strategy and tactics. But it was only during his experience in the field that he became aware of the limits of university capacity and searched for further answers on his own (relating to guerrilla warfare and the need to mediate strategy and tactics, unlike the teachings of traditional



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

military theory). The military should adopt the good things from the academy - research methods and critical thinking - but refrain from adopting the dilettante approach of political science and international relations professors, who teach strategy without ever practicing it. Military academies should follow the socratic, Aristotelian traditions rather than their current, benign form. Military schools have become the refuge of mediocre

general wannabes, who cannot stand uncertainty, yet make a fuss of academic pretense.

(Q) What may facilitate the introduction of a novel approach such as Systemic Operational Design, that have yet to prove itself statistically in military operations, to the institution?

(A) When I returned from England I realized the IDF biggest challenge is to

learn through the exploitation of difference, rather than recycle past experiences. I also realized there could be no critical thinking if there are no frames of reference that allow you to look at yourself outside yourself. The Russian were no option as they will never be straight forward with you, so we went to the Americans. America is generally speaking an attractive thing in Israel from Denim to Coca Cola. Israel wants to be a small, bastard America, totally

ignoring the constitutional and institutional foundations upon which this nation is founded on. For the IDF though it did good. The American always said the Israelis take all the money and weapons, but give nothing in return. They thought we were keeping all our intellectual property to ourselves, when in fact we were cheating operationally and strategically, disguising it with tactical excellence.

So we established cooperation with the U.S. military in general and with SAMS (the School of Advanced Military Studies) in particular. It was a fruitful relationship owing greatly to Dr. James (Jim) Schneider, one of the people who introduced the US Army to Operational Art and headed the program at the time. The interaction with a parallel command school who shared the same challenges, promoted our own theory and implementation. Over the years we expanded our outreach to other entities such as: IDA (the Institute of Defense Analysis), JAWP (Joint Advanced Warfighting Program) and JFCOM (Joint Forces Command).

What also happened was the eventful introduction to the late Andrew Marshall, legendary Director of the Office of Net Assessment. I did not initiate that encounter but was rather introduced to Mr. Marshall through a Israeli colleague, Dr. Ariel Levite . Mr. Marshall read my book and showed interest in our approach. We developed a special relationship over the years and fantastic dynamics, during which Andy taught us how to organize to think strategically and behave strategically, while exposing us to his own sources of inspiration . He exemplified modesty, subversion, patience and the favor of ambiguity rather than clarity, all in his 'Yoda' talk. He taught we should not try to regulate everything, some things will self regulate. He also taught us a different pace of movement, perpetual movement. But most of all, he was our means of self-reflection: Andy was

not our sponsor in the formal manner but gave us the confidence to continue pursuing our unique approach to strategy, mediation and military design. Andrew Marshall was no ordinary American and no ordinary man. As long as he showed interest and was enthusiastic with what we were doing, we knew we were on the right path.

(Q) A few years ago you traveled to Columbia, to interest the Defense establishment with Systemic Operational Design. What were your impression with their future challenges?

(A) I traveled to Columbia in 2008 by invitation of the former IDF General Israel Ziv. Ziv consulted Columbia's Defense Minister, Juan Manuel Santos, on tactical and operational issues, but wanted to present him with our new approach. Although the project did not materialize, I managed to form an opinion about the great potential of this country, discovering exciting people who were both extremely smart, curious, and pragmatic, but also critical thinkers who were thinking systemically and creatively. The Columbians I encountered were highly educated with cultural depth, but no less people of action.

For me Columbia is a miss since I got a taste of something, but did not see it through. It is a shame because the people I met were incredible and Columbian civil service, at least in the Defense establishment, was very impressive.

My final piece of advice to my fellow Columbians, is to cherish your advantage over the American way you seek to adopt these days. Your tradition is different, more European, and is beautiful to me. Keep your cleverness, your openness, your nonchalance, your transgressions. Make your own way.

I managed to form an opinion about the great potential of this country, discovering exciting people who were both extremely smart, curious, and pragmatic, but also critical thinkers who were thinking systemically and creatively

LA ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO NACIONAL

**DIRECCIÓN
DE LECCIONES APRENDIDAS DEL
EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA**

Este artículo explica cómo se configura la estructura del Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional de Colombia, las cuales se enmarcan dentro del campo de investigación del aprendizaje organizacional; por lo anterior, se vinculan algunas consideraciones teóricas de diferentes investigadores para comprender cómo se relacionan. Así mismo, se describen las acciones que el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE) viene adelantando para estructurar este sistema; no obstante, tan solo se incluyen las tareas y actividades realizadas según la programación del proyecto.



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

1. Introducción

En la actualidad, el Ejército Nacional de Colombia adelanta las acciones para estructurar e implementar el Sistema de Lecciones Aprendidas, iniciativa del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC), desarrollada por el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE).

En este artículo se abordan, inicialmente, diversos referentes teóricos del aprendizaje organizacional, para comprender cómo se relacionan las lecciones aprendidas con este campo de investigación.

Adicionalmente, se presenta una breve descripción del proceso que el CEDOE ha desarrollado para configurar el Sistema de Lecciones Aprendidas de la Fuerza, en el cual la elaboración del Diagnóstico de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional, se convirtió en la hoja de ruta

para estructurar las tareas y actividades vinculadas dentro del proyecto.

Por lo anterior, se muestra cada una de las líneas de acción establecidas para estructurar el sistema y, dentro de ellas, algunas de las tareas que se han desarrollado simultáneamente, de acuerdo con el cronograma establecido.

2. Aprendizaje organizacional y organizaciones que aprenden

El cambio acelerado que hoy imprime la sociedad requiere que las organizaciones respondan de manera flexible y versátil a las demandas que les impone el entorno, con el objetivo de ser más competitivas y transformarse bajo las circunstancias de incertidumbre en que se desenvuelven.

Por esta razón, se han elaborado numerosos estudios e investigaciones

desde diferentes disciplinas para aprovechar al máximo el conocimiento que se produce en dichas organizaciones, confluyendo en un campo de investigación académico denominado aprendizaje organizacional.

Aunque no existe una definición consensuada de aprendizaje organizacional, algunos investigadores coinciden en que es un proceso que contribuye a la evolución de una organización por medio de la adquisición y creación de conocimiento en sus diferentes niveles, con la finalidad de institucionalizarlo, "facilitando a la organización adaptarse a las condiciones cambiantes de su entorno o transformarlo" (Cortina & Santisteban, 2011, p. 249).

Senge (1992, p. 24) popularizó el concepto de organización de aprendizaje, definiéndola como "una organización que continuamente expande su capacidad para crear futuro", lo cual implica, en



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

términos del autor, trascender de un enfoque de aprendizaje caracterizado por un criterio absolutamente adaptativo, a otro generativo, en el cual la capacidad creativa es su común denominador. Otros autores, como Garvin (1993, p. 56), la definen como una "organización experta en crear, adquirir y transmitir conocimiento y en modificar su conducta para adaptarse a esas nuevas ideas y conocimiento".

Para Sullivan y Harper (1998, p.203), "el aprendizaje generativo no consiste tanto en amasar un cuerpo de conocimiento tanto como en amasar un cuerpo de experiencia, interpretar esa experiencia y cambiar la conducta como resultado". De este argumento surge el siguiente interrogante: ¿qué lugar ocupa la experiencia dentro del aprendizaje organizacional?

El aprovechamiento de la experiencia se constituye en una actividad funda-

mental para las organizaciones y en una fuente de aprendizaje organizacional. Al respecto, Garvin (1993, p.52) sostiene que una organización de aprendizaje experta desarrolla, principalmente, cinco actividades: "[...] la resolución sistemática de problemas, la experimentación de nuevos enfoques, el aprovechamiento de las experiencias del pasado para aprender, el aprendizaje de las mejores prácticas de otras organizaciones y la transmisión efectiva del conocimiento a todo lo largo de la organización".

Las organizaciones pertenecientes al ámbito militar no han sido ajenas a esta realidad, y desde hace algún tiempo han venido desarrollando importantes acciones con el objeto de capitalizar el conocimiento generado a partir de las experiencias, para convertirse en organizaciones de aprendizaje. Para ello han desarrollado importantes mecanismos de aprendizaje, como la revisión después de la acción y las lecciones

aprendidas. En el primero, según Sullivan y Harper, (1998, p.201) los propósitos son "aprender, mejorar y hacerlo mejor una próxima vez", con lo cual se busca optimizar el desempeño individual y colectivo de una unidad. En la actualidad este mecanismo, según Garvin, Edmondson y Gino (2008, p.217), ha trascendido del ámbito militar a las empresas de carácter privado, y se usa al final de cada proyecto o actividad.

Por su parte, las lecciones aprendidas se conciben como un instrumento de mejora de la actuación organizacional, con base en los aprendizajes derivados de las experiencias obtenidas en los diferentes ámbitos y niveles de la organización militar; es decir, funcionan como un dispositivo de aprendizaje para poner al alcance de toda organización el conocimiento generado. Para Sullivan y Harper (1998), "el reto es descubrir lo que se sabe en cualquier parte de la or-

ganización, y si es valioso, hacer que lo conozcan todos”.

Sin embargo, los instrumentos de aprendizaje anteriormente reseñados no son suficientes para edificar una organización de aprendizaje; son tan solo algunos eslabones en el entramado requerido para su construcción. Para Garvin (1993, p.83), se requiere desarrollar “actividades, compromisos, y procesos de gestión cuidadosamente preparados” que con el tiempo se van afianzando armónicamente en la organización, mientras que para Sullivan y Harper (1998, p. 217), el éxito radica en “establecer una cultura del aprendizaje y una base expansiva del conocimiento”, para asegurar el aprendizaje colectivo. Entonces, sin un programa de aprendizaje bien estructurado, las organizaciones y sus integrantes no tendrán la capacidad de tomar medidas efectivas ante los cambios del entorno, y las mejoras serán el resultado de iniciativas aisladas, temporales y poco funcionales.

3. Configuración del Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército

El proceso de transformación que actualmente adelanta el Ejército Nacional fue la ventana para iniciar el proceso de estructuración del Sistema de Lecciones Aprendidas, iniciativa matriculada en el Plan Estratégico de Transformación del Ejército del Futuro (PETEF 1.0), la cual le permitirá a la Fuerza consolidar su cultura de mejoramiento y potenciar su capacidad de aprendizaje a partir de la comprensión de las experiencias y la identificación de las buenas

prácticas en los diferentes ámbitos de desarrollo profesional.

Para estructurar adecuadamente el sistema, se tomó la decisión inicial de elaborar un Diagnóstico de Lecciones Aprendidas (Ejército Nacional de Colombia, 2016), el cual contempló un riguroso análisis externo, tomando como referencia algunos ejércitos foráneos. Este diagnóstico evidenció cómo se han incrustado las lecciones aprendidas en la cultura organizacional de estas Fuerzas, otorgándoles la capacidad de aprender

Las lecciones aprendidas se conciben como un instrumento de mejora de la actuación organizacional; con base en los aprendizajes derivados de las experiencias obtenidas en los diferentes ámbitos y niveles de la organización militar, es decir, funcionan como un dispositivo de aprendizaje para colocar al alcance de toda organización el conocimiento generado

y resolver los problemas que experimentan, con el objeto de adaptarse a la realidad del contexto e integrar las soluciones en sus estructuras mediante la implementación de actividades de difusión efectivas que involucran el empleo de tecnologías de la información y la comunicación, para asegurar la transferencia del conocimiento a sus integrantes y, de esta forma, estimular la mejora del desempeño individual y colectivo de la organización.

De igual manera, se logró establecer que los aprendizajes y las lecciones aprendidas son generados por medio de un es-

quema altamente participativo respecto a las actividades de obtención de la información y determinación de las soluciones a las problemáticas identificadas, dispuesto en procesos y procedimientos claros que vinculan los diferentes niveles de los ejércitos referenciados. Sus estructuras se encuentran organizadas sistémicamente para garantizar una adecuada interpretación de las experiencias, mediante la interacción de diferentes elementos para retroalimentar a toda la organización con los aprendizajes y conocimientos incrementando su saber colectivo.

Así mismo, se constató que las organizaciones estudiadas han construido un inventario conceptual respecto al empleo y al uso de los términos relacionados con las lecciones aprendidas, garantizando entre sus integrantes una comprensión de su significado y facilitando de esta forma una participación activa en los procesos señalados.

La identificación de las mejores prácticas en lecciones aprendidas, obtenidas a partir del análisis externo y los hallazgos encontrados en el interno, documentados en el diagnóstico, permitieron establecer cuatro líneas de acción,

con el objetivo de estructurar de forma pertinente un Sistema de Lecciones Aprendidas auténtico, considerando en esta lógica la naturaleza de la Fuerza, su estructura, las necesidades derivadas de la áreas misionales del sector Defensa y su trayectoria.

Los beneficios y posibilidades que se crean al incorporar las TIC como elemento del sistema de lecciones aprendidas se enfocan en mejorar los flujos de información entre los diferentes niveles de la Institución

Las cuatro líneas de acción establecidas son:

1. Estructuración normativa;
2. Estructuración tecnológica;
3. Estructuración organizativa y funcional;
4. Estructuración de la competencia humana.

Adicionalmente, la doctrina y la interoperabilidad emergieron como líneas transversales que contribuirán a la correcta estructuración e implementación del sistema.

Cada una de estas líneas tiene asociado un objetivo, y su importancia para la configuración del sistema radica en que en su interior se vinculan tareas y actividades indispensables para su constitución, las cuales se encuentran registradas en el proyecto que hace parte del PETEF 1.0. Por lo anterior, se hace necesario describirlas para comprender integralmente la estructuración del Sistema de Lecciones Aprendidas, no sin antes aclarar que las tareas enunciadas son aquellas que se han elaborado o presentan un gran avance en su realización.

3.1 Línea de acción de estructuración normativa

Objetivo: *Elaborar un cuerpo normativo robusto que regule el sistema en todas sus dimensiones.*

Dentro de las actividades aquí contempladas se planteó el diseño de las directrices funcionales del Sistema de Lecciones Aprendidas, con base en la estructura de la Fuerza, para garantizar que cada una de las unidades en los diferentes niveles intervengan oportunamente en la identificación de los aprendizajes y reconozcan su compromiso en congruencia con las diferentes etapas del proceso y procedimiento establecidos.

Adicionalmente, se organizaron formatos ilustrativos en un lenguaje sencillo, para asegurar la comprensión de los encargados de adelantar las acciones operativas relacionadas con las experiencias y aprendizajes en las Unidades, pero, sin duda, lo más importante fue incluir en los lineamientos los conceptos asociados con la gestión de las lecciones aprendidas, para que todos los integrantes se apropien de la terminología y se refieran a ella de manera coherente cuando participen en las actividades relacionadas con el sistema.

3.2 Línea de acción estructuración tecnológica

Objetivo: *Implementar el software de lecciones aprendidas SILAE 1.0 y otras tecnologías de la información y la comunicación de manera pertinente en el proceso de gestión y las actividades del procedimiento de lecciones aprendidas.*

Las tareas y actividades consideradas en esta línea están dirigidas principalmente a incorporar las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) en dos sentidos: gestionar la experiencia y el conocimiento desarrollado dentro de la Institución, y fomentar el trabajo colaborativo entre los integrantes de la Fuerza. Los beneficios y posibilidades que se crean al incorporar las TIC como elemento del sistema de lecciones aprendidas se enfocan en mejorar los flujos de información entre los diferentes niveles de la Institución, asegurando la transferencia de los aprendizajes y la conservación de la memoria histórica experiencial para futuras consultas (Zapata et al., 2011).

Para administrar la experiencia, se contempló incorporar al proceso de gestión de lecciones aprendidas el SILAE 1.0, *software* que permite registrar y sistematizar las experiencias obtenidas en los diferentes ámbitos de desarrollo profesional de la Institución, organizándolas en un banco de datos clasificado para su consulta.

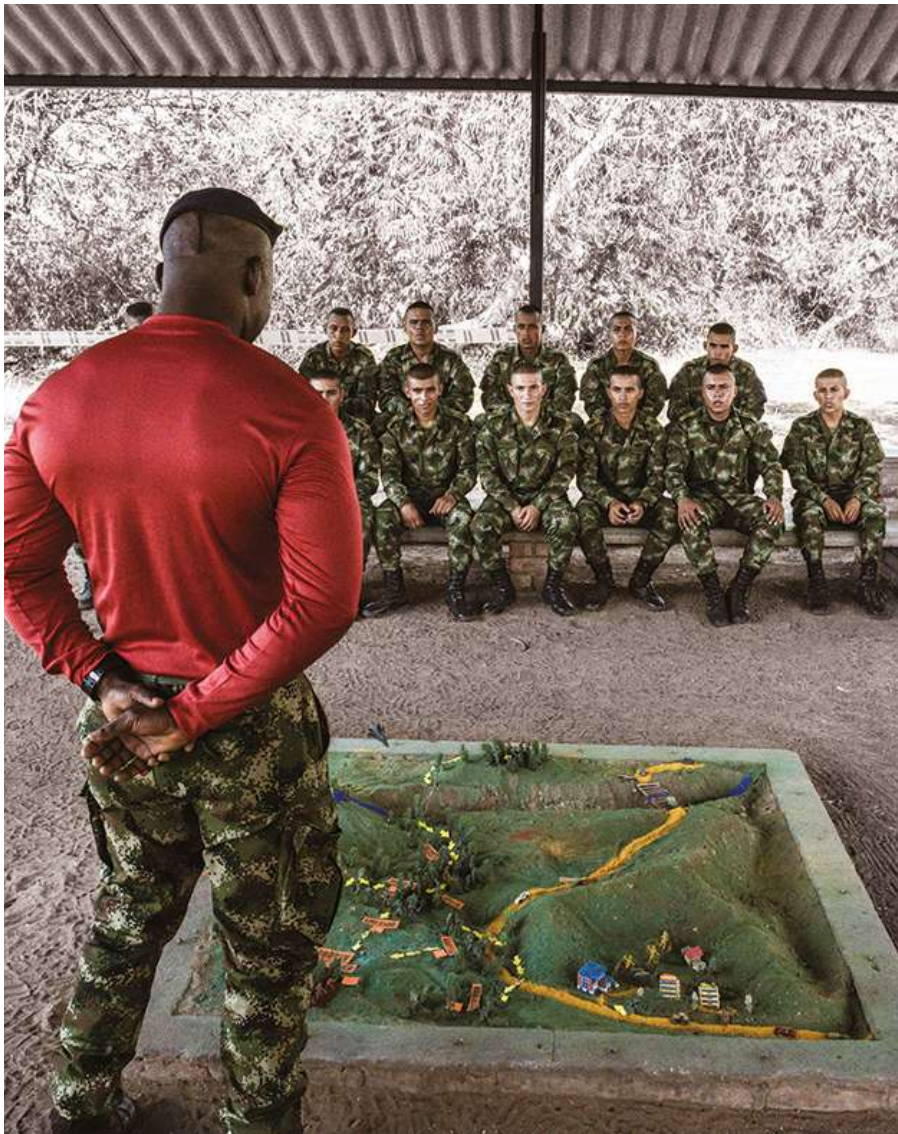


Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

Por otro lado, para fomentar el trabajo colaborativo se consideró el empleo del portal institucional, con el objeto de propiciar el diálogo y la interacción con otros integrantes de la Fuerza para obtener experiencias y buenas prácticas en diferentes contextos.

3.3. Línea de acción estructuración funcional y organizativa

Objetivo: *Generar actividades, tareas e instructivos para el buen hacer del sistema de lecciones aprendidas de acuerdo con los niveles de la organización.*

La elaboración del proceso y procedimiento y la propuesta de creación del cargo de gestor de lecciones aprendidas se constituyeron en las tareas y actividades más importantes para el desarrollo de esta línea de acción.

El proceso de lecciones aprendidas se estructuró mediante la definición de cuatro etapas (recopilación, análisis, evaluación y difusión), para gestionar adecuadamente las experiencias originadas en diferentes ámbitos de la Institución, con el fin de obtener los aprendizajes o transformarlos en lecciones aprendidas que permitan retroalimentar a toda la Fuerza.

Las lecciones aprendidas son generadas por medio de un esquema altamente participativo respecto a las actividades de obtención de la información y determinación de las soluciones a las problemáticas identificadas, dispuesto en procesos y procedimientos claros que vinculan los diferentes niveles de los ejércitos referenciados

Garzón y Fisher (2008,p.217) sostienen que “el aprendizaje organizacional debe ser visto desde un pensamiento sistémico; es decir, se debe comprender que todas y cada una de las partes que componen la organización son importantes, ya que afectan el proceso de aprendizaje”. Por lo anterior, el procedimiento se delineó articulando los diferentes niveles de la Fuerza, conforme a las directrices y lineamientos funcionales del sistema de lecciones aprendidas, con la finalidad de que cada una de las instancias participe activamente en la obtención y análisis de las experiencias y en la difusión de los aprendizajes.

Así mismo, se presentó ante el Comando de Transformación del Ejército del Futuro (COTEF), con ocasión del CREI de organización, una propuesta para la creación del cargo de gestor de lecciones aprendidas en los diferentes niveles de la Fuerza, con el propósito de organizar redes de conocimiento y comunidades de aprendizaje que fa-

vorezcan las actividades del sistema de lecciones aprendidas, actúen como multiplicadores y contribuyan en la creación de ambientes de aprendizaje.

3.4. Línea de acción estructuración de la competencia humana

Objetivo: *Desarrollar las competencias del personal vinculado al sistema y otros integrantes de la Fuerza por medio de capacitación permanente.*

Aunque las tareas contempladas en esta línea no han comenzado a ejecutarse, durante la estructuración del proyecto quedaron registradas las acciones necesarias para desarrollar las competencias del personal que interviene directamente en el proceso de lecciones aprendidas y de aquellos que lo hacen de manera indirecta.

Los integrantes de la Fuerza deben tener las capacidades necesarias para

gestionar los aprendizajes que se producen en la Institución y participar activamente en el sistema; para ello es fundamental desarrollar actividades de capacitación enfocadas a:

- » Asegurar la comprensión de los lineamientos funcionales del Sistema de Lecciones Aprendidas por parte de todos los integrantes de Fuerza, para que se apropien de los conceptos, el proceso y el procedimiento, y contribuyan a la identificación de los aprendizajes generados en la Institución.
- » Diseñar un curso para ser gestor de lecciones aprendidas, con la intención de que el personal que desempeña el cargo en el futuro adquiera las habilidades necesarias para coadyuvar a la socialización de los lineamientos funcionales del sistema, fomente la creación de entornos favorables para el aprendizaje y opere responsablemente el SILAE 1.0.

Foto: Archivo Fotográfico CEDOE



Las lecciones aprendidas no pueden ser concebidas desde una perspectiva lineal, sino por medio de un pensamiento sistémico, organizando una estructura participativa que vincule a todos sus miembros, para asegurar la obtención de las experiencias y los aprendizajes

» Fomentar la aplicación de la revista después de la acción como instrumento de mejora del desempeño en las escuelas de formación al término de las actividades de entrenamiento, con el objetivo de generar hábitos y habilidades de aprendizaje en los futuros líderes de la Fuerza.

Conclusiones

Las lecciones aprendidas no pueden ser concebidas desde una perspectiva lineal, sino por medio de un pensamiento sistémico, organizando una estructura participativa que vincule a todos sus miembros, para asegurar la obtención de las experiencias y los aprendizajes y, de esta manera, generar el conocimiento necesario para el mejoramiento colectivo de la Institución.

La estructuración de un sistema de lecciones aprendidas no se puede abstraer de los resultados de las investigaciones en el campo del aprendizaje organizacional ni limitarse exclusivamente a edificarlo desde una perspectiva exclusivamente disciplinar.

La socialización de los lineamientos funcionales del sistema de lecciones aprendidas es, quizá, una de las activi-

dades más importantes para desarrollar una vez se aprueben, para poner en operación los cambios propuestos.

La estructuración del sistema en los términos que en la actualidad se viene configurando obliga a ver las experiencias con un enfoque constructivo, para lo cual se requiere comprender los lineamientos funcionales del sistema y desarrollar dos competencias cognitivas fundamentales: aprender a aprender y aprender a desaprender.

Una organización de aprendizaje no aparece de manera espontánea, sino que se consolida a lo largo del tiempo. La configuración del sistema de lecciones aprendidas mediante la creación de un entorno favorable para el aprendizaje permitirá a los miembros de la Fuerza ser partícipes de la generación del conocimiento a partir de sus experiencias.

Referencias

Colombia, Ejército Nacional. (2016). *Diagnóstico de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional*. Bogotá: Ejército Nacional.

Cortina, J., & Santisteban, D. (2011). *Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos*, Ciencias Estratégicas, vol. 19, núm. 26, pp. 247-266.

Garvin, D. (1993). *Crear una organización que aprende*. Harvard Business Review, Gestión del conocimiento. Barcelona: Deusto, 2005.

Garvin, D. Edmondson, A., & Gino, F. (2008, marzo). *¿Es la suya una organización de aprendizaje?*, Harvard Business Review, América Latina. 86(3), pp. 109-116.

Garzón, M., & Fisher, A. (2008, julio). *Modelo teórico de aprendizaje organizacional*. Pensamiento & Gestión, 24, pp. 195-224.

Senge, P. (1992). *La quinta disciplina*. Barcelona: Granica.

Sullivan, G., & Harper, M. (1998). *La esperanza no es un método*. Lo que la gerencia de hoy puede aprender del proceso de reingeniería del Ejército de los Estados Unidos. Bogotá: Norma.

Zapata, L.; Carrillo, F.; Flores, P.; Manrique, L.; Martínez, A.; Ramírez, P.; Treviño, A. & Ureña, G. (2011). *Aprendizaje organizacional*, 2.ª ed. México: McGraw-Hill.

COMPENDIO DE EXPERIENCIAS (OPERACIONES Y ENTRENAMIENTO)

DIRECCIÓN DE **LECCIONES APRENDIDAS** • **DILEA**



El aprendizaje derivado de la experiencia obtenida en los diferentes ámbitos de desempeño profesional de la Fuerza, es el **instrumento fundamental** de mejora de la actuación de sus integrantes y la base de las **Lecciones Aprendidas**, es decir, funcionan como un **dispositivo de aprendizaje para poner al alcance de toda la institución el conocimiento generado.**

“Entre **hombre y hombre** no hay gran diferencia. La **superioridad consiste** en aprovechar las lecciones de **la experiencia**”.

Tucídides
(460 – 396 a.C.).



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO

DILEA
DIRECCIÓN DE
LECCIONES
APRENDIDAS

Las unidades operativas mayores, menores y tácticas y unidades de entrenamiento pueden **enviar sus experiencias** y buenas prácticas al **correo dilea@ejercito.mil.co**, que pertenece a la **Dirección de Lecciones Aprendidas (DILEA) del Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE)**, con el fin de analizarlas y, dado el caso, incluirlas en los próximos boletines.

EL CENTRO DE LECCIONES APRENDIDAS DEL EJÉRCITO DE CHILE

Y SU APOORTE ANTE SITUACIONES DE EMERGENCIAS Y DESASTRES NATURALES

**CENTRO DE
LECCIONES APRENDIDAS
DEL EJÉRCITO DE CHILE**

No resulta raro para el ser humano cometer reiteradamente los mismos errores, ya sea por un comportamiento rutinario o simplemente por inconsciencia, sin que la reiteración de los mismos resultados parezca ser suficiente para hacerle cambiar de camino. Un proceso de lecciones aprendidas se enfoca en evitar que una y otra vez los individuos se estrellen con el mismo obstáculo; cuando se comprueba la inutilidad del intento inicial, se espera que no sea repetido, sino que se intente una vía alternativa, de forma tal que tentativas sucesivas deberían permitir encontrar una solución al problema.

Según Ruiz Arévalo (2017), la secuencia de un proceso de lecciones aprendidas exige analizar la actuación propia para identificar los aciertos y errores cometidos; identificar sus causas y ratificar o modificar dicha actuación de acuerdo con ello. El resultado final se resume en la confirmación de los procedimientos empleados o en una modificación de los mismos que permita mejorar el propio

desempeño para evitar la reiteración de los errores cometidos y extrapolar las soluciones (buenas prácticas) a situaciones análogas.

En consecuencia, y producto de la imposición de los acontecimientos nacionales, surgió la necesidad de desarrollar uno de los más recientes e influyentes organismos del Ejército de Chile, el Centro de Lecciones Aprendidas, creado en el año 2005, y encuadrado en la División de Doctrina, tiene la misión de analizar y difundir experiencias derivadas de la instrucción, entrenamiento y empleo de las unidades en operaciones militares y aquellas distintas a la guerra, así como validar y proponer lecciones aprendidas, que participen activamente en el proceso de actualización de la doctrina (Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército, 2016). Así pues, se constituye el único organismo dedicado a analizar las experiencias necesarias para mejorar los procesos y de esa forma estandarizarlos a nivel institucional.

Para lograr la misión descrita anteriormente, el Centro opera mediante el Sistema de Lecciones Aprendidas (SI-

LAE), constituido por cuatro elementos diferentes: los usuarios, que alimentan el sistema mediante las experiencias obtenidas; el *software* SILAE 3.0, vía por la que transita la información; un blog que facilita el intercambio de aportes y vivencias en materias profesionales de interés; y el Centro como tal, en el que participan distintos analistas experimentados, con pensamiento crítico, que permite, a través de las experiencias recibidas, desarrollar cambios en la doctrina institucional, la cual está estructurada en tres áreas doctrinarias, área de funcionamiento, operacional y valórica.

Casi desde su creación, el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CELAE) debió demostrar su importancia y trascendencia más allá del ámbito militar. Diversos hechos dramáticos, ocurridos en el territorio nacional durante la última década, han sido un estímulo para el funcionamiento intensivo del CELAE. La secuencia comenzó en noviembre de 2007, con el terremoto de magnitud 7,7 grados en la escala de Richter, cuyo epicentro en la región de Antofagasta, dejó como localidades más afectadas a las ciudades de Tocopilla y María Elena. En consecuencia, las autoridades políticas decretaron

El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército (CELAE) debió demostrar su importancia y trascendencia más allá del ámbito militar. Diversos hechos dramáticos, ocurridos en el territorio nacional durante la última década, han sido un estímulo para el funcionamiento intensivo del Centro

"zona de catástrofe" en la región, lo que significó que el Ejército dispusiera de una unidad de apoyo a la emergencia, para la cual integró el comité de operaciones de emergencia provincial, con la finalidad de asesorar a ese organismo en la evaluación de los daños, coordinación y empleo de los medios y unidades asignadas a las tareas de reconstrucción de las ciudades afectadas.

Foto: Archivo Fotográfico Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de Chile





Foto: Archivo Fotográfico Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de Chile

El aumento sostenido y progresivo del empleo de la fuerza militar en actividades de apoyo a la población civil, producto de los desastres naturales, generó la necesidad de integrar y sistematizar las experiencias y lecciones aprendidas

Las experiencias derivadas del apoyo a las autoridades civiles, la población civil afectada y la reconstrucción de la infraestructura vial y habitacional, se tradujeron en importantes experiencias útiles, que posterior a su análisis y evaluación, dejaron en evidencia la necesidad de enriquecer la reglamentación del Ejército en esta área, que no había sido cubierta en forma sistemática hasta esa fecha y, cuyos aspectos se encontraban dispersos en diferentes documentos doctrinarios, órdenes y procedimientos operativos normales, pero sin una estructura formal.

Como respuesta a lo anterior, en el año 2009 se definió el concepto de Operaciones Militares Distintas a la Guerra (MOOTW, por su sigla en inglés), y, en lo concreto, las operaciones de ayuda humanitaria, que sitúan a la fuerza militar en un escenario de desastre natural donde, en un primer momento, la respuesta inmediata está centrada en la prevención de pérdidas de la vida humana, el restablecimiento del principio de autoridad y gobernabilidad y, en

un segundo momento, en la generación de condiciones para normalizar la vida ciudadana hasta la etapa de reconstrucción de la zona afectada.

Poco tiempo después, en febrero de 2010, nuevamente la naturaleza recordó su fuerza con un terremoto de 8,8 grados en la escala de Richter, que afectó a las regiones de O'Higgins, del Maule y del Bio Bio; además de un posterior maremoto, que devastó las ciudades costeras ubicadas en el área afectada.

Para enfrentar esta catástrofe, la autoridad decretó el estado de excepción constitucional de catástrofe, situación que generó el despliegue y posterior empleo de aproximadamente el 47% del total de la fuerza del Ejército, cuyas unidades se orientaron con prioridad en el cumplimiento de operaciones de ayuda humanitaria, búsqueda y rescate y apoyo militar a las autoridades civiles.

El aumento sostenido y progresivo del empleo de la fuerza militar en actividades de apoyo a la población civil, pro-

ducto de los desastres naturales, generó la necesidad de integrar y sistematizar las experiencias y lecciones aprendidas, las cuales constituyeron instancias profesionales de estudio y análisis para elaborar el Manual de Operaciones Militares Distintas a la Guerra en Territorio Nacional (MOOTW, por su sigla en inglés), edición 2011, como un producto concreto del Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército de Chile.

Desafortunadamente las manifestaciones violentas de la naturaleza no han cesado, por lo que el Estado de Chile ha debido enfrentar nuevas desgracias, como el terremoto en la región de Tarapacá, de abril de 2014; un megaincendio en el puerto de Valparaíso, también en abril de 2014; aluviones de agua, lodo y rocas en la regiones de Antofagasta y Copiapó, en marzo de 2015; erupción del Volcán Llanquihue en la región de Los Lagos, en abril de 2015; nuevamente un gran incendio en la ciudad de Valparaíso, en 2016, y ya, recientemente en el año 2017, una seguidilla de violentos incendios forestales que asolaron más de 600.000 hectáreas de bosques en seis regiones distintas, cuya superficie equivale a todo el Estado de Palestina, por lo

que se sitúa como el tercer incendio forestal registrado más grande del mundo, lo que obligó al mayor despliegue de material y personal, que se tenga memoria en el país, para salvaguardar la vida y bienes de millones de ciudadanos afectados, circunstancias que pusieron constantemente a prueba a las autoridades y las instituciones del Estado.

De esta última experiencia también se han obtenido lecciones aprendidas, gracias a la acción de las Brigadas Forestales del Ejército (BRIFE), unidades

especializadas que, encuadradas en las unidades de tropa, se encuentran entrenadas, equipadas y listas para combatir las emergencias forestales que se produzcan, como respuesta a un convenio vigente entre el Ejército de Chile y la Corporación Nacional Forestal (CONAF), el cual faculta a estas organizaciones militares para cooperar en la extinción de los incendios de bosques, las cuales fueron puestas a prueba exitosamente

El sistema ha permitido elaborar documentos doctrinarios internos de difusión de experiencias militares útiles, respecto de las catástrofes naturales y de instrucción y entrenamiento, mediante cartillas de campos tan diversos como lecciones aprendidas en una MOOTW, Entrenamiento de fuerzas para operaciones de paz, lecciones aprendidas en instrucción y entrenamiento para operaciones militares

durante los eventos de enero de 2017 en los bosques nacionales, situación que permitió extraer lecciones aprendidas de primera fuente, en orden a perfeccionar el sistema.

La ocurrencia repetitiva de hechos que afectan gravemente el funcionamiento del Estado ha exigido una profunda actualización de los sistemas de emergencia por parte de las autoridades, concretamente la Agencia Nacional de Protección Civil, que considera a las Fuerzas Armadas de Chile como uno

de los pilares del nuevo sistema, debiendo participar activamente en las tareas vinculadas con la prevención y respuesta a las emergencias.

Las lecciones aprendidas de los eventos mencionados han aconsejado la designación de cuarteles generales de emergencia de las Fuerzas Armadas, asignados a cada una de las regiones administrativas del territorio nacional,

los cuales se encuentran en condiciones de integrarse en forma inmediata a los comités de operaciones de Emergencia, en cuanto las autoridades pertinentes decreten los estados de excepción constitucional respectivos. Es en esta misma instancia, que el Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército despliega sus observadores externos, personal con experiencia en las actividades específicas, capacitado para observar, registrar, comparar e informar los resultados obtenidos en las tareas y misiones, que permita retroalimentar el sistema institucional y paralelamente asesorar y sugerir medidas que cooperen al mejoramiento continuo.

Estas experiencias y conocimientos han aportado positivamente en el perfeccionamiento de los métodos de empleo de la Fuerza en forma más eficiente, cooperando en la elaboración del Plan de Emergencia y Protección Civil del Ejército, cuyo ámbito es integrar plenamente al Ejército en el Sistema Nacional de Emergencia y Protección Civil.

De manera similar, el sistema ha permitido elaborar documentos doctrinarios internos de difusión de experiencias militares útiles, respecto de las catástrofes naturales y de instrucción y entrenamiento, mediante cartillas de



Foto: Archivo Fotográfico Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército de Chile

campos tan diversos como lecciones Aprendidas en una MOOTW, por su sigla en inglés, entrenamiento de fuerzas para operaciones de paz, lecciones aprendidas en instrucción y entrenamiento para operaciones militares, la fuerza terrestre en la operación 27/F, experiencias derivadas del despliegue de fuerzas de operaciones de paz, experiencias de empleo de medios militares en la zona austral (temporales de nieve), experiencias del terremoto y tsunami en el Norte y experiencias del incendio en Valparaíso.

Las Fuerzas Armadas de Chile y particularmente el Ejército, como instituciones permanentes del Estado, no pueden estar ajenas ni ausentes del acontecer cotidiano de la Nación, por lo cual, ante el surgimiento de situaciones críticas que afecten el normal desempeño del Estado, deben volcar todas sus capacidades y potenciales en beneficio de este,

lo cual ha ocurrido tradicionalmente sin excepciones. Esta acción se ha ejecutado eficiente y oportunamente con todo el potencial disponible, sin reservar capacidades, lo que se ha incrementado progresivamente en la medida en que se desarrollan nuevas tecnologías y se adquieren nuevas capacidades.

Con la habilitación del Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército se ha incrementado de manera sustantiva la capacidad nacional para evaluar situaciones, deducir experiencias y, a partir de ellas, definir lecciones aprendidas, que influyen de manera significativa en la actualización de la doctrina del Ejército y su mejoramiento continuo, pero, paralelamente ha incidido de igual forma en el aporte que la Institución puede hacer al desarrollo nacional y a disminuir los efectos negativos que la acción de la naturaleza y el ser humano pueda tener sobre la vida cotidiana

de la Nación y su actividad productiva. El Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército nació para favorecer el progreso de la Institución, pero sus capacidades ya han excedido este único objeto y actualmente podemos sentir que sus capacidades pueden ser aplicables a otros múltiples campos, en la medida que estas sean requeridas.

Referencias

Ruiz Arévalo, Javier. (2017). *Lecciones aprendidas en escenarios complejos: ¿es posible aprender de las operaciones de estabilización?* Revista de IEEE. ES N.º 41, p.3.

Centro de Lecciones Aprendidas del Ejército. (Julio- agosto 2016). *Aprender de la Experiencia en Revista Armas y Servicios*, p.18.

RETOS DEL MANDO TIPO MISIÓN FRENTE A LA NATURALEZA DE LA GUERRA FUTURA

**CORONEL
MAURICIO JOSÉ
ZABALA CARDONA**

*Oficial del Arma de Artillería.
Es alumno del Curso de Altos
Estudios Militares (CAEM),
2017. Profesional en Ciencias
Militares, administrador de
empresas, especialista en
Seguridad y Defensa Nacional
y en Derecho Internacional
Aplicable a los Conflictos
Armados. Actualmente cursa la
Maestría en Seguridad y Defensa
Nacional y Especialización en*

*Gerencia Internacional. Fue
Agregado Militar y de Defensa
ante la República de Francia,
Comandante de la Brigada
Móvil n.º5, Comandante del
Batallón de Artillería de Defensa
Antiaérea n.º2 Nueva Granada,
Comandante del Batallón de
Cadetes n.º 2, y Vicerrector
Académico de la Escuela Militar
de Cadetes, entre otros.*

El Ejército Nacional adoptó como concepto operacional: operaciones terrestres unificadas (OTU), como su aporte a las operaciones conjuntas dentro del desarrollo de la acción unificada del Gobierno nacional, que tiene como fin último, integrar los esfuerzos de todas las entidades gubernamentales y no gubernamentales en busca de consolidar y estabilizar la paz y fortalecer todas las instituciones del Estado, en aras de mejorar las condiciones de vida de nuestros conciudadanos, basándose en la conducción de sus operaciones militares en el Mando Tipo Misión, la cual, como eje integrador y articulador de las demás funciones de conducción de la



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

guerra (movimiento y maniobra, inteligencia, sostenimiento, fuegos y protección), busca potencializar al máximo el poder de combate y la acción unificada dentro de un ambiente volátil, incierto complejo y ambiguo.

Antecedentes

Luego de la firma del Acuerdo para la Terminación Definitiva del Conflicto, se inicia una nueva responsabilidad para el Ejército Nacional de Colombia: servir como garante del Acuerdo y permitir que se cumpla todo el cronograma planteado, sin dejar desde luego de conducir operaciones en contra de los demás amenazas que durante los últimos años han venido mutando y buscando alianzas nacionales e internacionales para fortalecer su accionar delictivo. Esto permite visualizar un ambiente de mayor complejidad, no solo en lo operacional, sino también en el marco jurídico en que se desarrollan las operaciones. Para esto, y con visión proactiva, la Fuerza ha venido cumpliendo con un plan articulado, programático y visiona-

rio de modernización desde 2011, como resultado de los diferentes comités de revisión estratégica e innovación (CREI), para el año 2015, y dentro de estas iniciativas “nace la Doctrina Damasco, la cual busca cambiar de manera secuencial y metódica la doctrina del Ejército, alineándola con la doctrina conjunta y multidimensional y teniendo como centro de gravedad para el mejoramiento y crecimiento de la Institución la cultura militar” (Ejército Nacional de Colombia, 2016a.). Así mismo, se establecen en la doctrina básica de Combate del Ejército “las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU) como aporte fundamental a la Acción Unificada (AU)”, (Ejército Nacional de Colombia, 2016b.) que basa su conducción o liderazgo en el Mando Tipo Misión.

Esta reestructuración de la doctrina nace de la visión y de la necesidad de enfrentar los nuevos retos que los diferentes amenazas plantean dentro de la naturaleza de la guerra actual y futura, teniendo en cuenta para ello pensadores y estrategias que, como Sun Tzu, determinaron la importancia del análisis

Se establecen en la Doctrina Básica de Combate del Ejército “las Operaciones Terrestres Unificadas (OTU) como aporte fundamental a la Acción Unificada (AU)”, que basa su conducción o liderazgo en el Mando Tipo Misión

Se puede determinar una clara y mutua relación entre la formación por competencias y el Mando Tipo Misión, cuyo fin es un liderazgo de conocimiento y responsabilidad que asuma con conciencia calculada y medida los retos y decisiones que la profesión le exija

permanente de la naturaleza cambiante del conflicto o las amenazas como centro de gravedad para la subsistencia del Estado: "Si un comandante es sabio, podrá reconocer los cambios de las circunstancias y actuar de acuerdo" (Tzu, 2003). Así, se acuña esta estrategia con el Mando Tipo Misión, el cual tiene sus orígenes en el siglo XIX y cuyo principio es "comandar por directrices en lugar de órdenes, de tal manera que los comandantes subordinados entendieran claramente la intención del comando superior y tuvieran libertad de desplegar con autonomía las tareas más adecuadas para cumplir el objetivo, de acuerdo con la situación" (Ejército Nacional de Colombia, 2016).

Este giro alrededor del comando y control busca poner al líder de las operaciones de cara a la naturaleza de la guerra futura, donde:

...se ha demostrado que es imposible que el comandante tenga un control absoluto del campo de combate, ya que el ambiente operacional es cada vez más complejo, cambiante e impredecible. Adicionalmente, no existe tecnología infalible que garantice el intercambio constante de información y de conciencia situacional que reduzca a cero la incertidumbre. Debido a esto, es necesario que los comandantes subordinados desplieguen iniciativa para tomar decisiones de modo descentralizado, rápido y con ingenio para cumplir la misión. (Ejército Nacional de Colombia, 2016).

Esta filosofía no es nueva en la Fuerza, pues ha sido introducida desde el proceso de redimensionamiento curricular por competencias establecido por el Sistema de Educación de las Fuerzas Armadas (SEFA) en el 2008, e implementado en sus Escuelas de Formación como una directriz del Ministerio de Educación. Sin embargo, desde esa época y hasta la actualidad, no ha cumplido con el objetivo, como define el mismo Ministerio a la formación por

competencias: "Las competencias involucran de manera simultánea conocimientos, valores, responsabilidades y modos de hacer. De hecho, las características propias de una profesión obligan al sujeto a actuar de manera integral frente a situaciones problema, las cuales conjugan conceptos, procedimientos, actitudes y valores en actuaciones propias de un saber profesional" (Ministerio de Educación de Colombia, 2004).

Desarrollo

Como punto de partida es importante establecer la posible relación entre el Mando Tipo Misión y la formación por competencias, con el fin de determinar si realmente los dos tienen puntos de encuentro.

Como bien es descrito en el Manual Fundamental del Ejército 6-0, el Mando Tipo Misión se basa en el "principio de comandar por directrices en lugar de órdenes, de tal manera que los comandantes subordinados entendieran claramente la intención del comando superior y tuvieran libertad de desplegar con autonomía las tareas más adecuadas para cumplir el objetivo, de acuerdo con la situación." (Ejército Nacional de Colombia, 2016), fundamentos que siguen siendo acuñados y aplicados por otros ejércitos del mundo, como lo describe claramente el coronel Carlos Javier Frías Sánchez del Ejército de Tierra de España, donde arguye:

...la descentralización en la ejecución persigue precisamente agilizar el ciclo de decisión propio, permitiendo que sea el jefe sobre el terreno quien ostente la autoridad para tomar decisiones adaptadas a los cambios en la situación (evitando los retrasos derivados de la necesidad de explicar su valoración de la situación a un jefe superior ausente y con otras preocupaciones) pero siempre en beneficio de la idea de manio-

bra de sus escalones superiores.
(Teniente Coronel Sánchez, 2013, pp. 22-25).

No distante al Mando Tipo Misión tenemos el redimensionamiento curricular basado en la Formación por Competencias, hecho por el Ministerio de Educación Nacional y aplicado de manera rigurosa y programática en la Escuela Militar de Cadetes desde 2008. La esencia de la formación por competencias es la autonomía responsable del profesional en la aplicación de sus competencias para la resolución de conflictos y la toma de decisiones en situaciones de crisis o apremiantes, como lo determinan varios autores, entre ellos Martha Alles:

Las competencias son una lista de comportamientos que ciertas personas poseen más que otras, que las transforman en más eficientes para una situación dada. Esos comportamientos son observables en la realidad cotidiana del trabajo igualmente en situaciones de evaluación. Ellos aplican de manera integral sus actitudes, sus rasgos de responsabilidad y sus conocimientos adquiridos. Las competencias representan un rasgo de unión entre las características individuales y las cualidades requeridas para conducir muy bien misiones profesionales prefijadas. (Alles, 2000).

En resumen, se puede determinar una clara y mutua relación entre la formación por competencias y el Mando Tipo Misión, cuyo fin es un liderazgo de conocimiento y responsabilidad que asuma con conciencia calculada y medida los retos y decisiones que la profesión le exija.

Para ilustrar más el concepto de formación por competencias es necesario ver cómo realiza una valoración, evaluación y seguimiento de su proceso formativo, determinado claramente en el estudio realizado y presentado para el Ministerio de Educación por Galo Adán Clavijo Clavijo:

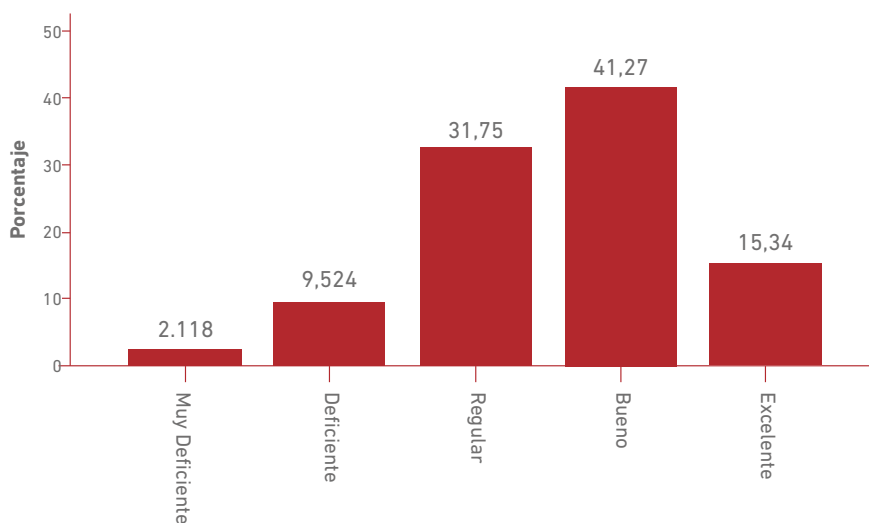
La evaluación integrada de manera natural en el proceso didáctico tiene que abarcar al estudiante como ser que está aprendiendo. Una evaluación que tenga un carácter globalizador y holístico, debe valorar el conocimiento, los valores, las actitudes, las habilidades y tomar en consideración a toda la personalidad del estudiante. Esta pretensión holística de la evaluación se apoya en los siguientes aspectos:

La implantación de una forma más humana de entender a los estudiantes, que se centra no solo en los aspectos intelectuales de la persona, sino también en otras dimensiones de tipo afectivo, social y ético. La adopción de modelos ecológicos de explicación del desarrollo y del proceso mismo de aprendizaje. La repercusión de modelos de evaluación que plantean la necesidad de explicar realidades complejas. (Clavijo, 2008).

Analizar el concepto de cómo la evaluación por competencias hace un énfasis mayor en la valoración cualitativa que en la cuantitativa permite analizar los resultados objetivos hechos por la Escuela Militar a sus egresados en el 2013. Así, se pueden observar deficiencias críticas evidenciadas por los comandantes directos de los oficiales egresados¹.

Figura 1. Nivel de iniciativa, eficacia y eficiencia del egresado en el cumplimiento de sus deberes

Fuente: Escuela Militar de Cadetes (2013)



1 Datos técnicos de la ficha: Fecha de aplicación de instrumentos: julio de 2013. Diseño de los instrumentos: Área de Autoevaluación y Acreditación de la Escuela Militar de Cadetes 'José María Córdova'. Objetivo del instrumento: Que los Comandantes de los oficiales egresados de la Escuela Militar de Cadetes y que actualmente tienen oficiales egresados bajo su mando evalúen el nivel de desempeño con el fin de verificar y ponderar el logro de los objetivos en los programas cursados, así como el desempeño y su perfil. Universo: 190 oficiales Comandantes de los oficiales egresados de la Escuela Militar de Cadetes 'José María Córdova'. Muestra: Muestreo aleatorio simple. Metodología: Instrumentos físicos diligenciados por los Comandantes.

Figura 2. Nivel de competencia comunicativa que se evidencia en el egresado para interactuar con sus subalternos y superiores

Fuente: Escuela Militar de Cadetes (2013)

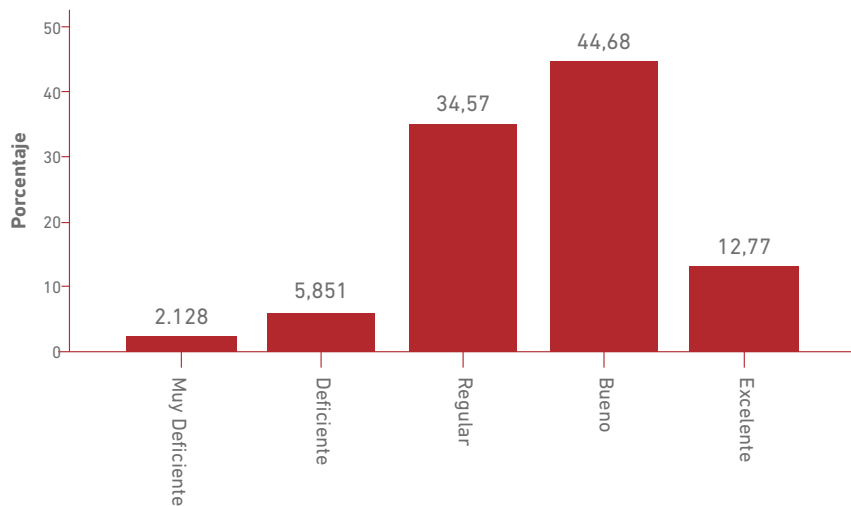
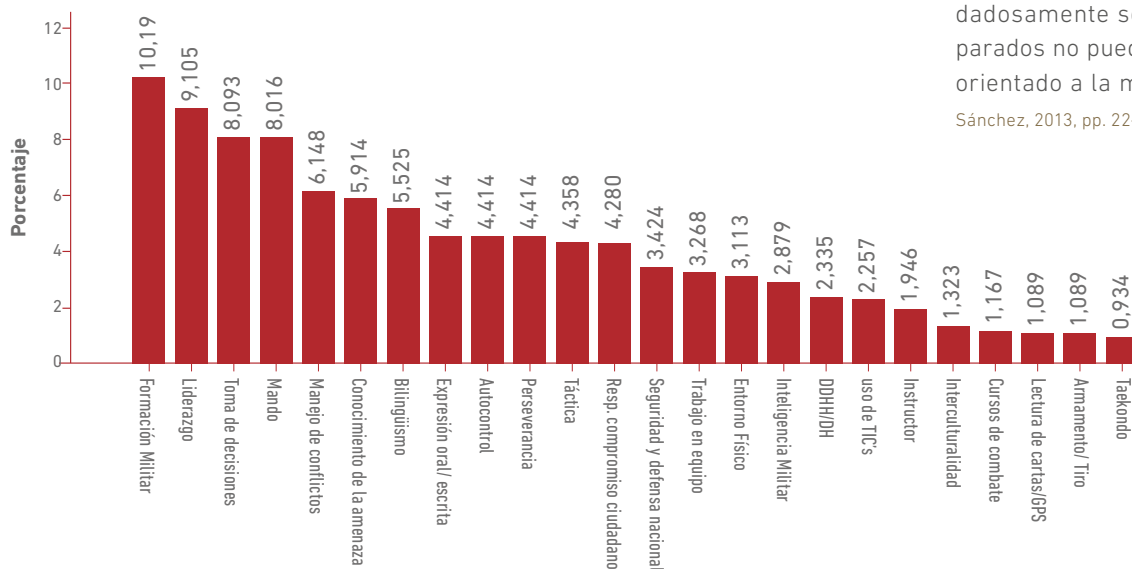


Figura 3. Para usted, dentro del proceso de formación ¿qué aspectos encuentra con mayor debilidad, desde lo práctico y lo académico, para que sean reforzados en la ESMIC?

Fuente: Escuela Militar de Cadetes (2013)



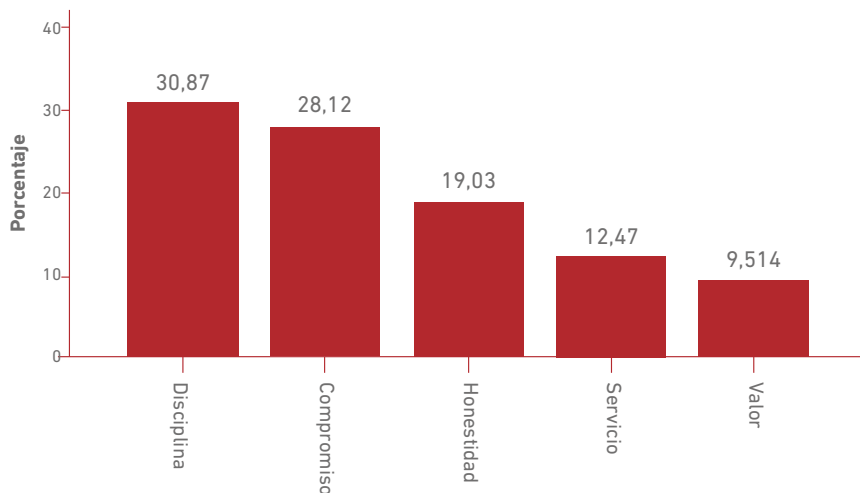
Esta información muestra estadísticamente la debilidad en el proceso de formación por competencias que están viendo los mandos de los oficiales egresados de la Escuela Militar, a pesar de llevar casi cinco años en la implementación y aplicación del redimensionamiento curricular por competencias. Esto refuerza la preocupación motivo de este ensayo, no es la filosofía, no es el modelo educativo, no vale solo la buena intención de querer cambiar, son todos los procesos reales que se requieren para su implementación, situación que también analiza el coronel Carlos Javier Frías Sánchez, del Ejército de Tierra de España:

La calidad de los mandos es otro factor que condiciona la aplicación del estilo de mando orientado a la misión: la comprensión del propósito del mando, la evaluación acertada de la situación presente y la adopción de medidas adaptadas a ambas son tareas complejas que requieren un alto grado de preparación. Un ejército cuyos mandos no hayan sido cuidadosamente seleccionados y preparados no puede adoptar el mando orientado a la misión. (Teniente Coronel Sánchez, 2013, pp. 22-25)

Estudios recientes de sociología ayudan a argumentar que el Mando Tipo Misión y la formación por competencias deben ser un compromiso de cambio en su implementación para poder llegar a fortalecer la responsabilidad de cada integrante de la Fuerza, como lo establece en su estudio Viviana González Maura:

Figura 4. Indique qué valores deben fortalecer en el proceso de formación de la ESMIC

Fuente: Escuela Militar de Cadetes (2013)



La competencia profesional por constituir una configuración psicológica compleja no nace con el sujeto, sino que es construida por él en el proceso de su formación y desarrollo profesional. Esto no niega la participación de componentes innatos, tales como las aptitudes, características temperamentales, que pueden constituir premisas sobre las cuales el sujeto construye su competencia profesional. Es por ello que la construcción de la competencia es individual, aun cuando siempre se realiza en condiciones sociales. Ello implica la necesidad de lograr por parte del docente y los tutores una atención diferenciada en el proceso de educación de la competencia profesional en los centros de formación profesional y en los centros laborales. En el proceso de educación de la competencia profesional tanto en el centro de formación profesional como en los centros laborales, los docentes y tutores asumen un rol orientador mientras que los estudiantes y profesionales asumen un rol de sujeto de su formación y desarrollo profesional. (Maura, 2002, pp. 45-53).

Conclusión

Queda claro que solo podrá haber una implementación real del Mando Tipo Misión en la Fuerza, si se logra analizar y aprender de las lecciones dejadas en el proceso de implementación de la formación por competencias, en la cual se evidencia que la labor pedagógica de aplicación podrá lograrse, si de manera decidida se rompe el paradigma de comando y control, donde el seguimiento permanente y el control desmedido y saturador limitan e impiden que se formen las capacidades personales, la responsabilidad y la madurez profesional.

Esta misión recae con mayor importancia en las Escuelas de Formación, donde se inicia con el ciclo institucional y donde la cotidianidad formativa que se vive en ellas permite, como en ninguna otra profesión, evaluar, construir y potencializar esas competencias básicas y necesarias para moldear líderes que desde la madurez intelectual y el liderazgo responsable enfrentarán la compleja naturaleza de la guerra futura, recibiendo con entereza las banderas de una Institución victoriosa.

Referencias

Alles, M. A. (2000). *Dirección estratégica de recursos humanos. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S. A.

Clavijo, G. A. (23 de septiembre de 2008). *Colombia aprende*. Recuperado de http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articulos-178627_ponen7.pdf

Ejército Nacional de Colombia. (2016a). *MFE 1-01 Doctrina*. Bogotá: CEDOE.

Ejército Nacional de Colombia. (2016b). *MFE 3-0 Operaciones*. Bogotá: CEDOE.

Ejército Nacional de Colombia. (2016c). *MFE 6-0 Mando Tipo Misión*. Bogotá: CEDOE.

Maura, V. G. (2002). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista Cubana de Educación Superior, XXII(1), 45-53.

Ministerio de Educación de Colombia. (15 de abril de 2004). *Mineducación*. Recuperado de www.mineducacion.gov.co

Teniente Coronel Sánchez, C. J. (2013). *El mando orientado a la misión: ¿una revolución en nuestra cultura militar? Ejército de Tierra Español (872), 22-25*. Recuperado de http://www.belt.es/expertos/HOME2_experto.asp?id=6956

Tzu, S. (11 de abril de 2003). *biblioteca.org.ar*. Recuperado de <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>

EL NUEVO ROL DE LAS FUERZAS MILITARES FRENTE A UNA VÍCTIMA QUE HA SIDO OLVIDADA, EL MEDIO AMBIENTE

CORONEL ÓSCAR REY

Oficial del Arma de Artillería.

Es alumno del Curso de Altos Estudios Militares (CAEM), 2017. Administrador de negocios de la Universidad de San

Buenaventura, especialista en Alta gerencia.

Se ha desempeñado como comandante de la Brigada Móvil n.º 32 y de la Brigada de

Selva n.º 27, jefe de Estado Mayor de la Sexta División. Fue agregado militar de Enlace del

Comando Sur de los Estados Unidos.

El presente artículo problematiza al medio ambiente y la guerra. En este sentido, el caso específico en el que se enfoca, después de las consideraciones necesarias para tal objetivo, es el colombiano. El método de la disertación es de tipo descriptivo y cualitativo, ya que se tiene en cuenta el estado oculto que adquiere el medio ambiente en este tipo de situaciones. Como parte de las conclusiones se establece que el medio ambiente es un actor implícito o pasivo en la lucha de poderes; sin embargo, directamente afectado por la misma. Cabe destacar que no existe una legislación explícita que lo proteja en estas circunstancias.



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

Introducción

La protección ambiental es una necesidad para todo el país y, en cierto sentido, asegura el desarrollo sostenible en el futuro. Por eso, existe una cantidad considerable de disciplinas, la mayoría de naturaleza técnica, que confluyen en estudiar los problemas ambientales, evaluar sus riesgos y explorar posibles propuestas para una mayor conservación y cuidado.

Sin olvidar que también existe una variada jurisprudencia, un poco más sustancial que las disciplinas técnicas, encaminada a formular leyes que se encarguen de proteger el medio ambiente. En el caso de Colombia, la autoridad suprema respecto al sector natural es el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible que tiene como misión “ser la entidad pública encargada de definir

la política nacional ambiental y promover la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento de los recursos naturales renovables, a fin de asegurar el desarrollo sostenible y garantizar el derecho de todos los ciudadanos a gozar y heredar un ambiente sano”.

El Ministerio de Ambiente, desde su creación en 1993, se ha encargado de la gestión ambiental en Colombia, por lo que ha ganado una importancia tal que el ciudadano ha tomado consciencia en cuanto al cuidado, explotación, exploración y uso de los recursos. Hoy la mayoría de los colombianos, ya sean individuos o entidades privadas o públicas, tienen herramientas y hábitos suficientes para intentar cumplir las disposiciones legales y velar por la protección de todo lo que concierne al medio ambiente. Sin embargo, debido al enfren-

tamiento bélico que se ha mantenido en la nación, el medio ambiente también se ha convertido en otra víctima del conflicto, ya que las consideraciones legales en cuanto a su cuidado, no tienen en cuenta dicha situación.

En consecuencia, en los últimos 30 años de pugnas internas, el medio ambiente ha sufrido igual que el pueblo colombiano las duras consecuencias de la guerra, la devastación y la muerte. Las cifras del Ministerio del Medio Ambiente demuestran que la guerra también afecta a las posesiones naturales, ejemplo de esto: los bosques tropicales, páramos y fuentes hídricas.

Vale la pena entonces, considerar a continuación cómo el conflicto interno convierte al medio ambiente en otra víctima de la guerra. Esta reflexión puede aportar, por un lado, a estimular a



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

las autoridades y a las propias Fuerzas Armadas, Ejército Nacional, a formular políticas que contribuyan a proteger el medio ambiente en estados de conflicto, y ahora mismo en el posconflicto, y a considerar como criminales no solo a quienes atenten directamente contra él, es decir, el actor que premeditadamente contamina, extermina y atenta contra el medio ambiente y los recursos naturales, sino también, a aquellos que indirectamente lo perjudican. De otra parte, puede contribuir a poner a la vista que el medio ambiente, fuera de procurar un caudal enorme de recursos necesarios para la existencia de muchas formas de vida, es el único lugar donde habitan las criaturas y, por tanto, merece protección en cualquier circunstancia.

1. El medio ambiente y las guerras en el mundo

La Asamblea General de las Naciones Unidas declaró el Día Internacional para

la Prevención de la Explotación del medio ambiente en la guerra y los conflictos armados, el día 6 de noviembre de cada año. Los conflictos armados, las guerras y la militarización han sido y continúan siendo algunos de los factores de destrucción ambiental más significativos. Aunque la humanidad siempre ha contado sus víctimas de guerra en términos de soldados y civiles muertos y heridos, ciudades y medios de vida destruidos, con frecuencia el medio ambiente ha sido la víctima olvidada. Los pozos de agua han sido contaminados, los cultivos quemados, los bosques talados, los páramos afectados, los suelos envenenados y los animales sacrificados para obtener una ventaja militar.

La guerra se libra de manera diferente hoy en día, por supuesto, y tiene impactos ambientales generalizados que duran mucho más tiempo. "El cielo es el ying y el yang, lo frío y lo caliente, el orden en el que se suceden las esta-

ciones. El ir a su favor o en su contra, de ello depende la victoria militar.", dijo Sun Tzu, ahora la tecnología ha cambiado y sus efectos potenciales son muy diferentes.

Las sustancias químicas modernas, biológicas y nucleares, tienen el potencial de causar estragos ambientales sin precedentes que, afortunadamente, no hemos visto todavía, pero que pueden convertirse en una gran amenaza.

2. El impacto de la guerra hoy

A pesar de que las contiendas, los conflictos armados y las guerras abiertas varían enormemente según las regiones y las armas utilizadas, los efectos de la guerra sobre el medioambiente por lo general se dividen en las siguientes categorías:

2.1 Destrucción del hábitat

El ejemplo más famoso de la pérdida del hábitat se produjo durante la Guerra de Vietnam, cuando las fuerzas de EE. UU. rociaron herbicidas, como el Agente Naranja, sobre los bosques y manglares que proporcionaban la cobertura a guerrilleros. Se utilizaron aproximadamente 20 millones de galones de herbicidas, diezmando unas 4,5 millones de hectáreas. No se espera que algunas regiones se recuperen dentro de varias décadas.

2.2 Desplazados

Cuando la guerra produce el movimiento de masas, los impactos resultantes sobre el medioambiente pueden ser dramáticos. La deforestación generalizada, la caza sin control, la erosión del suelo y la contaminación del suelo y del agua por desechos humanos se producen cuando miles de personas se ven obligadas a instalarse en una nueva área.

2.3 Colapso de la infraestructura

Entre los primeros y los más vulnerables blancos de ataque en una campaña militar se encuentran los caminos del enemigo, tales como puentes, servicios públicos y otras infraestructuras. Así estos no formen parte del entorno natural, la destrucción de las plantas de tratamiento de aguas residuales, por ejemplo, reduce notablemente la calidad del agua regional. Durante la década de 1990 en los combates en Croacia, se bombardearon las fábricas químicas, y debido a que las instalaciones de tratamiento de derrames de sustancias químicas no funcionaban, las toxinas fluyeron agua abajo sin control hasta que el conflicto terminó.

2.4 La tierra quemada

La destrucción de la propia patria es, aunque trágica, una larga tradición ejercida en tiempos de guerra. El término "tierra quemada" aplicó originalmente a la quema de cosechas y

edificios que podían alimentar y albergar al enemigo, pero se aplica ahora a cualquier estrategia de destrucción del medioambiente. Para frustrar la invasión de las tropas japonesas durante la segunda guerra Chino-Japonesa (1937-1945), las autoridades chinas dinamitaron un dique en el río Amarillo, ahogando a miles de soldados japoneses y miles de campesinos chinos, a la vez que se inundaron millones de kilómetros cuadrados de tierra.

2.5 La caza y la caza furtiva

Para alimentar a un ejército a menudo se requiere de la caza de animales locales, especialmente mamíferos grandes que generalmente tienen tasas más lentas de reproducción. En la actual guerra en Sudán, la caza furtiva en busca de carne para los soldados y los civiles ha tenido un efecto trágico en las poblaciones animales que habitan en el Parque Nacional de Garamba.

2.6 Armas biológicas, químicas y nucleares

La producción, los ensayos, el transporte y el uso de estas armas avanzadas son quizás los efectos más destructivos de la guerra sobre el medioambiente. Aunque su uso se ha limitado estrictamente desde el bombardeo a Japón por los militares de EE. UU., a finales de la Segunda Guerra Mundial, los analistas militares tienen serias preocupaciones sobre la proliferación de materiales nucleares, armas químicas y biológicas.

3. Los problemas ambientales conducen a la guerra

Mientras que los efectos de la guerra sobre el medioambiente pueden ser obvios, lo que es menos claro es la forma en que el propio daño ambiental conduce a conflictos. Una vez que se inicia el conflicto armado, los soldados y la población en estado de sitio deben encontrar fuentes inmediatas de alimentos,

Entre los primeros y los más vulnerables blancos de ataque en una campaña militar se encuentran los caminos del enemigo, tales como puentes, servicios públicos y otras infraestructuras. Así estos no formen parte del entorno natural, la destrucción de las plantas de tratamiento de aguas residuales, por ejemplo, reduce notablemente la calidad del agua regional.

agua y refugio, por lo que se ven obligados a adaptar su pensamiento a las soluciones a corto plazo, no a la sostenibilidad a largo plazo.

4. La guerra también busca proteger la naturaleza

Parece contrario a lo que se piensa, pero algunos han argumentado que los conflictos militares a menudo terminan preservando el entorno natural. Podríamos decir que es uno de los hallazgos hacia donde debemos apuntar.

Es importante señalar que, a pesar de la enorme cantidad de uso de herbicidas durante la guerra de Vietnam, se dice por parte de las entidades que conservan el medio ambiente a nivel mundial que más bosques se han perdido en ese país desde que terminó la guerra que durante ella, debido al comercio realizado en tiempos de paz y la búsqueda de un país para la prosperidad.

Podríamos afirmar que la guerra solo retrasa el daño ambiental de la actividad pacífica humana y el comercio en ocasiones puede proporcionar un respiro, pero los efectos a largo plazo de la guerra no son tan diferentes de los que suceden en fase de desarrollo comercial (minería ilegal y tala de árboles, entre otros ejemplos).

El Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) señala que "en los últimos 60 años al menos el 40% de los conflictos internos han tenido alguna relación con la explotación de los recursos naturales, tanto por ser considerados de «mucho valor», como madera, diamantes, oro, minerales o petróleo, como por ser escasos, por ejemplo, la tierra fértil y el agua".

En general, cuando se desencadena un conflicto, los miembros de las partes en disputa pueden proclamar un cese al fuego, un tratado de paz o, en casos extremos, la posibilidad de recuperar las víctimas de cualquier bando del

campo de guerra. Sin embargo, una mirada atenta a cualquier conflicto puede considerar que no solo existen como víctimas los individuos que luchan entre sí, sino además, el espacio donde se desarrolla la disputa. Esta premisa, entonces, identifica al medio ambiente como una víctima olvidada de la guerra, pues es precisamente en él donde se despliega dicha lucha.

Desde que los conflictos bélicos alcanzaron una tecnificación tal, el medio ambiente se ha visto afectado seriamente. Por ejemplo, los mares se han contaminado de los desperdicios de los submarinos atómicos. Los campos han sufrido daños irreparables gracias al abuso de los medios de destrucción masiva. Ciertas especies de fauna y flora se han visto casi extintas y los frutos de la tierra han sido alterados.

Un caso que parece perenne en la historia de la humanidad es el conflicto bélico en medio oriente y parte de África. En países que integran este sector, los



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

conflictos culturales han demostrado ser implacables con la naturaleza y el medio ambiente.

Ante este alarmante horizonte, muchas han sido las disposiciones legales y jurídicas formuladas en casi todo el mundo, junto a políticas que apuntan a proteger el medio ambiente en estado de conflicto, sobre todo en las naciones más problemáticas. Sin embargo, debe tenerse en cuenta que después de la Segunda Guerra Mundial, la Organización de Naciones Unidas se ha convertido, quizá, en el mayor protector del medio ambiente en periodos de guerra.

Debe tenerse en cuenta que para Colombia, con respecto al medio ambiente, en época de conflicto, todas las disposiciones legales internacionales han sido aceptadas, junto con las políticas nacionales implementadas para su protección. Sin embargo, en el campo de batalla los nobles principios que se han formulado después de las catástrofes naturales en época de guerra brillan por su ausencia.

5. El medio ambiente en Colombia durante el conflicto interno

Se debe distinguir entre dos enfoques que están íntimamente relacionados, pero que, no obstante, son diferentes, a la hora de hablar sobre el papel del medio ambiente en el conflicto armado colombiano.

La tenue disparidad puede ser presentada mediante la formulación de un par de preguntas: ¿la escasez de cuidado ambiental y la lucha por los recursos naturales renovables y no renovables, son factores explicativos de la violencia y el enfrentamiento bélico en el país? y ¿cómo afecta la guerra al medio ambiente y cuál es su impacto? La respues-

ta de la primera vincula la perspectiva de las relaciones de la sociedad con los ecosistemas y con sus recursos. Así pues, el análisis se encamina a observar, por ejemplo, que el medio ambiente según Lavaux (2004, p. 11) es *“un factor que pone en peligro la integridad territorial del Estado, la paz y la estabilidad interna e internacional, el bienestar humano, los valores, la identidad, el modo de vida, así como el desarrollo económico y humano de un grupo, una sociedad, un Estado o, incluso, de los individuos.”*

Es decir, la probabilidad de un conflicto armado aumenta cuando existen cambios o escasez en los recursos natura-

Es decir, la probabilidad de conflicto armado aumenta cuando existen cambios o escasez en los recursos naturales y en su poca o nula disponibilidad, por tanto, este es considerado el pretexto o el origen del mismo.

les y en su poca o nula disponibilidad, por tanto, este es considerado el pretexto o el origen del mismo. Los recursos aportados por la naturaleza (agua, tierra, suelo, madera, caza, oro y esmeraldas, entre otros) habrían dado lugar a la competencia y dentro de esta se acudiría a la violencia como medio para su consecución y aprovechamiento, entonces las nuevas formas de la guerra involucran el medio ambiente.

El medio ambiente físico propicia de alguna manera la confrontación entre grupos insurgentes (Farc, ELN, AUC, etc.) y tropas gubernamentales. Es conocida la enorme ventaja que los entornos naturales confieren a dichos grupos ilegales en el desarrollo y planificación del combate. El ocultamiento, la difícil topografía, la dis-

tancia y la extensión de los mismos son factores a favor de la insurgencia, pues permiten su preservación y sostenibilidad en la lucha, ya que pueden sortear con gran éxito los ataques de las Fuerzas Armadas y dar lugar a contraataques exitosos y rápidos. Los territorios selváticos, extensos e intrincados hacen que los esfuerzos para acabar con la guerra parezcan infructuosos, más cuando es precisamente esta particularidad lo que ofrece un escenario ideal para una guerra prolongada. Al decir de Alfredo Rangel Suárez (1998, p. 50):

La geografía es un elemento clave desde el punto de vista táctico y estratégico que juega en favor de la guerrilla y en contra del gobierno. La guerrilla lo sabe y aprovecha a fondo esa ventaja. Es más, podría decirse que el terreno pone prácticamente en condiciones de igualdad a las fuerzas guerrilleras y a las tropas gubernamentales. Es un gran nivelador en el aspecto táctico y operacional. La guerrilla puede utilizar con la máxima eficacia sus precarios recursos, en tanto que el gobierno no puede usar eficientemente su abrumadora ventaja en recursos físicos y humanos.

Los efectos que trae la guerra para el medio ambiente son diversos. Se puede hablar de explotación de los recursos, defaunación, pérdida de la biodiversidad, erosión de suelos, destrucción de fuentes hídricas y deforestación, etc. El análisis, sin embargo, no es tan fácil, ya que existen diversos factores que se deben tener en cuenta, como el desplazamiento forzado, cultivos ilícitos, erradicación de los mismos, minería ilegal y apropiación de tierras para la manutención de las comunidades que allí viven (ilegales o no).

De acuerdo con lo anterior, es justo resaltar la normatividad más importante sobre la protección del medio ambiente y su preservación. El objetivo de la le-

Los efectos que trae la guerra para el medio ambiente son diversos. Se puede hablar de explotación de los recursos, defaunación, pérdida de la biodiversidad, erosión de suelos, destrucción de fuentes hídricas y deforestación, etc

gislación sobre el tema consiste en velar ante todo por un ambiente sano, que se transforma para todos los ciudadanos en patrimonio común, y, a partir del cual se puede implementar un desarrollo sostenible. El artículo 79 de la Constitución hace referencia sobre todas las personas que tienen derecho a gozar de un ambiente sano, donde se garantizará que las decisiones de la comunidad que puedan afectarlo sean participativas.

El citado ambiente sano se convierte en patrimonio común, cuando se le es impuesto al Estado y a las personas velar y proteger los bienes culturales y naturales. El artículo 58 consagra que la propiedad contiene una función social, es decir, las obligaciones que todo esto implica, y, además, inherente a esto una obligación ecológica. El artículo 63 considera que los bienes de uso público, los parques naturales, y demás patrimonios ambientales son inalienables, imprescindibles e inembargables. Los recursos naturales deben ser administrados de tal forma que lleven al desarrollo sostenible, definido como el desarrollo que conduce al crecimiento económico, a la elevación de la calidad de vida y al bienestar social, sin agotar la base de los recursos naturales renovables en que se sustenta, ni deteriorar el medio ambiente o el derecho de las generaciones futuras a utilizarlo para la satisfacción de sus propias necesidades.

Según el artículo 80 de nuestra Constitución, el Estado propenderá por la conservación de los recursos naturales y su sustitución, de manera que oriente políticas para su control y evitar su deterioro; imponiendo, así mismo, las sanciones legales para el caso y exigiendo la consiguiente reparación.

En cuanto a legislación específica que condene al criminal de guerra como criminal ambiental, es un tópico de la normatividad que apenas existe o, mejor, es pobre e inadecuada, se puede resaltar la legislación sobre el tema que no se inmiscuye en el asunto propiamente. Existe, por ejemplo, el decreto 2811 de 1974 que vela por los bosques, las áreas de reserva forestal, los aprovechamientos forestales y la reforestación. El decreto 1449 de 1977 que presenta las disposiciones sobre la conservación y protección de aguas, bosques, fauna terrestre y acuática; la ley 115 de 1994, en el artículo 5, numeral 10 expresa la ley general de educación, adquisición de conciencia para la conservación, protección, mejoramiento del medio ambiente y protección de desastres.

Pese a la normativa destacada anteriormente, el conflicto se presenta como una situación distractora, pues la lucha de intereses impide ver los ambientes naturales como una víctima más del conflicto y los que participan en él, ya sean los grupos insurgentes o el Estado, no son vis-

tos como unos transgresores de la ley en cuanto a medio ambiente se refiere.

Conclusiones

Desde un punto de vista, ya sea académico o social, el medio ambiente y sus recursos se consolidan como un actor indirecto del conflicto, es decir, como una de las causas que le dan lugar. La lucha por el aprovechamiento y uso de los recursos naturales no se puede relacionar como una causa directa de la guerra, pues esto significa que el medio ambiente tiene un papel activo en la problemática, cuando en realidad es una víctima indefensa. Los ecosistemas son víctimas del conflicto, no actores indirectos. Esta afirmación parte del convencimiento claro que aportan los casos descritos, el deterioro de los recursos hídricos, la disminución de los bosques y su consiguiente desaparición, producto de la tala indiscriminada y de la erradicación de los cultivos ilícitos, la inclemencia con la biodiversidad que aquellos albergan, debido a su destrucción y posible extinción.

Además, está la explotación de recursos naturales no renovables como el oro y las esmeraldas para la sustentación de la guerra. El medio ambiente sufre por la guerra, pero no participa en ella como elemento desencadenante. Se trata de un sofisma de distracción, pues si bien allí se desenvuelve la disputa y, a

El medio ambiente sufre por la guerra, pero no participa en ella como elemento desencadenante

partir de sus bienes esta se sostiene a largo plazo, no se concluye por esto que sea el elemento clave que la propicia.

Falta mayor conocimiento sobre el tema. Si bien la normatividad es amplia, en lo que respecta al control, desarrollo y sostenibilidad de los recursos naturales y de los ecosistemas, es preciso alentar a las autoridades, incluso al Ejército Nacional, para formular políticas, estrategias, etc., que contribuyan a proteger al medio ambiente en estados de conflicto, más ahora, en la oportunidad del posconflicto, y a considerar como criminales no solo aquellos que atenten directamente contra él, sino también, a aquellos que indirectamente lo perjudican.

Finalmente, es preciso entender que estamos en un nuevo contexto de constantes transformaciones, que representan para las Fuerzas Militares replanteamientos en sus políticas, prioridades y estrategias. De este modo, el nuevo rol de las Fuerzas Militares incluye además de soberanía, la garantía y protección del medio ambiente. En otras palabras, se darán cambios internos y externos, que además de tener en cuenta la seguridad y defensa, deberán velar por otros aspectos como las acciones integrales para la garantía de un desarrollo sostenible.

Referencias

Arias Serna, Diego. (2012). *Conflicto armado y medio ambiente*. Recuperado de: <http://www.cronicadelquindio.com/noticia-completa-nota-54191.htm>

Cárdenas, S., & Petro, I. (2014). *Rol de las Fuerzas Armadas y de la Policía en el marco del posconflicto colombiano*. Verba Iuris 32, pp. 149-162. Recuperado de <http://www.unilibre.edu.co/verbaiuris/32/rol-de%20las-fuerzas-armadas%20%E2%80%93y-de-policia-en.pdf>

Colombia, *Comando General Fuerzas Militares de Colombia*. (2016). Comité Revisión Estratégica e Innovación CREI-5.

Colombia, Congreso de la República. (1993). *Ley 99, Por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación de medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA y se dictan otras disposiciones*. Recuperada de http://biblioteca.saludcapital.gov.co/img_upload/03d-591f205ab80e521292987c313699c/ley-99-de-1993_1.pdf

Colombia, Congreso de la República. (1994) *Ley 115, Por la cual se expide la ley general de la educación*. Recuperada de http://www.mineduccion.gov.co/1621/articles-85906_archivo_pdf.pdf

Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. Bogotá, Legis. Art. 58, 63, 79 y 80

Colombia, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (1974). *Decreto Ley 2811, Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente*. Recuperado de <http://biblovirtual.minambiente.gov.co:3000/DOCS/MEMORIA/MADS-0026/MADS-0026.pdf>

Colombia, Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2015). *Decreto 1076, Por el cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <http://www.ins.gov.co/normatividad/Decretos/DECRETO%201076%20DE%202015.pdf>

Lavaux, Stephanie (2004). *Degradación ambiental y conflictos armados: las conexiones Grupo de Investigación sobre Seguridad — N° 7*. (p. 27). Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario.

Rangel, Alfredo (1998). *Naturaleza y dinámica de la guerra en Colombia y sus efectos sobre el medio ambiente*. Más allá de los impactos negativos sobre la naturaleza: las complejas relaciones entre guerra, sociedad y medio ambiente. (pp. 49 - 65). Bogotá: Tercer Mundo Editores.

Rodríguez Becerra, Manuel. (2003) *Los cultivos ilícitos y el medio ambiente*. VIII Cátedra Anual de Historia "Ernesto Restrepo Tirado": Análisis histórico del narcotráfico en Colombia. N° 1. (p. 6) Bogotá: Museo Nacional de Colombia.

LA EVOLUCIÓN DE LA DOCTRINA DEL EJÉRCITO DE ESTADOS UNIDOS: SALTOS CONCEPTUALES (1982 – 2015)

**CORONEL (RA)
JORGE EDUARDO
ROJAS ROJAS**

Coronel del Ejército Nacional en uso de buen retiro, profesional en ciencias militares, con especialización en administración de la seguridad. Actualmente asesor del Centro de Doctrina del Ejército Nacional de Colombia, autor de los manuales fundamentales del Ejército MFE 4-0 "Sostenimiento" - MFE 6-22 "Liderazgo", MFE 7-0 "Desarrollo de Líderes y entrenamiento de unidades" y con participación directa en los manuales fundamentales MFE 1.0 "Ejército", MFE 2-0 "Inteligencia", MFE

5-0 "Proceso de operaciones". Se desempeñó como asesor del Colegio Interamericano de Defensa; oficial de operaciones de la Sexta y Octava Brigada; comandante de los Batallones de Selva No 50 y Jaime Rooke; Jefe de Estado Mayor de la Octava Brigada y comandante Brigada Móvil No 22. Además, fue coordinador del diplomado de seguridad integral y análisis de riesgos y docente de los módulos de: seguridad física - seguridad industrial y ocupacional - seguridad de documentos e información - seguridad tecnológica y electrónica en la Fundación del Área Andina.

La doctrina del Ejército de Estados Unidos evolucionó para dar una respuesta adecuada a los desafíos que comenzaron desde 1990 en Somalia, Haití, Bosnia y Kosovo, y continuaron en la primera década del 2000 en Irak y Afganistán; desafíos que se mantienen vigentes en el campo de combate a través del terrorismo Yihadista (como el del Estado Islámico, Al Qaeda, LTTE, Hezbollah y Hamas) y, en el caso específico de Colombia, el producido por el autodenominado grupo Farc-EP. Según Rafael Bardají (2014), "El es más que un grupo terrorista, es un ejército, cuenta con una población afiliada por convicción o por miedo y controla un territorio".

A pesar de la larga historia del Ejército de EE. UU. en la lucha de guerras contra fuerzas irregulares, el incremento de acciones no letales le ha ocasionado que, al igual que a sus aliados (espe-

cialmente los pertenecientes a la OTAN y a los que conforman la Liga Árabe), deba realizar cambios conceptuales operacionales, los cuales sirven como columna vertebral en la evolución de la doctrina, porque les permite a los comandantes integrar diversas tácticas, tareas, combates y enfrentamientos, con el fin de lograr los objetivos estratégicos en cumplimiento de los tres roles característicos de un Ejército: prevenir, configurar y vencer.

Teniendo en cuenta lo anterior, se pretende analizar los cambios conceptuales doctrinales del Ejército de Estados Unidos, desde 1982 hasta el 2015, desglosados en cuatro apartados: batalla aeroterrestre, operaciones de dimensión total, operaciones de espectro total y operaciones terrestres unificadas.

1. Concepto operacional: doctrina de la batalla aeroterrestre (1982 - 1993)

En 1982, el Ejército de EE. UU. presentó el concepto operacional doctrinal de la batalla aeroterrestre como respuesta a las deficiencias del de Defensa activa, que estuvo enfocado en ganar un primer combate defensivo en Europa Central contra fuerzas numéricamente superiores a las de la Unión Soviética (Newell, 1994, pp.13-14). Este nuevo concepto tuvo una orientación ofensiva (Menning, 2007, p.15), incluyó en el léxico el término nivel operacional de la guerra y convirtió a la planificación de campaña y a la integración de las fuerzas conjuntas en una serie de batallas y enfrentamientos para lograr un propósito estratégico (un requisito fundamental).

En 1986, en la publicación del FM 100-5, Operations, se mantuvieron y fortalecieron sus ideas centrales; es decir, la importancia del nivel operacional de la guerra, el enfoque sobre la obtención y el mantenimiento de la iniciativa y, por supuesto, su insistencia en el requisito de la cooperación de múltiples instituciones armadas. Además, se estableció que:

La doctrina de la Batalla aeroterrestre describe el enfoque del Ejército para generar y poner en práctica el poder de combate, a nivel operacional y táctico, al asegurar y mantener la iniciativa y ejerciéndola agresivamente para lograr la misión. Esto se logra desequilibrando al enemigo con un potente ataque desde una dirección inesperada, rápidamente se mantiene el contacto para impedir su recuperación y se continúan agresivamente las operaciones para lograr los objetivos del comandante del escalón superior. El ritmo debe ser lo suficientemente rápido para impedir que el enemigo lleve a cabo un contraataque eficaz (FM_100-5, 1986).

El proceso de planeamiento ideal es el planeamiento detallado o método del Proceso Militar para la Toma de Decisiones (PMTD), en el cual se determina fácilmente el problema (en palabras de Davison (2009):“la amenaza es un sistema que se identifica operacionalmente con facilidad, ya que sus formaciones, tareas, combates y enfrentamientos son ejecutados con base en una doctrina convencional conocida; por lo tanto, actúa como una herramienta mecánica inconsciente”) y, posteriormente, se emplea el marco conceptual del campo de batalla en cuanto al espacio y tiempo (profundo, cercano y de retaguardia) y a los recursos (esfuerzo principal y esfuerzo de apoyo). Así mismo, esta planificación operacional se centra en los objetivos decisivos, entre los que se destaca la flexibilidad, el aprovechamiento de las vulnerabilidades del enemigo, la concentración contra los centros de gravedad del enemigo, la sincronización de las operaciones conjuntas y la explotación agresiva de los éxitos tácticos para lograr los resultados operacionales deseados (FM_100-5, 1986, pp. 14-15). Como lo explica Brown (2007), la invasión militar y anexión iraquí del Estado de Kuwait, el 2 de agosto de 1990, proporcionó una rara oportunidad para poner a prueba este concepto operacional en los desiertos de Arabia

Los cambios conceptuales operacionales, sirven como columna vertebral en la evolución de la doctrina, porque les permite a los comandantes integrar diversas tácticas, tareas, combates y enfrentamientos, con el fin de lograr los objetivos estratégicos en cumplimiento de los tres roles característicos de un Ejército: prevenir, configurar y vencer

Saudita, Kuwait e Irak contra una amenaza para la cual fue optimizado. Con la respuesta militar de una fuerza de coalición autorizada por las Naciones Unidas (compuesta por 34 países y liderada por Estados Unidos), se dio inicio el 17 de enero de 1991 a la Operación Tormenta del Desierto contra la República de Irak, bajo el mando del general Norman Schwarzkopf, y se finalizó el 28 de febrero de 1991, al conseguir la liberación del estado de Kuwait, es decir, al cumplir el estado final deseado.

No obstante, la doctrina de la batalla aeroterrestre no fue un concepto rígido y dogmático adecuado para vencer únicamente a una amenaza convencional. De hecho, en el capítulo 1 del FM 100-5 se identifican desafíos y amenazas a través de un amplio espectro de conflicto:

“El Ejército debe estar listo para luchar contra enemigos cuyas capacidades varían en gran medida. En el conflicto de alta o mediana intensidad, estas pueden ser fuerzas blindadas, motorizadas o aerotransportadas (como los ejércitos del Pacto de Varsovia u otras fuerzas similarmente organizadas, incluyendo los países apoyados por los soviéticos). Se puede esperar que fuerzas regulares e irregulares menos mecanizadas, así como grupos terroristas, operen contra las fuerzas del Ejército en muchas partes del mundo. En los conflictos de baja intensidad, las fuerzas ligeras, insurgentes y terroristas pueden ser la única amenaza militar presente”(FM 100-5, 1986, p.2).

Esta publicación continúa explicando cómo opera el Ejército en un entorno de conflicto de baja intensidad y describe una *“campana de contrainsurgencia llevada a cabo en concierto con las iniciativas de otras instituciones*

gubernamentales involucradas para garantizar un esfuerzo nacional sincronizado”. Adicionalmente, hace referencia a otras operaciones, como la *Defensa interna en el exterior, la Contingencia en tiempo de paz y las Operaciones de mantenimiento de la paz*. Al respecto, en dos párrafos dedicados a la discusión del terrorismo advierte que *“los terroristas persiguen objetivos estratégicos a través del conflicto de baja intensidad”* y que el *“terrorismo constituye una amenaza que debe ser tratada en las operaciones diarias del Ejército y que seguirá siendo motivo de preocupación en los conflictos de alta y mediana intensidad”* (FM 100-5, 1986, p. 5).

El Ejército debe estar listo para luchar contra enemigos cuyas capacidades varían en gran medida. En el conflicto de alta o mediana intensidad, estas pueden ser fuerzas blindadas, motorizadas o aerotransportadas

En síntesis, en la versión del FM 100-5 del año 1986, el lenguaje que describe la amenaza y el entorno operacional muestra una apreciación heterogénea del enemigo y de las condiciones del campo de batalla. De este modo, en 1991, el Ejército empleó con éxito el énfasis de esta doctrina en cuanto a la obtención de la iniciativa sobre el arte operacional, y a la operación como parte de un entorno mixto en combate. Ahora bien, aun cuando en la edición publicada en 1993 agregaron algunas ideas importantes para la futura doctrina, diluyeron los aspectos centrales de la batalla aeroterrestre como consecuencia de un entorno operacional cambiante y de las expectativas nacionales.

2. Doctrina en transición: operaciones de dimensión total (1993 – 2001)

De acuerdo con Davis (2008), el desvanecimiento como amenaza que presentó la Unión Soviética y el éxito contundente de las fuerzas de coalición en la Operación Tormenta del Desierto, lideradas por el Ejército de EE. UU. (entre los ochocientos mil combatientes que la conformaron, quinientos mil fueron estadounidenses), llevaron a la expectativa de un “dividendo de paz” (con presupuestos militares reducidos a principios de la década de los 90) y al surgimiento de Estados Unidos como la única superpotencia restante del mundo, lo que produjo que este se concentrara en la búsqueda de otra doctrina para describir su rol en un nuevo contexto estratégico.

Lo anterior quedó reflejado en la actualización del FM 100-5, publicado en 1993, y ocasionó que la batalla aeroterrestre evolucionara para ajustarse a un marco conceptual más amplio del campo de batalla y de distintas instituciones militares. Por

consiguiente, tuvo una mayor incidencia de operaciones combinadas y reconoció que las fuerzas del Ejército operan en todo el espectro de operaciones militares; sin embargo, en ninguna de sus partes hace mención directa al concepto doctrinal.

Aún más desconcertante, los redactores de la doctrina no sustituyeron la batalla aeroterrestre con otro concepto operacional para delinear la idea o ideas centrales de la doctrina del Ejército, sino que discutieron el arte operacional (con base en la versión de 1986) y lo subordinaron a la sección del nivel operacional de la guerra, con lo cual dejaron que los lectores tuvieran que deducir su importancia.

Además, otros términos y estructuras cobraron mayor importancia mediante la adición de nuevos capítulos y secciones, como la proyección de la Fuerza y sus capacidades de operar como parte de una conjunta o combinada. Aunque la versión del 1993 conservó muchos de los fundamentos de dicha doctrina, incluyó temas como las consideraciones culturales y de idioma en las operaciones distintas a la guerra, es decir, que aunque describieron las condiciones del entorno operacional del momento, no enfocaron la comprensión de cómo el Ejército llevaba a cabo las operaciones y con qué propósito.

Así las cosas, la edición del 93 dejó ambiguo el concepto operacional, pero se sembraron las semillas de los aspectos centrales de la doctrina del siglo XXI. Estas nuevas ideas incluyeron los términos operaciones de toda dimensión y las funciones de combate (incluyendo el comando de batalla), creados para ayudar a los comandantes en la sincronización de los efectos en el campo de batalla. También se agregó una sección sobre la resolución de conflictos y se reemplazó el término conflicto de baja intensidad con el de operaciones distintas a la guerra (OOTW, por su sigla en inglés).

El término operaciones de toda dimensión solo se mencionó dos veces en el manual; primero, en la sección sobre el contexto estratégico (“el Ejército debe ser capaz de llevar a cabo operaciones de toda dimensión”) y, segundo, en la introducción del capítulo 6, Planificación. Finalmente, en el glosario se definieron las operaciones de toda dimensión como “el uso de todas las capacidades disponibles para un comandante del Ejército, a fin de cumplir su misión de manera decisiva y al menor costo posible en el espectro total de las posibles operaciones” (Davis, 2008, pp. 1-4).

Estas operaciones de toda dimensión mutaron en un término de la doctrina posterior: las operaciones de espectro total, o sea el siguiente concepto ope-

racional. Así mismo, la inclusión de las funciones de combate (inteligencia, maniobra, apoyo de fuego, defensa antiaérea, movilidad y supervivencia, logística y comando de batalla) fueron la versión del nivel operacional de los sistemas operacionales del campo de batalla.

La versión de 2001 y las posteriores combinaron las funciones de combate y los sistemas operacionales del campo de batalla y dieron como resultado las funciones de la conducción de la guerra del Ejército. Ahora parece obvia la disposición y agrupación de actividades similares del campo de batalla en sistemas o funciones para apoyar a los comandantes y Estados Mayores en la “integración, coordinación, preparación y ejecución de operaciones con éxito de las armas combinadas”, pero fue una contribución significativa al concepto doctrinal en ese entonces (FM 100-5, 1993, pp. 2-12). Adicionalmente, la introducción del comando de batalla dentro de las funciones de combate fue una contribución al término que se convertiría en un sinónimo del rol de un comandante en combate (conocidas actualmente como las actividades que un comandante debe desarrollar: comprender, visualizar, describir, dirigir, liderar y evaluar).

Otro gran acierto de dicho documento fue dedicar una sección a la resolución de conflictos, en la cual quedaron reflejadas las dificultades para definir cuándo se debe terminar el combate y a qué debe parecerse la subsecuente paz. Con lo anterior se destacó la necesidad de que el comandante comprendiera las condiciones necesarias para poner fin a un conflicto y cómo combinar mejor las operaciones militares para lograr una resolución más favorable del mismo (FM 100-5, 1993, pp. 6-23). El acercamiento a este tema representó un aporte significativo a una versión futura del FM 3-0, Operations, que lo plasma y expande dentro de las operaciones terrestres unificadas.

Finalmente, el cambio del término de conflicto de baja intensidad a operacio-

En el glosario se definieron las operaciones de toda dimensión como “el uso de todas las capacidades disponibles para un comandante del Ejército, a fin de cumplir su misión de manera decisiva y al menor costo posible en el espectro total de las posibles operaciones”

nes distintas a la guerra fue muy significativo, por cuanto permitió delinear el rol del Ejército en las operaciones de combate conducidas durante el “conflicto” y en “tiempo de paz”. También fue un augurio de futuros debates sobre las prioridades del Ejército en las operaciones de estabilidad (SO, por su sigla en inglés) y operaciones de combate de mayor envergadura (MCO, por su sigla en inglés), conocidas como operaciones ofensivas y defensivas.

3. Concepto operacional: doctrina de operaciones de espectro total (2001 - 2012)

En la versión de 2001 del FM 3-0 se definen las operaciones de espectro total como “la gama de operaciones que las fuerzas del Ejército llevan a cabo en la guerra y en las operaciones militares distintas a la guerra”. Si bien no fue un concepto operacional, el término describió lo que hizo el Ejército y, a lo largo del manual, se dedicaron capítulos enteros para expresar cómo emplear las operaciones de espectro total para llevar a cabo las misiones. De hecho, el propósito fue establecer “*la doctrina esencial para las operaciones de espectro total*”, haciéndolo el concepto operacional de facto (FM 100-5, 2001, p.8).

Posteriormente, en la versión de 2008 se designaron explícitamente a las operaciones de espectro total como el

concepto operacional del Ejército y se concretó su definición:

“Las fuerzas del Ejército combinan simultáneamente las operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad o de apoyo civil como parte de una fuerza conjunta interdependiente, a fin de obtener, mantener y explotar la iniciativa, aceptando riesgos prudentes para crear oportunidades para lograr resultados decisivos. En estas operaciones se emplea la acción sincronizada –letal y no letal– proporcional a la misión e informada mediante una profunda comprensión de todas las variables del entorno operacional. El mando tipo misión, que transmite la intención y una apreciación de todos los aspectos de la situación, guía el uso adaptivo de las fuerzas del Ejército” (FM 3-0, 2008, pp. 3-10).

Esa definición reflejó las realidades de siete años de combate en Afganistán e Irak. A través de los términos riesgos prudentes, proporcional y comprensión de todas las variables, se reconoció la naturaleza compleja del entorno operacional y la amenaza que el Ejército probablemente enfrentaría.

En este sentido, durante la década en la que la doctrina de las operaciones de espectro total fue el concepto operacional del Ejército se incluyeron va-

rias ideas importantes y se cambiaron y descartaron otras cuantas; Por ejemplo, se mantuvo la importancia de la iniciativa en las operaciones del Ejército; se amplió y mejoró la definición de comando de batalla (que fue descartado en el 2011 aunque se conserven sus elementos esenciales); se eliminaron los términos profundo, cercano y retaguardia, como parte del marco conceptual del campo de batalla, y el término esfuerzo de apoyo, para delinear las prioridades; se dio la misma importancia que tienen las operaciones de combate a las operaciones de estabilidad, provocando un extenso debate en el Ejército sobre equilibrio y prioridades; y, por último, se amplió y cambió la definición de arte operacional.

En 2001, se incluyó un capítulo sobre los fundamentos de las operaciones de espectro total, en el que se describió la esencia de la conducción de la guerra como intrínsecamente simple, separándola en cinco reglas generales, y se estipuló que las fuerzas del Ejército (FM 3-0, 2001, pp. 4-10):

- » Ganan en la ofensiva.
- » Inician el combate bajo sus propios términos, no los de sus adversarios.

Foto: Archivo Fotográfico CEDOE



- » Obtienen y mantienen la iniciativa.
- » Ganan ímpetu rápidamente.
- » Ganan decisivamente.

Las primeras cuatro reglas amplían la importancia de la iniciativa en las operaciones exitosas del Ejército, volviendo a ocupar su lugar central de importancia. Ese precepto fundamental permanece casi invariable en las operaciones terrestres unificadas.

En 2001, el comando de batalla se definió como “el ejercicio del mando en operaciones contra un enemigo hostil e informado”. Para describirlo, el capítulo dedicado a él se basa en los términos visualizar, describir, dirigir y liderar” (FM 3-0, 2001, pp. 5-13). Ese mismo año, el mando y control estaba subordinado al comando de batalla, pero la versión de 2008 revirtió la subordinación. El FM 3-0 de 2008 agregó el término comprender antes de visualizar e incluyó el mando tipo misión como un término para describir los “métodos preferidos de comando de batalla” (FM 3-0, 2008, pp. 5-19).

En 2011, el mando tipo misión incorporó el comando de batalla y reemplazó el mando y control como una función de conducción de la guerra. En este nuevo rol se erigió como el método preferido de mando y se destacó el uso de “órdenes tipo misión para posibilitar la iniciativa disciplinada en la intención del comandante” (FM 3-0, 2011, pp.4-5). Además, se explicó esta evolución como un cambio filosófico necesario para hacer hincapié en el comandante y no en los sistemas utilizados.

Durante los diez años de las operaciones de espectro total evolucionaron los términos comando de batalla, mando y control y mando tipo misión, y fueron el concepto operacional del Ejército, pero la esencia del comando de batalla y el énfasis del rol que tiene el comandante en las operaciones fueron conservados. La estructura de las operaciones te-

restres unificadas refleja toda la evolución y conserva el mando tipo misión dentro de sus fundamentos. Al igual que los otros términos, también evolucionó el marco conceptual del campo de batalla (luego llamado el marco conceptual operacional) .

Precisamente, los autores de las operaciones terrestres unificadas consideraron la historia y evolución del marco conceptual operacional en la doctrina del Ejército mientras elaboraban un nuevo concepto operacional. Como resultado, reintegraron muchos de los términos descartados en 2008 y volvieron a incluir en el léxico el término esfuerzo de apoyo del concepto operacional de la doctrina de la batalla aeroterrestre. De esta manera, la intención es proporcionar a los comandantes del Ejército un léxico más rico de términos para “claramente expresar su concepto de las operaciones en tiempo, espacio, propósito y recursos, reconociendo que los comandantes no están limitados por ningún marco conceptual específico y que deberían utilizar los marcos conceptuales combinados” (ADP 3-0, 2011, pp. 11-13).

Es importante recordar que ninguno de estos términos o conceptos son nuevos; por el contrario, cada uno ha demostrado su utilidad durante muchos años (en algunos casos, 30). Precisamente, la más importante y controversial evolución doctrinal de las últimas tres décadas ha sido el darle la misma prioridad que tienen las operaciones de estabilidad a las operaciones ofensivas y defensivas, con lo cual se reconoció y determinó la necesidad que tiene el Ejército de operar en medio de poblaciones y el hecho de que el éxito en el campo de batalla “ya no era suficiente” (FM 3-0, 2008).

Del mismo modo, la política oficial del Departamento de Defensa desde 2005 y la versión del FM 7-0, Training for Full Spectrum Operations de 2008 invalidaron la asunción de que el éxito en las operaciones de estabilidad surgió de

El mando tipo misión incorporó el comando de batalla y reemplazó el mando y control como una función de conducción de la guerra. En este nuevo rol se erigió como el método preferido de mando y se destacó el uso de “órdenes tipo misión para posibilitar la iniciativa disciplinada en la intención del comandante”

la capacidad para procesar las operaciones de combate de gran envergadura (ofensivas y defensivas). En consecuencia, todos estos cambios representaron una modificación de la cultura y filosofía del Ejército e implicaron ajustes en los componentes de capacidad: Doctrina, Organización, Material y Equipo, Personal, Infraestructura, Liderazgo, Educación (entrenamiento incluido) y Mantenimiento (DOTMLPF, por sus siglas en inglés).

El FM 3-0 de 2011, *Combining Elements of Full Spectrum Operations*, estableció que “los comandantes toman en consideración sus misiones, deciden qué tácticas utilizar y equilibran los elementos de las operaciones de espectro total mientras preparan su concepto de operaciones”. En esta publicación también se escribió cómo analizan los comandantes cuidadosamente una situación para lograr un equilibrio entre las acciones letales y no letales.

Es importante darse cuenta de cuán generalizado se convirtió el uso del término equilibrio, tanto en el Ejército como en la seguridad nacional. Por ejemplo, en la *National Security Strategy* de 2010, se discute el reequilibrio de las capacidades militares “para destacarse en las operaciones contra el terrorismo, contrainsurgencia y estabilidad” (*The White House*, 2010, p.14). En el *U.S. Army Forces Command Campaign Plan*, se reconoce que el ritmo operacional actual ha dejado al Ejército desequilibrado para cumplir con sus obligaciones en las operaciones de espectro total. En la *Army Posture State-*

El Ejército recuperó los aspectos más útiles en el nuevo concepto operacional de las operaciones terrestres unificadas, cuya definición es “obtener, mantener y explotar la iniciativa para ganar y conservar una posición de relativa ventaja en las operaciones terrestres sostenidas mediante la ejecución simultánea de operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad para evitar o disuadir el conflicto, predominar en la guerra y crear las condiciones favorables para la resolución del conflicto”

ment de 2009, se afirma que “después de siete años de combate continuo, nuestro Ejército sigue desequilibrado, agotando nuestra capacidad de mantener la profundidad estratégica” (de hecho, en esta se menciona 16 veces la frase restaurar el equilibrio). Ahora bien, aun cuando en este contexto el equilibrio se refiere a los componentes de capacidad, también hace clara referencia a la pérdida de la facultad del Ejército de llevar a cabo operaciones de combate de mayor envergadura debido a su casi exclusivo enfoque en las operaciones de estabilidad.

4. Concepto operacional: doctrina de operaciones terrestres unificadas (doctrina 2015)

Los fundamentos de la doctrina actual del Ejército están vinculados con las ideas clave expresadas en la doctrina de la batalla aeroterrestre, en la versión de 1993 del FM 100-5, y en el concepto operacional de Operaciones de espectro total. Por ende, se puede afirmar que el Ejército recuperó los aspectos más útiles en el nuevo concepto operacional de las Operaciones terrestres unificadas, cuya definición es “obtener, mantener y explotar la iniciativa para ganar y conservar una posición de relativa ventaja en las operaciones terrestres sostenidas mediante la ejecución simultánea de operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad para evitar o disuadir el conflicto, predominar en la guerra y crear las condiciones favorables para la resolución

del conflicto”. Otro factor importante es que en este se destaca la importancia del mando tipo misión y el arte operacional, y se vuelve a incluir en la doctrina muchos de los términos utilizados en el pasado para describir los marcos conceptuales operacionales.

Concretamente, se implica que el Ejército opera como parte de una coalición conjunta, interinstitucional o internacional, la cual precisa “plena integración de las operaciones militares de EE. UU. con los esfuerzos de nuestros socios de la coalición y demás instituciones gubernamentales” (*ADP 3-0*, 2011, p.1).

La versión de 2011 de la *ADP 3-0* ofrece dos ideas adicionales; la primera, es

la letalidad, que no es una idea nueva y se define como “la piedra angular más básica de las operaciones militares (...) la base para las operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad”, lo cual determina que es un principio permanente en las organizaciones del Ejército, inclusive en aquellas condiciones donde solo la amenaza implícita de violencia es suficiente para cumplir la misión mediante enfrentamientos y actividades no letales (ADP 3-0, 2011, p. 7). La segunda, es la introducción de la maniobra de armas combinadas y la seguridad de área extensa, como competencias básicas del Ejército (ADP 3-0, 2011, p. 6).

Por una parte, la maniobra de armas combinadas se define como “la aplicación de los elementos del poder de combate en una acción unificada para derrotar a las fuerzas terrestres del enemigo, capturar, ocupar y defender el terreno para lograr ventajas físicas, temporales y psicológicas sobre el enemigo para obtener y explotar la iniciativa”. Por la otra, la seguridad de área extensa es “la aplicación de los elementos del poder de combate en una acción unificada para proteger población, las fuerzas, la infraestructura y actividades, negar al enemigo posiciones ventajosas y consolidar los avances ganados en orden a mantener la iniciativa” (ADP 3-0, 2011, p. 6).

Estas dos competencias ayudan a las fuerzas del Ejército a derrotar o destruir un enemigo, capturar u ocupar terreno crítico, proteger o asegurar los recursos críticos de la nación y la población civil y evitar que el enemigo obtenga una posición de ventaja; por consiguiente, la Fuerza las usa en combinación y las ejecuta a través de acciones tácticas y tareas asociadas con operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad (ADP 3-0, 2011, p. 6). En esta medida, las competencias básicas son pertinentes en todas las operaciones del Ejército y en todos los escalones, ya que su uso adecuado proporciona una herramienta cognitiva para ayudar a

los comandantes a describir su visión y orientar a las fuerzas hacia un propósito específico.

Por último, en octubre de 2011, esta publicación reemplaza el término Operaciones de espectro total con el de Acción decisiva, cuyo significado es “la combinación continua y simultánea de operaciones ofensivas, defensivas y de estabilidad, con el propósito de garantizar que todos los aspectos de una operación sean tenidos en cuenta y que las tareas ofensivas, defensivas, de estabilidad y de apoyo de la defensa a la autoridad civil se consideren como inherentes en todas las operaciones. Así, una acción decisiva asegura que las operaciones tengan en cuenta plenamente el impacto de los civiles en las operaciones y el apoyo que requieren en un área de operaciones, y que las operaciones dominadas por tareas de estabilidad no pasen por alto el peligro inherente a todas las operaciones y, de ser necesario, implementen las tareas ofensivas y defensivas” (ADP 1-01, 2014, pp. 4-6).

Referencias

Banach, S. & Ryan, A. (2009). *The Art of Design. A Design Methodology*. *Military Review* (march-april), pp. 105-115.

Caldwell, W. B. IV. (2000). “Foreword”. En Kem J., *Design: Tools of the Trade*. Leavenworth: U.S. Army Command and General Staff College.

Lawrence, T. (1983). *Seven Pillars of Wisdom: A Triumph*. London: Penguin Books.

Mattis J. N. (2009). *Memorandum for U.S. Joint Forces Command: Vision for a Joint Approach to Operational Design*. Washington D. C.: US Army.

US Army. (2010a). *Field Manual 5-0, The Operations Process (Final Approved Draft)*. Washington, D.C.: Department of the Army.

US Army. (2010b). *School Of Advanced Military Studies*, Student Text, Version 2.0, Art of Design. Washington, D.C.: Department of the Army.

LA NUEVA GUERRA FRÍA Y SU INFLUENCIA EN COLOMBIA

**CORONEL
MIGUEL EDUARDO
DAVID BASTIDAS**

*Oficial del Arma de Artillería.
Es alumno del Curso de Altos
Estudios Militares (CAEM), 2017.
Profesional en Ciencias Militares de
la Escuela Militar de Cadetes, con
especialización en Seguridad
y Defensa de la Escuela Superior de
Guerra y especialización en
Alta Gerencia de la Defensa
y Seguridad de la Universidad
Militar Nueva Granada.*

El final de la Guerra Fría permitió la irrupción de nuevos actores al sistema internacional. Más allá de la notoria bipolaridad y dualidad ideológicas, características de este periodo, ese nuevo escenario abrió la posibilidad para que regiones lejanas al continente europeo, como Latinoamérica, se convirtieran en actores clave en la política internacional de los años siguientes (McMahon 2003, p. 112).

Los nuevos actores incursionaron en la política internacional con mayor o menor fuerza, dependiendo de características como su capacidad militar, económica, política y cultural. Esto significó que se vieran sujetos a expandir su interlocución con otros Estados alrededor del mundo, para así garantizar su supervivencia en la nueva configuración multipolar que ofrecía el final de la Guerra Fría (Oñativia 2010, p. 2).



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

Por lo tanto, la política exterior de América Latina para inicios del siglo XXI dis- taba de estar marcada por la desconfianza que sembró el comunismo; por el contrario, en la mayoría de los casos, los Estados se embarcaban en una participación más activa en plataformas multilaterales de cooperación internacional. Esto permitió que países como Colombia lograran nuevos acuerdos en temas que formaban parte de su interés nacional y que durante la Guerra Fría no eran tan visibles para sus aliados.

Durante los años más críticos de la Guerra Fría, Colombia mantuvo una cercanía a Estados Unidos; una vez cayó el muro de Berlín, esto no cambió. Por el contrario, para Colombia este hecho significó el fortalecimiento de la agenda bilateral con Estados Unidos, en la cual temas como la guerra con-

trainsurgente y la guerra antinarcóticos cobraron una mayor importancia para ambos países (Rojas 2006, p. 39).

A finales de los años noventa, Estados Unidos veía el conflicto colombiano como una amenaza a su seguridad. Por lo tanto, acciones como el Plan Colombia entre el gobierno de Bill Clinton y el de Andrés Pastrana marcaron un cambio sustancial en el manejo del conflicto colombiano, puesto que dejó de ser una preocupación netamente interna para convertirse en un fenómeno que se internacionalizó y que empezó a ser manejado paulatinamente según el contexto internacional que Colombia experimentaba (Rojas 2006, p. 40). Por esta razón, la política exterior colombiana y el conflicto armado cada vez tenían una relación más estrecha.

Ahora bien, los últimos 17 años han traído cambios importantes en la escena internacional. El enfrentamiento tradicional de poderes políticos fortalecidos militar y económicamente, como el de Estados Unidos y el de Rusia, ha abierto la puerta a la denominación de una supuesta "nueva Guerra Fría" o "una segunda Guerra Fría", expresiones que hacen referencia al regreso imaginario de la primera.

Hechos como la anexión de la península de Crimea por parte de Rusia, el enfrentamiento por el conflicto sirio, la supuesta existencia de una guerra económica con China, la expansión de la OTAN y del Estado Islámico, entre otros, dan muestras de una posible segunda Guerra Fría que, si bien vincula a más actores y tendría características diferentes, podría tener algunas semejan-

Los nuevos actores incursionaron en la política internacional con mayor o menor fuerza, dependiendo de características como su capacidad militar, económica, política y cultural. Esto significó que se vieran sujetos a expandir su interlocución con otros Estados alrededor del mundo



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

Algunas transformaciones recientes en la política internacional

zas con la primera. Por lo tanto, el objetivo de este documento es responder al interrogante: si fuera posible identificar una nueva Guerra Fría en la política internacional actual, ¿esta tendría algún grado de influencia en Colombia? En principio, se pretende identificar las principales características de la nueva Guerra Fría y, con esto, analizar si la política colombiana, el conflicto armado o las relaciones exteriores se pueden ver afectadas por ese fenómeno.

Es evidente que son muchos los hechos que han ocurrido desde el fin de la guerra hasta el 2017. Sin embargo, para no sobrepasar la extensión del presente trabajo, se dará una breve mirada a algunos focos de tensión política que han sido identificados por autores como Mary Kaldor (2016).

En primer lugar, uno de los elementos que sin duda desataron la tensión entre Estados Unidos y Rusia fue la situación

en Ucrania. Desde el 2013 este país ha enfrentado una inestabilidad política debido a la polarización entre ciudadanos prorrusos y ciudadanos proeuropeos. El proyecto político ucraniano impulsado por el presidente Víktor Yanukóvich de querer acercarse a la Unión Europea abrió la puerta a una serie de manifestaciones entre ambos bandos; Rusia apoyaba al bando que optaba por alejarse del proyecto europeo.

Adicionalmente, como forma de legitimación política, el 6 de marzo de 2014 el Parlamento de Crimea aprobó un

referéndum para consultarle a la población sobre el estatus de la región frente a Ucrania y una posible anexión a Rusia. Los resultados llevaron a que Rusia anexara la península a su territorio, lo cual, sumado al apoyo que prestó el gobierno ruso, generó la imposición de duras sanciones económicas a Moscú por parte de Washington, las cuales buscaban tener un efecto disuasorio y así impedir que Rusia prestara apoyo a otras penínsulas que buscaran independizarse de Ucrania en un futuro.

No siendo suficiente esta notable tensión entre Estados Unidos y Rusia, "En noviembre de 2014, en el marco del 25.º aniversario de la caída del muro de Berlín, el exlíder soviético Mijaíl Gorbachov advierte que el mundo está a las puertas de una nueva Guerra Fría". Además, "En junio de 2015, Vladimir Putin eleva la tensión al anunciar que planea reforzar su arsenal nuclear" (El País, 2016).

Sumado a esto, a finales de 2016 Estados Unidos impone duras sanciones contra Rusia como consecuencia de su intervención mediante ataques informáticos para sabotear la campaña política de Hilary Clinton.

Estos hechos permiten vislumbrar que gracias a elementos como "la modernización de su Ejército, la guerra comunicacional y la amenaza de las armas nucleares" Rusia ha ganado "el peso mundial que no ha conseguido a través de sus exportaciones, su cultura o su capacidad creativa. Siguiendo a Maquiavelo, Putin ha hecho suya la máxima según la cual "es mejor ser temido que amado". (Semana, 2016)

En segundo lugar, el escenario sirio no es más alentador. Desde el 2011 la guerra civil en Siria ha enfrentado a los miembros permanentes del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, debi-

do a que las grandes potencias no logran ponerse de acuerdo respecto a qué hacer para superar dicho conflicto. La intervención militar rusa, el constante recelo estadounidense y el fracaso de las negociaciones de paz entre los implicados han hecho que este conflicto cobre una gran cantidad de vidas y se extienda hasta el año en curso.

La multiplicidad de actores que intervienen en la lógica de la política internacional actual varía sustancialmente de los protagonistas de la bipolaridad de la primera Guerra Fría. Hoy en día no es posible identificar dos únicos polos de poder, como en su momento lo fueron Estados Unidos y la Unión Soviética o la OTAN y el Pacto de Varsovia

A este escenario en Medio Oriente se suma la lucha contra el grupo terrorista Estado Islámico, elemento que ha permitido fortalecer las alianzas militares entre Estados para así combatirlo e impedir futuros ataques terroristas como los presentados en Francia, Alemania o Turquía (Cronin 2015, pp. 1-2).

En tercer lugar está el escalamiento de las tensiones entre Rusia y la OTAN. En marzo de 2015, Moscú puso sobre el terreno 80.000 soldados para simular combates. También la OTAN movilizó a 15.000 soldados en junio para recrear operaciones encubiertas.

En cuarto lugar, los escudos antimisiles que Estados Unidos pretende instalar en Rumania y Corea del Sur han sido fuertemente criticados por Rusia, China y Corea del Norte. Esto ha aumentado la cantidad de actores involucrados, debido a la preocupación creciente que tiene cada uno por su propia seguridad.

Finalmente, otro elemento que se debe tener en cuenta es la inclusión por parte de China de las islas en disputa en el mar del Sur como parte de su interés nacional, a lo cual Estados Unidos respondió con el envío de buques de guerra fuertemente equipados.

¿Es posible hablar de una nueva Guerra Fría en el sistema internacional?

Teniendo en cuenta los hechos mencionados anteriormente y su complejidad, se podría argumentar que en términos estrictos no existe necesariamente una nueva Guerra Fría. Esto, por dos argumentos principales: la multiplicidad de actores y el alcance y diversidad de los temas que dichas disputas abarcan.

La multiplicidad de actores que intervienen en la lógica de la política internacional actual varía sustancialmente de los protagonistas de la bipolaridad de la primera Guerra Fría. Hoy en día no es posible identificar dos únicos polos de poder, como en su momento lo fueron Estados Unidos y la Unión Soviética o la OTAN y el Pacto de Varsovia (Waltz 2000, pp. 1-2). Por el contrario, los actores se han multiplicado de tal forma que desde movimientos sociales que reclaman su identidad nacional —como sucede en Ucrania— hasta grupos terroristas transnacionales —como el caso del Estado Islámico— también son polos de poder en el sistema internacional actual.

Además, las disputas que enfrentan a los actores del sistema internacional distan de ser las mismas por las que se enfrentaban los actores en la Guerra Fría. Si bien aún se mantiene el interés por el poderío militar y económico y por la fortaleza de las democracias, los Estados han logrado diversificar sus agendas y poner temas clave en los escenarios de negociación multilateral, por ejemplo, la lucha contra el cambio climático o el reconocimiento de la felicidad como índice de desarrollo humano.

Sin embargo, la política internacional actual sí mantiene rasgos de la Guerra Fría, pues esta no ha acabado, por el contrario, ha mutado; por ejemplo:

A los dominios de la guerra (dominio terrestre, marítimo y aéreo) se han sumado en la última década otras dos igual de letales: el espacio y el ciberespacio, surcados por armas de alta tecnología capaces de acabar con los satélites de comunicación, vigilancia y orientación de una nación, o poner en

jaque sus infraestructuras estratégicas o su sistema financiero. De atemorizar a la población, confundirla, engañarla y desmoralizarla; sembrar dudas sobre el resultado de unas elecciones o provocar el terror ante la posibilidad de un corte del suministro energético.

Por lo tanto, la nueva forma en la que los actores se enfrentan en la escena internacional está enmarcada en dos elementos clave: la constante polarización ideológica y la disuasión como mecanismo para mitigar las disputas entre Estados (Cohen 2011, p. 2).

La polarización ideológica de la Guerra Fría dificultó el entendimiento entre los Estados Unidos y la Unión Soviética, debido a que afectaba todos los escenarios de la vida cotidiana de cada actor, puesto que estaba presente en aspecto que iban desde la forma de vida de los ciudadanos, hasta el modelo económico que guiaba su respectiva economía (McMahon 2003, pp. 30-32).

Hoy en día, tal polarización se evidencia en la creciente desconfianza entre los Estados, debido, precisamente, a las lecciones aprendidas de la Guerra Fría. Por ejemplo, esta desconfianza se puede ver no solo en el enfrentamiento de la administración de Barack Obama con la de Vladimir Putin por Crimea y las provincias ucranianas, sino también en las disputas por los intentos expansionistas chinos en el mar del Sur y los crecientes desafíos a los que se enfrentan las democracias ante el auge de movimientos de ultraderecha en países europeos.

Para complementar, otro elemento que ha permitido mitigar las disputas entre los Estados y mejorar las relaciones bilaterales entre ellos es la disuasión. Esta ha sido fundamental para evitar que, en algunos escenarios, los conflictos entre los actores escalen a un enfrentamiento militar directo (Cohen 2011, p. 2).

La disuasión durante la Guerra Fría fue clave para evitar un enfrentamiento nu-



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

clear entre las potencias. Tanto Estados Unidos como la Unión Soviética sabían de la capacidad nuclear del otro. Así, el temor de sufrir un ataque y, a la vez, una represalia por parte del contrario fue suficiente para disuadirlos de atacar (McMahon 2003, pp. 126-127).

Este escenario se asemeja a algunos comportamientos de la política internacional actual. La diferencia radica en que el elemento disuasorio ya no es una posible guerra nuclear, sino las sanciones económicas y diplomáticas que se pueden aplicar entre los actores, ya sea de forma unilateral o mediante organizaciones internacionales como las Naciones Unidas (Abbott & Snidal 1998, pp. 3-4). No en vano, por ejemplo, uno de los mecanismos preferidos por el gobierno de Barack Obama fue actuar mediante las sanciones económicas en vista del comportamiento de Rusia sobre Europa del Este, así como buscar una salida negociada al conflicto sirio antes de enviar tropas estadounidenses a ese territorio.

Colombia y la nueva Guerra Fría

Ahora bien, debido a la cercanía histórica de Colombia con Estados Unidos y a la internacionalización del conflicto armado, es posible establecer una conexión (más no una relación de causa-consecuencia) entre la nueva Guerra Fría por la que atraviesa el sistema internacional y, particularmente, el papel que desarrolló Estados Unidos bajo la administración de Barack Obama.

El impacto del ambiente internacional actual en Colombia se puede evidenciar en dos aspectos clave que han marcado la relación con Estados Unidos desde el final de la Guerra Fría: la lucha contrainsurgente y la lucha antinarcóticos, ambas permeadas por lógicas de polarización y disuasión.

En primer lugar, la lucha contra la guerrilla de las Farc —que fue uno de los pilares del Plan Colombia— reciente-

mente sufrió un cambio trascendental en su manejo, debido a la puesta en marcha de las negociaciones de paz que se adelantaron en La Habana, Cuba. El paradigma de la confrontación armada fue complementado con la salida negociada al conflicto.

En este escenario hay dos hechos que confluyen y que permiten dar muestras de cómo el factor disuasorio del entendimiento mutuo para mitigar las controversias entre Estados da resultados tangibles en política internacional e impactan la política colombiana.

En 2012 iniciaron las negociaciones de paz del Gobierno colombiano con las Farc en La Habana. Paralelamente, el Gobierno estadounidense decidió dar el primer paso para normalizar sus relaciones con el gobierno de Raúl Castro, surtiendo el efecto esperado al hacer oficial el deshielo de las relaciones entre Cuba y Estados Unidos en 2013. Estas actuaciones impactaron de forma tal que tanto el gobierno colombiano como el estadounidense reconocieron la importancia de actuar de forma sincronizada con la política internacional y la política exterior de cada uno de los Estados involucrados (Semana, 2015).

En segundo lugar, la lucha contra el narcotráfico estuvo presente desde el lanzamiento del Plan Colombia y fue transversal a los gobiernos tanto de Álvaro Uribe como de George W. Bush (Presidencia de la República de Colombia, 2015).

Por lo tanto, desde que comenzó el Plan Colombia se ha buscado erradicar la hoja de coca del territorio colombiano mediante múltiples estrategias, las cuales han traído diferentes consecuencias. En palabras de Daniel Mejía (2013):

Existen tres estrategias para disminuir los cultivos ilícitos: la aspersión aérea con herbicidas, la erradicación manual y los programas de desarrollo alternativo. Mientras que las dos primeras

Otro elemento que ha permitido mitigar las disputas entre los Estados y mejorar las relaciones bilaterales entre ellos es la disuasión. Esta ha sido fundamental para evitar que, en algunos escenarios, los conflictos entre los actores escalen a un enfrentamiento militar directo

El impacto del ambiente internacional actual en Colombia se puede evidenciar en dos aspectos clave que han marcado la relación con Estados Unidos desde el final de la Guerra Fría: la lucha contrainsurgente y la lucha antinarcóticos, ambas permeadas por lógicas de polarización y disuasión



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

son estrategias forzosas, la tercera requiere que los cultivadores de hoja de coca tengan incentivos para abandonar los cultivos ilícitos. Gran parte de los esfuerzos del gobierno colombiano en los últimos doce años han estado enfocados en las campañas de aspersión aérea de herbicidas, como el glifosato, sobre los cultivos ilícitos. En este período se han asperjado con herbicidas en promedio 128 mil hectáreas anuales, distribuidas en diferentes zonas del país. La aspersión aérea alcanzó su pico máximo en el año 2006, cuando se fumigaron cerca de 170 mil hectáreas, más del doble del territorio que en ese año se calculaba que tenía cultivos de coca. Las campañas de aspersión aérea con herbicidas son generalmente

ejecutadas por contratistas estadounidenses que trabajan para compañías como DynCorp. (El Espectador, 2013)

Lo anterior permite dimensionar la importancia que tenía para Colombia la erradicación de la hoja de coca mediante la aspersión aérea. Sin embargo, el enfrentamiento a causa de la polarización entre las organizaciones internacionales—incluso países vecinos, como Ecuador, advertían los presuntos efectos dañinos que tiene el glifosato para la salud humana— chocó con los postulados de las agencias de gobierno tanto estadounidenses como colombianas que defendían la aspersión aérea. Esto terminó por afectar la política nacional de lucha contra las drogas.

Para 2015, gracias a estudios de múltiples organizaciones ambientalistas europeas, la Organización Mundial de la Salud declaró el glifosato como posible elemento cancerígeno. Esto trajo como consecuencia que tanto Estados Unidos como Colombia, actuando conforme a la normatividad internacional, suspendieran el uso de este herbicida en el territorio colombiano.

Conclusiones

Para finalizar, los hechos expuestos anteriormente permiten evidenciar la forma en la que el entorno internacional y el proyecto político de Estados Unidos han logrado influir en temas de vital importancia para la política colombiana.

Este entorno internacional que ha afectado a Colombia ha estado permeado por dinámicas que si bien no responden en sentido estricto a la configuración de la Guerra Fría, sí tienen algunas similitudes, mostrando cómo la Guerra Fría no ha desaparecido en el tiempo; por el contrario, ha mutado. Elementos como la disuasión y la polarización a la hora de tomar decisiones en materia de política exterior son muestra de ello.

Si bien este análisis no contempla variables como el impacto de la nueva administración de Donald Trump o del Brexit para la vida política y económica colombiana, sí abre el interrogante de cómo será el futuro de Colombia ante

cambios mucho más abruptos del entorno internacional.

Por ejemplo, ¿volverá la aspersión aérea con la llegada de Trump al poder?, ¿Colombia estará dispuesta a acercarse económicamente a China?, ¿cómo manejará Colombia su cercanía como *global partner* de la OTAN en medio del escepticismo que Trump ha mostrado ante esta organización?

La respuesta a estos y otros interrogantes dependerá de la capacidad que tenga Colombia de resistir o ceder a los retos y las oportunidades que demandará una nueva Guerra Fría en los años venideros.



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

Referencias

- ¿A qué juega Vladimir Putin? (15 de octubre de 2016). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/mundo/articulo/relaciones-entre-estados-unidos-y-rusia-luego-de-la-guerra-fria/499126>
- Abbott K. W., Duncan, S. *Why states act through formal international organizations*. *The Journal of Conflict Resolution* 42(1), 3-32.
- Abellán, L., & Faus, J. (12 de mayo de 2016). *EE. UU. y la OTAN activan el escudo antimisiles en plena tensión con Rusia*. (2016). *El País*. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2016/05/12/actualidad/1463044946_021885.html
- Bassets, M. (17 de diciembre de 2014). *Nueva era entre dos históricos aniversarios*. *El País*. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2014/12/17/actualidad/1418825186_663350.html
- Cohen, M. (15 de diciembre de 2011). *Peace in the Post-Cold War World. The Atlantic*. Recuperado de <https://www.theatlantic.com/international/archive/2011/12/peace-in-the-post-cold-war-world/249863/>
- Colombia suspende uso del polémico pesticida glifosato contra cultivos de coca*. (15 de mayo de 2015) *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/05/150514_colombia_glifosato_suspension_nc
- Cronin, A. (2015). *ISIS is not a terrorist group*. *Foreign Affairs*. Recuperado de <https://www.foreignaffairs.com/articles/middle-east/isis-not-terrorist-group>
- Infiante, J. (24 de junio de 2016). Soberanía de China sobre las islas Spratly y Paracelso genera tensión. *El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16628612>
- Kaldor, M. (12 de marzo de 2016). *La segunda Guerra Fría*. *El País*. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2016/03/09/actualidad/1457541642_608147.html
- Mars, A. (30 de diciembre de 2016). *Estados Unidos impone sanciones a Rusia por ciberataques durante las elecciones*. *El País*. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2016/12/29/estados_unidos/1483035177_522079.html
- McMahon, R. (2003). *La nueva Guerra Fría, una breve introducción*. Madrid: Alianza Editorial.
- Mejía, D. (6 de diciembre de 2013). *Las consecuencias de la aspersión de cultivos ilícitos*. *El Espectador*. Recuperado de <http://www.elespectador.com/noticias/nacional/consecuencias-de-aspersion-de-cultivos-ilicitos-articulo-462738>
- Oñativia, O. (2010). *Rusia, una oportunidad para América Latina*. Grupo de Estudios Internacionales Contemporáneos (Argentina). Recuperado de <https://geic.files.wordpress.com/2010/04/rusia-una-oportunidad-para-america-latina.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Día Internacional de la Felicidad 20 de marzo*. Recuperado de <http://www.un.org/es/events/happinessday/>
- Organización de Naciones Unidas. (22 de abril de 2016). *En una jornada histórica, 175 países firman el Acuerdo de París*. Recuperado de <http://www.un.org/climatechange/es/blog/2016/04/en-una-jornada-historica-175-paises-firman-el-acuerdo-de-paris/>
- Presidencia de la República de Colombia. (2015). *15 años del Plan Colombia*. Recuperado de <http://especiales.presidencia.gov.co/Documentos/20160204-plan-colombia/plan-colombia.html>
- Rodríguez, J. (11 de febrero de 2017). *Guerra 3.0*. *El País*. Recuperado de http://internacional.elpais.com/internacional/2017/02/10/actualidad/1486742896_396520.html
- Rojas, D. (2006). *Estados Unidos y la guerra en Colombia. En Nuestra guerra sin nombre: transformaciones del conflicto en Colombia*. Bogotá: Instituto de Estudios Políticos y Relaciones Internacionales. Universidad Nacional de Colombia.
- Rusia: "Hemos ingresado en una nueva Guerra Fría"*. (14 de febrero de 2016). *BBC Noticias*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2016/02/160213_rusia_occidente_nueva_guerra_fria_medvedev_bm
- Santos: papel de Cuba en proceso de paz ayudó a deshielo con EE. UU.* (3 de febrero de 2015). *Semana*. Recuperado de <http://www.semana.com/mundo/articulo/santos-papel-de-cuba-en-proceso-de-paz-ayudo-deshielo-con-ee-uu/419648-3>
- Syria's Civil War Explained*. (9 de octubre de 2016). *ThoughtCo*. Recuperado de <https://www.thoughtco.com/syrian-civil-war-explained-2353569>
- Waltz, K. (2000). *Structural realism after the Cold War*. *International Security*, 25(1), 5-41



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO

DISDI
DIRECCIÓN DE
TÉRMINOS,
SÍMBOLOS,
Y CULTURA MILITAR

PÚBLICO

RGE 4-20.1

REGLAMENTO DE UNIFORMES,
INSIGNIAS Y DISTINCIONES

2017 COLOMBIA - SÉPTIMA EDICIÓN

Nuevas regulaciones
para fortalecer nuestra
cultura militar



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO

**EXPERTICIA
MILITAR**

EXPERTICIA MILITAR

NUMBER 2 - JULY - OCTOBER 2017 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782

**STRUCTURING THE
NATIONAL ARMY LESSONS
LEARNED SYSTEM**

**INTEROPERABILITY, A CHALLENGE
IN THE VISION OF THE COLOMBIAN
ARMY TRANSFORMATION**

**CHALLENGES OF THE MISSION
COMMAND IN FRONT OF THE
NATURE OF FUTURE WAR**

**¿HABRÁ UNA ESCUELA
COLOMBIANA DE PENSAMIENTO
ESTRATÉGICO?
DEPENDE DE LOS ACTUALES
GENERALES DE LA REPÚBLICA,
Y SIGUE SIENDO MUY INCIERTO**



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO



HÉROES MULTIMISIÓN

NUESTRA MISIÓN ES COLOMBIA

CONTENT

Interoperability, a challenge in the vision of the colombian army transformation. TC. Leonardo Bastos, Colombia.

6

¿Habrà una escuela colombiana de pensamiento estratègico? Depende de los actuales generales de la Repùblica, y sigue siendo muy incierto. Dr. Phillipe Dufort, Canadà.

12

Entre la ensefianza y el aprendizaje: ¿Qué lecciones pudo aprender la doctrina israelí de la guerra del líbano de 2006? Dra. Ofra Graicer, Israel.

15

“Cuidado con el poder del lado oscuro” - El aoplamiento inevitable de la doctrina y el diseño, Entrevista especial con BG. (Ret') Shimon Naveh, el Pionero del Diseño Militar.

23

Structuring the national army lessons learned system. Direcci3n de Lecciones Aprendidas, Colombia.

31

Challenges of the mission command in front of the nature of future war. CR. Mauricio Zabala, Colombia.

39

EXPERTICIA MILITAR

General Director

General Alberto Josè Mejía Ferrero
Commander National Army of Colombia

Advisory committee

Mayor General Ricardo G3mez Nieto
Second National Army Commander

Mayor General Mario Augusto Valencia Valencia

Chief of Force Generator Staff

Mayor General Adelmo Orlando Fajardo Hernàndez

Commander of the Army Education and Doctrine Command

Editorial committee

Coronel Jaime Alonso Galindo
Director National Army Doctrine Center

Coronel Waldo Franco Ruíz
Deputy Director of the National Army Doctrine Center

Teniente coronel Leonardo Bastos Martìnez

Director of Management, Standardization and Diffusion of Doctrine – DIGED

Mayor Daniel Estepa Becerra
Diffusion Officer

Mariauxi Rojas Montesdeoca
CEDO E Press Chief

Editing and proofreading
CEDOE editorial Team

Design, layout
and conceptualization

**July Rodriguez Cotame
& Carlos Alzate**
Graphic Design - DIGED

Adviser in communications and legal
Luz Martha Melo Rodrigues

Photography
CEDOE Photo Library Printing

Print
Rasgo y Color

ISSN 2590-8782

All Rights Reserved. Military Expertise, Professional Magazine of the National Army of Colombia is a publication of the National Army Doctrine Center, which circulates three times a year and disseminates information related to Military Sciences of national and international interest. The opinions expressed in it by military and civil authors are their sole responsibility and do not necessarily reflect the Institution's thinking.



CEDO E

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÈRCITO

EDITORIAL

**MAYOR GENERAL
ADELMO ORLANDO
FAJARDO HERNÁNDEZ**

*Commander of the Army Education
and Doctrine Command*



The Colombian Army since a few years ago, has been developing the transformation process of its organization, with the purpose of accomplish its constitutional mission aligned with the foreseen and unforeseen challenges of a globalized and interconnected world, as well as the ones of a volatile, uncertain, complex and ambiguous environment that the country's reality demands, which brings at the same time changes in all the force structure.

Doctrine, as a transversal characteristic for all processes, procedures, actions and operations of the Army, is a core part of its transformation and therefore, the **Colombian Army Doctrine Center** (CEDOE by its acronym in Spanish) organic unit of the Colombian Army Doctrine and Education Center (CEDOC by its acronym in Spanish), through a detailed dissemination process has implemented the mechanisms and means to include this doctrinal effort into the DNA of all Army members.

This involves using the actual means available to reach each one of the Multi-mission heroes through www.cedoe.mil.co, the doctrinal app, newsletters and the Damasco Doctrine educational visits throughout the country, developed in a dynamic, prepared and updated way, in order to disseminate and socialize the new Army operational concept "Unified Land operations (OUT by its acronym in Spanish)".

In the same way, this doctrine is aligned with international military standards established by NATO, guaranteeing that the Colombian Army operations are aimed to accomplish the social stability of the Colombian territory as well as its governability through an integral services to its inhabitants in the whole country.

After the publication of the 17 Army Fundamental Manuals (MFE by its acronym in Spanish), which contains the summary of the tenets and principles developed by each Army soldier, it was the first of the four phases established to review, update and hierarchize the Colombian Army Doctrine, the second phase is presented, having the Army Reference Fundamental Manuals (MFRE by its acronym in Spanish) as its products.

These new publications have as their purpose, to elaborate the information content in its related MFE, detailing the concepts that justify and support the Army performance into the operational environment.

Finally, once the MFRE diffusion phase is finished, the Colombian Army Doctrine Center will start the last two Damasco Doctrine phases which consist of the construction and publication of the Army Campaign Manuals and Army Techniques Manuals (MCE and MTC by its acronym in English).

*This doctrine is aligned with international military standards established by NATO, guaranteeing that the **Colombian Army operations** are aimed to accomplish the social stability of the Colombian territory as well as its governability through an integral services to its inhabitants in the whole country*



INTEROPERABILITY, A CHALLENGE IN THE VISION OF THE COLOMBIAN ARMY TRANSFORMATION

LIEUTENANT COLONEL LEONARDO BASTOS MARTÍNEZ

Officer of the Army Aviation. Business Administrator, National Security and Defense Specialist, Master of Arts in Defense Studies at King's College London, graduated from the Advanced Command and Staff Course at The United Kingdom Defense Academy. He currently serves as Director of Management, Standardization and Dissemination of Doctrine at the Army Doctrine Center.

Within the transformation plan, specifically for time 3.0 (2022-2030), the Army plans to consolidate a Multi-Mission Force that is prepared to deal with missions related to internal order, the protection of sovereignty at the borders, participation in international missions and support efforts in key areas to the global agenda, such as the environment protection and disaster relief.

At the same time, in the structural book about the Future Army Strategic Transformation Plan (PETEF 1.0) establishes as one of the strategic challenges, the international projection of the Army and,

defines clear strategies to achieve the desired interoperability (Colombia, 2013). This term was defined by NATO (2002) as the "ability of allied countries to act together in a coherent, effective and efficient manner, in order to achieve objectives at the tactical, operational and strategic levels". Where academics have also included connectivity as synonymous with interoperability. It should be clarified that this concept is not exclusive to military organizations, on the contrary, it is used with the same foundations in different professional fields.



Bogotá, COLOMBIA— (Left to right) Maj. Gen. K.K. Chinn, U.S. Army South commander, Gen. Alberto Jose Mejia, Colombian army commander, Maj. Gen. Robert Livingston, The Adjutant General of South Carolina, and Brig. Gen. James P. Wong, Army South deputy commanding general, stand for the playing of the Colombian national anthem at the start of the 2016 U.S.-Colombia Bilateral Army Staff Talks Executive Meeting in Bogota, Colombia April 12. (Photo Credit: Robert Ramon) https://www.army.mil/article/166223/us_colombian_armies_strengthen_bonds_during_7th_annual_bilateral_staff_talks

In fact, interoperability is not a new route for the Army. Colombian Military Forces have had to take steps in this field throughout their history and they have done it successfully. As an example, Colombia was the only South American country that attended the call of the United Nations Organization in 1950, and participated heroically in the Korean War, where for the first time it showed the world the courage and the great capabilities of Colombian soldiers.

In addition, since 1982 there have been units deployed in the Sinai Peninsula, within the framework of security cooper-

ation and there are also different military missions designated in several countries and regions of the world. Recently, the deployment of military capabilities to deal with natural disasters has been fundamental in relations with other countries, such as Ecuador, Chile, Peru, Haiti, Guatemala and Costa Rica, among others.

Being an interoperable force is a clear goal at the political and military-strategic levels and, at the same time, a great challenge at the tactical level, which makes it necessary to examine the Army's interoperability capability from its three dimensions: technical,

Interoperability is not a new route for the Army. The Military Forces have had to take steps in this field throughout their history and they have done it successfully

operational and human (Stanica, 2015). This analysis allows the organization to determine in which of the three dimensions it should focus the efforts to achieve standardization and connectivity with other partners of the multinational force.

It is through interoperability in these three dimensions that a multinational force can be successful and achieve common security objectives. And in that sense, as the interests of different States are ever more aligned in political, economic, social and security matters; Colombia has a responsibility in wanting to be aligned with the interests of multinational alliances and, therefore, to have highly motivated, trained and equipped Military Forces, with matching international doctrinal standards.

It is through interoperability in these three dimensions that a multinational force can be successful and achieve common security objectives. And in that sense, day by day, the interests of the States are more aligned in political, economic, social and security matters

As part of the organization's renewed doctrine, the Army introduced the concept of unified land operations (OTU for its acronym in Spanish), which describes how the Army uses its capabilities through decisive action (DA), through the simultaneous execution of offensive, defensive, stability and support of civil authorities tasks, in contribution to the joint force and other partners of the unified action (UA) to achieve

unity of effort. This concept is aligned with that of allied forces, such as NATO, and some partner countries in the region (in the security aspect), contributing to efficient interoperability.

This is how the operational concept of the Army will enable Colombia, in the current context, to support the Government in achieving stability in all regions, ensuring compliance with the agreements and continuing the confrontation with persistent

or new threats that are glimpsed into the security landscape of the Nation.

Precisely, a common denominator in the strategy to deter and defeat these threats effectively is unified action - The synchronization, coordination, and/or integration of the activities of governmental and nongovernmental entities with military operations to achieve unity of effort. (Colombia, 2016)-. This



Colombian Army Aviation MI-17 helicopter crews carrying out stability tasks in the Republic of Peru during the 2017 rainy season emergency.



The United Kingdom, Advanced Command and staff Course N.º 19, visit British Army capabilities. 2016.

One of the steps that have already been taken in the area of interoperability is the revision, hierarchizing and updating of the doctrine, which is embedded in the operational dimension

shows that interoperability plays a very important role when adequate unity of effort is required.

One of the determining factors in the war on terrorism in recent years has been the articulation of Army capabilities with those of other Services to conduct joint operations and, at the same time, appropriate coordination with other governmental and non-governmental organizations. Although this process also presents some challenges, such as the standardization of equipment, processes and command and control between Services, it is fundamental to achieve the effectiveness and unity of effort that is necessary to face present and future threats.

In the meantime, the challenges are even more complex in terms of strengthening that interoperability in in-

ternational scenarios, and even though the goal is clear at the political and military-strategic levels, the real challenge is present at the tactical level.

One of the steps the Army has taken in the area of interoperability is the revision, hierarchizing and updating of the doctrine, which is embedded in the operational dimension (which includes processes and procedures). The revision was based on an analysis that evidenced some shortcomings in doctrine production, and was the result of a study of Army processes that started in the year 2011. In this regard, generating new doctrine based on the lessons the Army has learned over the last decades, and also taking into account referent countries, is the way forward, as it becomes the articulating axis for the transformation of the Force.

Accordingly, the Army is aligning the development of its capabilities with this doctrinal evolution including the components of interoperability. It is therefore produced according to the analysis of the context, the operational environment and the strategic objectives of the nation, becoming the road map to achieve the improvement of existing capabilities and the development of new ones, and to increase the efficiency in the execution of the strategic roles mentioned in the Army Fundamental Manual 1.0, 'The Army'.

As for the technical dimension (that includes everything related to armament, equipment and systems), the Army must consider the great technological advances worldwide to standardize the equipment it owns and to plan the acquisition of new one based on those technologies. In the world order, a ma-

major reference has been the North Atlantic Treaty Organization (NATO), which faces major challenges in achieving interoperability among its 28 member countries, taking into account their differences in equipment, concepts, political, economic and cultural factors that demand from the Forces their familiarity with the need to integrate more and more capabilities.

Recent economic crises in most of these countries also affect the defense budget and generate obstacles and opportunities, which shows that one of the most important aspects within this dimension is the planning of allied capabilities to articulate common objectives and facilitate understanding between members. For Colombia, it is important to continue analyzing the lessons learned from this kind of international organizations in order to help us achieve greater adaptability and interoperability; to this end, the Army has begun to consider the cataloged NATO system that is being used in the planning and logistics areas for procurement of equipment (Cortes and Eisnardy, 2015), which will allow us to be a referent in the region in this matter.

The Army has taken important steps with respect to the human dimension. This includes terminology, training, education and cultural change, elements that are necessary for the Force to be efficient in the conduction of military operations with Armed Forces from other countries. In this respect, the Army has integrated its Forces with those of other States to achieve common regional goals; for example, the fight against guerrillas (since the beginning of the second half of the last century), against drug cartels, against terrorism and, now, against the hybrid threats of transnational crime.

In the same way, through the International Relations Directorate, the Colombian Army has promoted the participation and integration of the Force

in different international exercises with Armed Forces of other countries, like Brazil, Chile, Guatemala, The United States of America, Canada and South Korea, training its members abroad, conducting bilateral and multilateral meetings and strengthening national diplomacy through military attaches (Colombia, 2016). Activities that facilitate training in the execution of joint and multinational operations and collaboration and understanding between nations.

Additionally, as part of the renewed Army doctrine, the publication MFE 1-02, Terms and Military Symbols provides the foundations for the creation and use of doctrinal terms, initials, acronyms, abbreviations and military symbols (Colombia, 2016). This manual provides tools to establish a common professional language for all members of the Army and contributes to a better understanding between the partners of a multinational force during the planning and execution of military operations.

Conclusions

As part of the transformation plan, the Colombian Army is focused on developing a multi-mission and interoperable force, with the capability to act in different operational environments and to develop its capabilities as part of Multinational Forces.

Doctrine is the articulating axis of transformation and, therefore, fundamental piece within the components of its capabilities (DOMPILEM - Doctrine, Organization, Material and equipment, Personnel, Infrastructure, Leadership, Education and training, Maintenance). In this way, in order to achieve interoperability and contribute to the country's security objectives and to the stability of the international system, it is necessary to work hand in hand with other part-

The concept of interoperability in security and defense must be perfectly aligned with the strategic objectives of the national Government, not only in the area of security at the local level, but in other areas

ners, including the Armed Forces of other countries.

For this matter, the dimensions of interoperability must be analyzed, with the aim of developing required capabilities according to international standards that allow the Army to contribute and receive the benefits of participating in these international scenarios.

The Colombian National Army, through its experience in fighting threats of different nature during the last decades, has developed core competencies that are very attractive to be used in the national context and in regional and international scenarios.

The concept of interoperability in security and defense must be perfectly aligned with the strategic objectives



Foto: CEDOE Photographic Archive

of the national Government, not only in the area of security at the local level, but in other areas.

In order to develop the necessary integration and cooperation with the other partners of unified action, it is essential to establish which are those common interests that affect members of a joint force or multinational alliance and those of other non-governmental entities.

References

Colombia, National Army, Planning Department. (2013). *Diseño y metodología para la transformación del Ejército*. Bogotá: Army Printing Office.

Colombia, Ejército Nacional, Centro de Doctrina del Ejército, (2016). *MFE 1.0, El Ejército*, Bogotá: National Army.

Colombia, Ejército Nacional, Centro de Doctrina del Ejército, (2016). *MFE 1-02, Términos y símbolos militares*, Bogotá: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional, Centro de Doctrina del Ejército, (2016). *MFE 3-0, Operaciones*, Bogotá: Imprenta del Ejército.

Colombia, Ejército de Colombia, Colombia, Army of Colombia, Directora-

te of international relations (2016). *Statistics section*. Bogotá: National Army.

Cortés, S., Eisnardy, I. (2015). *La catalogación OTAN y las Fuerzas Militares colombianas*. Bogotá: Nueva Granada Military University.

NATO, (2002). *NATO, Glossary of Terms and Definitions*. Retrieved from <http://www.nato.int/docu/stanag/aap006/aap6.htm>

Stanica, O. (2015). *Interoperability. The Key to Success in Achieving NATO's Goals*-. Romanian Military Thinking.

¿HABRÁ UNA ESCUELA COLOMBIANA DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO?

Depende de los actuales generales de la República, y sigue siendo muy incierto

**PHILIPPE DUFORT
MA, MPhil, PhD, LT**

Doctor en Política y Relaciones Internacionales de la Universidad de Cambridge, Reino Unido.

Actualmente es profesor en la Escuela de Estudios de Conflictos donde también fue el director fundador de la Escuela de Innovación Social, ambas adscritas a la Universidad de Saint-Paul en Ottawa, Canadá.

Es investigador asociado al Centro Regional de Estudios de Estrategia y Seguridad (CREES Esdegue). Sus intereses de investigación incluyen temas como: estudios estratégicos e innovación; capitalismo de estado y geoeconomía; teoría crítica de las relaciones internacionales; sociología histórica internacional; identidad y política de conflictos.



El actual proceso de paz representa un punto de ruptura en la historia de las fuerzas militares colombianas. Especialmente en cuanto a la doctrina, es un momento de redefinición. El tema en cuestión es el complejo legado intelectual desarrollado por los comandantes de las fuerzas militares durante medio siglo de experiencias bélicas. La institución está en una encrucijada: ¿abrazará la doctrina de la OTAN y dejará que la suma de su experiencia desaparezca con la jubilación progresiva (o la muerte) de sus oficiales más antiguos? ¿O la institución tomará los medios necesarios para situar esta experiencia como la piedra angular de lo que podría llamarse La 'Escuela colombiana de pensamiento estratégico'?

Este artículo tiene dos objetivos. Por un lado, creo que es esencial subrayar -una vez más- la importancia de invertir más energía y recursos para traducir la suma de experiencias individuales en un cuerpo de textos que formaría la firma conceptual de la Escuela Colombiana de Estudios Estratégicos. Por otra parte, deseo presentar los artículos de dos colaboradores israelíes que invité a participar en esta edición para apoyar mis argumentos: Brigadier General Shimon Naveh y Ofra Graicer.

Sobre la importancia de definir la Escuela Colombiana de pensamiento estratégico

Respecto a la importancia de desarrollar un cuerpo de literatura que defina la Escuela Colombiana de Pensamiento Estratégico, es necesario hacer dos puntos para que más oficiales desarrollen activamente y definan el legado intelectual de sus antecesores.

Primero, la riqueza y complejidad del pensamiento militar en Colombia no es un tema que debamos discutir aquí. Hay muy pocas sociedades y fuerzas militares en el mundo que hayan conocido

la guerra como los colombianos. Este volumen del conocimiento práctico de la guerra existe bajo la forma de experiencias individuales. En el mundo académico, hablaríamos de "conocimiento mētis"; un saber-hacer que se desarrolla iterativamente por personas que viven en una situación específica para resolver problemas concretos. Es un conocimiento del mundo que se adapta a realidades complejas tal como son vividas por las personas que las experimentan.

Aunque cada operación y cada historia individual tienen valores inmensos, lo que es aún más importante es analizar la suma de estas experiencias vividas para traducirla en términos conceptuales; a fin de definir las ideas específicas que pueden generar conceptos innovadores desarrollados por los líderes militares colombianos de los últimos 50 años en Colombia. Tal esfuerzo puede no considerar todas las idiosincrasias e inevitablemente violentará la complejidad de muchas contribuciones, pero permitirá el desarrollo de ideas y conceptos originales que caractericen el modo de guerra colombiano.

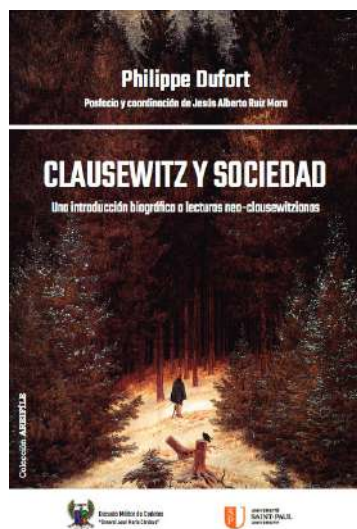
En 2011, tuve el privilegio de sentarme y charlar durante todo un día con el General Álvaro Valencia Tovar. Aprendí mucho sobre su legado intelectual sobre temas que no fueron discutidos en sus numerosos libros. Me entristeció su muerte ya que Colombia perdió a uno de sus más grandes pensadores militares, pero también porque había mucho más por discutir. El General Valencia Tovar tomó tiempo para escribir libros, pero la mayoría de sus compañeros no lo hicieron. ¿Los líderes actuales tomarán todas las medidas necesarias para posicionar esta experiencia como la piedra angular de una Escuela Colombiana de Estrategia? Los eruditos no pueden producir este conocimiento mētis de la guerra, pero ciertamente pueden ayudar a traducir experiencias en conceptos y desarrollar los textos que servirán como artefactos de este legado intelectual.

Hay muy pocas sociedades y fuerzas militares en el mundo que hayan conocido la guerra como los colombianos. Este volumen de conocimiento práctico de la guerra existe bajo la forma de experiencias individuales

Segundo, los cadetes y oficiales colombianos deben ser entrenados según las diversas líneas de pensamiento que diferencian las diversas facciones del pensamiento militar que se pueden encontrar en la historia de las fuerzas militares colombianas. Esto es de especial importancia porque una educación anclada en los pensadores estadounidenses o europeos borraría el conocimiento mētis de la guerra en Colombia. La complejidad de las experiencias y el legado intelectual de los pensadores colombianos pasados no se transmitirá y, por lo tanto, se suprimirá de facto de la tradición institucional.

La intención actual de fortalecer las relaciones con la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) traerá muchos desafíos para las Fuerzas militares de Colombia; desde la interope-

Espero que sus intervenciones alentarán a los actuales comandantes a invertir más energía en el desarrollo y definición de la huella intelectual colombiana en estudios estratégicos



Fuente: Archivo personal Dr. Philippe Dufort

rabilidad hasta la diversificación de sus aptitudes y capacidades. Sin embargo, representa un riesgo aún mayor descuidar las experiencias nacionales con el fin de formar una nueva generación de oficiales que pueda desplegarse a nivel mundial y en colaboración con fuerzas aliadas. Todas estas ideas y doctrinas importadas tienen el potencial de actuar como un velo que cubra experiencias nacionales pasadas.

¿De qué manera los futuros oficiales accederán a esta inmensa suma de experiencias si no hay textos analíticos dirigidos a traducir esta vasta suma de experiencias en principios y conceptos operacionales y estratégicos? Los estudiosos e investigadores no pueden hacer esto por su cuenta. Lo que pueden hacer es apoyar a los oficiales colombianos para que traduzcan en términos conceptuales sus experiencias. Pero esto implica un importante esfuerzo por parte de las instituciones militares para apoyar este proceso.

Voces del extranjero y conocimiento *métis* de la guerra

Al invitar a dos escritores israelíes que han contribuido fuertemente a desarrollar una forma innovadora de pensar sobre asuntos militares a partir de sus propias experiencias de guerra, espero que algunos colegas colombianos se sientan encantados por el potencial de lanzarse en esfuerzos intelectuales similares.

El punto aquí no es reemplazar la influencia estadounidense por los israelíes o, al contrario, decir que no se puede aprender nada de la influencia extranjera. El argumento es que, si los pensadores militares estadounidenses, británicos e israelíes tuvieron éxito en traducir sus realidades y experiencias en escuelas de pensamiento estratégicas y operacionales, los oficiales colombianos pueden hacer lo mismo. Esto resultará de especial valor en un momento en que sus instituciones militares quieren difundir su

influencia a nivel mundial. Este podría ser un material mucho mejor para compartir que una emulación "latinoamericana" de la doctrina estadounidense.

Como los desarrolladores iniciales de lo que ahora se conoce globalmente como "diseño militar" y los únicos instructores que dan formaciones a nivel de los Generales de las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI), el brigadier general Shimon Naveh y la doctora Ofra Graicer están bien posicionados para subrayar la importancia del pensamiento militar endógeno. Espero que sus intervenciones alentarán a los actuales comandantes a invertir más energía en el desarrollo y definición de la huella intelectual colombiana en estudios estratégicos.

Creo que su contribución es de especial interés en este momento de coyuntura, porque la influencia israelí bajo el enfoque de Naveh y Graicer tiene como objetivo valorar el conocimiento práctico de la guerra, mientras se entregan a los pensadores militares herramientas cognitivas destinadas a maximizar su potencial innovador. Los dos textos aquí incluidos introducen el pensamiento del diseño y, esperamos, pueden servir como una invitación para desarrollar y definir una "escuela colombiana" de pensamiento militar y para identificar mejor su naturaleza innovadora.

La contribución colombiana a la tradición occidental en estudios estratégicos podría ser inmensa. Lamentablemente, la cuestión actual sigue siendo: ¿se hará?

ENTRE LA ENSEÑANZA Y EL APRENDIZAJE

¿QUÉ LECCIONES PUDO APRENDER LA DOCTRINA ISRAELÍ DE LA GUERRA DEL LÍBANO DE 2006¹?

OFRA GRAICER PH.D.

Actualmente trabaja en el IDF (Israel Defense Forces y es especialista en SOD (Systemic Operational Design, por su sigla en inglés), experta en estrategia y operaciones militares.

Como jefe de instrucción en el Curso de Mando Operacional de las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI OCC), prepara a los oficiales militares superiores en el proceso de diseñar estrategias y operaciones para la nueva era.

Sus áreas de investigación abarcan desde operaciones profundas hasta operaciones especiales y Cyber, donde desarrolla conceptos de futuro, juegos de guerra y simulaciones.

¹ La Segunda Guerra del Líbano fue un conflicto militar de 34 días entre Israel y Hezbollah. El conflicto comenzó con el secuestro de dos soldados israelíes en patrulla y terminó en un alto el fuego con intermediación de la ONU (UNSCR 1701). Durante el cual, las FDI lanzaron una campaña completa en el sur del Líbano y Hezbollah respondió disparando miles de cohetes en la parte norte de Israel (más de 100 por día). 44 civiles y 121 soldados fueron asesinados, y miles más resultaron heridos en el lado israelí. El Líbano sufrió 850 víctimas civiles, 250 combatientes de Hezbollah muertos y daños a su infraestructura e industrias.

Estamos en agosto 4 de 2006. Ubicación - Ministerio de Defensa compuesto en Tel Aviv. Han pasado ya tres semanas desde el comienzo de las operaciones hacia el norte. El Gabinete de Seguridad Nacional se reúne para discutir las opciones futuras. Amir Peretz, Ministro de Defensa, comienza:

“Al comienzo de las hostilidades nos enfrentamos a cuatro alternativas: (1) el enfoque de “palanca” (presionando al Líbano para que tratara con Hezbollah) (2) Decisión del Aire (la Fuerza Aérea israelí tratará con Hezbollah); (3) Diplomacia e intervención internacional (La ONU tratará con Hezbollah); (4) ay la menos popular, un componente conjunto, inter-servicios e inter-institucional, que incluya los componentes Tierra, Aire, Naval, Inteligencia, Mossad, Diplomacia y Relaciones Estratégicas. (la totalidad de las FDI tratará con Hezbollah).

Después de veinticuatro días de lucha, se podría decir que hemos agotado gradualmente todos los enfoques



Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

menos el menos favorito como nuestro último recurso, desde una postura inferior, receptiva. Ahora hay cuatro cuestiones que resolver:

(1) Nuestra comprensión del oponente - por un lado, no hemos hecho lo suficiente para separar a Hezbollah del contexto palestino (un alto el fuego con Hamas en Gaza podría aislar a Nasrallah, y mostrar a los palestinos, una clara demostración de nuestras capacidades); al mismo tiempo, no hemos hecho lo suficiente para separar a Hezbollah del gobierno libanés (mediante presión diplomática sobre el PM Seniora para que hable directamente con Israel y llegar a un acuerdo que supere a Hezbollah, respaldado por incentivos internacionales para hacerlo).

(2) Líbano 'entonces y ahora': ¿Qué ha cambiado? En la Primera Guerra del Líbano de 1982 operamos en el espacio de un Estado atrapado en una guerra civil, para resolver un problema "externo" a él (refugiados palestinos que se convierten en una fuente de terror contra Israel). Nuestro enemigo es-

ta organizado como milicias en el mejor de los casos. Los sirios estaban presentes, pero generalmente se mantuvieron fuera de la lucha. En 2006 estamos operando en un espacio con un gobierno legítimo y soberano, para resolver un problema "interno", inseparable de la política y la cultura del Líbano. Nuestro enemigo está bien organizado y tiene las capacidades de un ejército regular. Su lógica predominante es "aterrorizar"; su modo de acción, 'guerrilla'. Siria puede estar fuera, pero los iraníes están bien adentro. En ese sentido, la iniciativa de 2006 es mucho más ambiciosa que en 1982. No estoy seguro de que usted sea consciente de eso.

(3) Duración de la campaña: encuentro alarmante el desacuerdo en cuanto a cuánto tiempo la operación podría seguir. Hay quienes afirman que el cese de las operaciones es una cuestión de días, determinada por la velocidad que le tomaría al Consejo de Seguridad de la ONU la decisión de pasar; al mismo tiempo, hay quienes afirman que no hay límite de tiempo en las operaciones de las FDI. Si la señal del reloj es correcta,

la actividad de las FDI en tierra se lleva a cabo en contradicción con su realización (ya que las maniobras lineales terrestres necesitan tiempo para acumular impulso efectivo). Sin embargo, asumir que estas operaciones son atemporales, es nada menos que ignorancia estratégica.

(4) Canal Diplomático: la razón por la que nos vimos obligados a actuar contra Hezbollah, es una prueba de fracaso de la vía diplomática, en la aplicación de la decisión No. 1559² del Consejo de Seguridad de la ONU. Sin embargo, seguimos poniendo nuestras esperanzas en ella. La sugerencia de vincular nuestra estrategia de salida a la estrategia de entrada de una fuerza internacional significativa, nos impide discutir críticamente el marco temporal de la operación, mientras nos enreda en otro largo persistencia en el lodo libanés.

En resumen, la falta de un estado final común, acordado, nos degrada al pensamiento táctico en el ahora, en lugar de prever un futuro alternativo deseado. Es decir, seguimos siendo receptivos

en nuestras acciones, aunque nuestros resultados están mejorando. Sin embargo, debemos darnos cuenta de que poner fin a las operaciones militares en un alto el fuego, nos negará el potencial futuro de la pre-emisión (acción independiente contra Hezbollah) en un futuro próximo. Este es el peor resultado de todos. Si llegamos a la conclusión de que no podemos manejar a Hezbollah de manera efectiva por nuestra cuenta, debemos desprendernos de inmediato sin llegar a un acuerdo, salir del Líbano, reagruparnos, volver a entrenar y lanzar la siguiente fase por nuestro propio acuerdo (el enfoque **asalto**).

También debemos considerar cómo escapar de nuestro mayor inconveniente en el que cuanto más duren los combates, mayores expectativas tiene el público israelí de que haya logros. En ese sentido, sigue existiendo una marcada incongruencia entre nuestra directiva estratégica y el movimiento sobre el terreno. Siento que estamos desarrollando la maniobra al revés. Nuestra acción escalonada puede ser típica de la maniobra terrestre, pero no muestra ningún pensamiento creativo al

resolver un problema el alcance presentado por Hezbollah. Por otra parte, exige muchos más recursos (y causa muchas más pérdidas) en vidas y en material, en el frente y en la retaguardia.

Entonces, ¿qué es una buena doctrina? Debe manipular un sistema de tensiones - entre el proceso y el producto; entre institucionalización y cambio; entre contenido genérico y contexto; entre ambientes funcionales. Una buena doctrina debe permitir el aprendizaje a través de la enseñanza

Para alcanzar los objetivos de operación actuales, debemos tomar el espacio terrestre completo al sur del río Litani, y limpiarlo de una manera a lo Sísifo, aunque los combatientes de Hezbollah nos están esperando. Tendríamos que reclutar la mayoría de nuestras fuerzas de reserva durante un largo período, y sin duda se sufrirían muchas bajas. Además, traer reservistas a la batalla abre una puerta más amplia para la crítica hacia los movimientos militares, ya que son civiles en primer lugar, y soldados en segundo lugar.

Si no nos aseguramos de mantener este espacio al sur del Litani, el problema de cohetes de corto alcance no será resuelto. Misiles de largo alcance que la Fuerza Aérea israelí puede enfrentar. Pero cuanto más continúa "castigando" a la población libanesa, por daños colaterales o ataques directos a sitios civiles, nos hace más difícil convencer a los libaneses de que somos los buenos".

El ministro de Defensa Peretz terminó su discurso.

El comité Winograd no leyó las actas de esa reunión porque ese discurso nunca fue pronunciado. Es mi ficción de un discurso estratégico que debería haber tenido lugar entre los tomadores de decisiones israelíes entonces:

El 12 de julio de 2006, el gabinete de Israel decidió un cambio de política en la arena norte, pero desde los factores equivocados y para los objetivos equivocados. Como resultado, los militares superaron una campaña preventiva, resultando en una enorme brecha entre los objetivos declarados y los logros disputados.

Para ser directos, nos atrajeron a la guerra sobre la base de estadísticas de secuestro, en lugar de lanzar una campaña preventiva, que podría transformar la geo-estrategia inconveniente que surgió en esa región desde el 11 de septiembre de 2001.

La siguiente pieza es mi percepción de lo que salió mal durante la Segunda Guerra del Líbano desde la perspectiva del aprendizaje sistémico. Observador imparcial en esta materia, no soy - Entre los años 2000 y 2006, fui miembro del Instituto de Investigación de Teoría Operacional de las FDI (OTRI). En el verano de 2006, OTRI se convirtió en sinónimo de gran parte de la conmoción del comando que caracterizó esa guerra.

Inicialmente era el capricho de un solo hombre de un pequeño think-tank operativo, dirigido por tres generales jubilados, y tenía como objetivo desarrollar una versión israelí de arte operativo. Con el tiempo, se ganó el respaldo de los Jefes y Vices del Estado Mayor, se formalizó e incorporó 4 funciones:

(1) Un centro de investigación, desarrollando la versión única de las FDI de conocimiento operacional; (2) una escuela que

2 Con fecha 2 de septiembre de 2004, recordando las resoluciones anteriores sobre el Líbano y reiterando un firme apoyo a la integridad territorial, la soberanía y la independencia política del Líbano dentro de su frontera internacionalmente reconocida. Todas las fuerzas no libanesas deberían haberse retirado del Líbano (es decir, las fuerzas sirias e iraníes, ya que las FDI retiraron a sus soldados finales en mayo de 2000) y todas las milicias armadas, que impidieron que el Gobierno libanés ejerciera su soberanía sobre todo el territorio libanés, han sido manejadas (refiriéndose al control de Hezbollah sobre todo el país). Corriendo de oeste a este a unos 45 kilómetros al norte de la frontera israelí, cortando geográficamente el sur del resto del país y convirtiéndose en el campo de batalla "común" entre los dos estados a lo largo de los años.

dirigía el curso avanzado de mando operativo, que educaba y capacitaba a los comandantes superiores en el diseño operativo sistémico (SOD); (3) un laboratorio, relacionando a académicos y practicantes en experimentos; Y (4), un mecanismo, transformando la cultura corporativa de las FDI mediante la conexión en red de sus varios agentes operativos.

En junio de 2006, varias semanas antes de estallar la guerra, OTRI fue disuelto. El acto fue informal y bastante sucio en su ejecución. Es bastante simbólico, sin embargo, las FDI entraron en la Segunda Guerra del Líbano sin un instituto dedicado al pensamiento Operativo.

El título que elegí para mi pieza proviene de los orígenes arcaicos del término 'doctrina'. **Docere** significa "enseñar" y en su sentido más amplio, incluye el aprendizaje y la instrucción. Los diccionarios también asocian la doctrina con el dogma, es decir, un principio o posición o el cuerpo de principios en una rama del conocimiento o un sistema de creencias. Desde una perspectiva militar, una cosa es tratar la doctrina como una herramienta de aprendizaje que avanza en la creación de nuevos conocimientos (y por lo tanto una construcción abierta, abierta a la crítica y sugerencias), tratándola

entonces como un texto santificado o un canon (una construcción cerrada), para adherirse literalmente a él en tiempos de crisis. El reto es equilibrar armónicamente estos dos opuestos.

Siete años después del conflicto mortal con los palestinos, las FDI encontraron que la asimetría favorecía al rival. En ese momento, la doctrina de las FDI, los modos de pensar y planificar, los patrones de organización y las formas de guerra estaban dirigidos contra adversarios simétricos parecidos a estados. De hecho, no han cambiado mucho desde los días de Napoleón ... Las crecientes tensiones entre el paradigma existente y la realidad emergente hicieron que la máquina de guerra de las FDI fuera irrelevante, y con una necesidad desesperada de transformarse.

A OTRI le correspondía desarrollar una metodología que permitiera el cambio continuo a medida que daba forma a la realidad. Compuesta de personas con rica experiencia de combate y antecedentes multidisciplinarios, comenzó a desarrollar esa nueva praxis para las operaciones, CENTCOM funcionaba como su laboratorio. Al adoptar el pensamiento operativo, las FDI lograron superar el problema de tener que actuar sobre la

Después de veinticuatro días de lucha, se podría decir que hemos agotado gradualmente todos los enfoques menos el menos favorito como nuestro último recurso, desde una postura inferior, receptiva

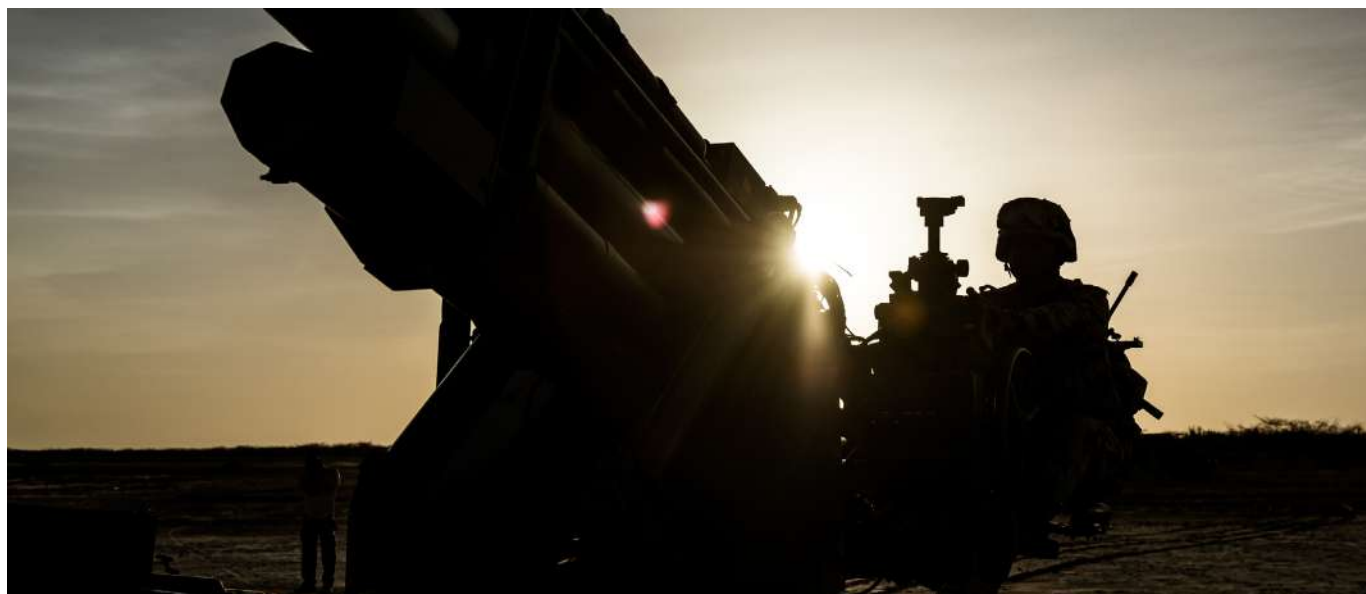


Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

base de una estrategia vaga o de no tener una estrategia declarada.

Una metáfora tomada del mundo de la Arquitectura es útil, al explicar los desafíos que enfrenta el sistema de mando en sus tres ambientes funcionales. De manera similar a las relaciones entre empresarios, arquitectos y artesanos, los estadistas establecen una estrategia para los militares, en varios matices de claridad. Por definición, la política no obedece a reglas, ni se inclina a los estándares científicos.

En el otro extremo, los guerreros están entrenados para hacer exactamente lo contrario. En su dominio reina la ontología. Funcionan dentro de conjuntos dados de reglas y trabajan con moldes y patrones existentes. El desafío del comandante operativo es mediar entre estos dos entornos de mando. Es decir - para crear un nuevo marco que encarna la estrategia, por un lado, pero, permite, la manipulación de las formas organizativas existentes para ejecutar esa estrategia.

Por lo tanto, se desarrolló el Diseño Operativo Sistémico, como una práctica para ejecutivos de alto nivel cuya filosofía ofrecía, un nuevo enfoque para el pensamiento, el aprendizaje y la acción.

El DOS proporcionó una metodología para la toma de sentido de emergencias complejas y desarrolló estrategias orientadas al sistema.

Entonces, ¿qué es el DOS? Es un proceso evolutivo, estructurado-de reflexión,

que comprende un sistema de aprendizaje. Su producto es un nuevo concepto, que luego es implementado, re-evaluado y rediseñado, según nuestra lectura de la situación. El DOS genera paradigmas (o marcos guía) que nos permiten realizar, desafiando constantemente estos marcos a través de los cuales

En otras palabras, El DOS es un motor que perpetúa la estrategia. Al cambiar toda la rutina de la organización, 'inmuniza' las instituciones contra tener que ocuparse en manejo de crisis, y les ofrece más bien una metodología para la pro-acción.

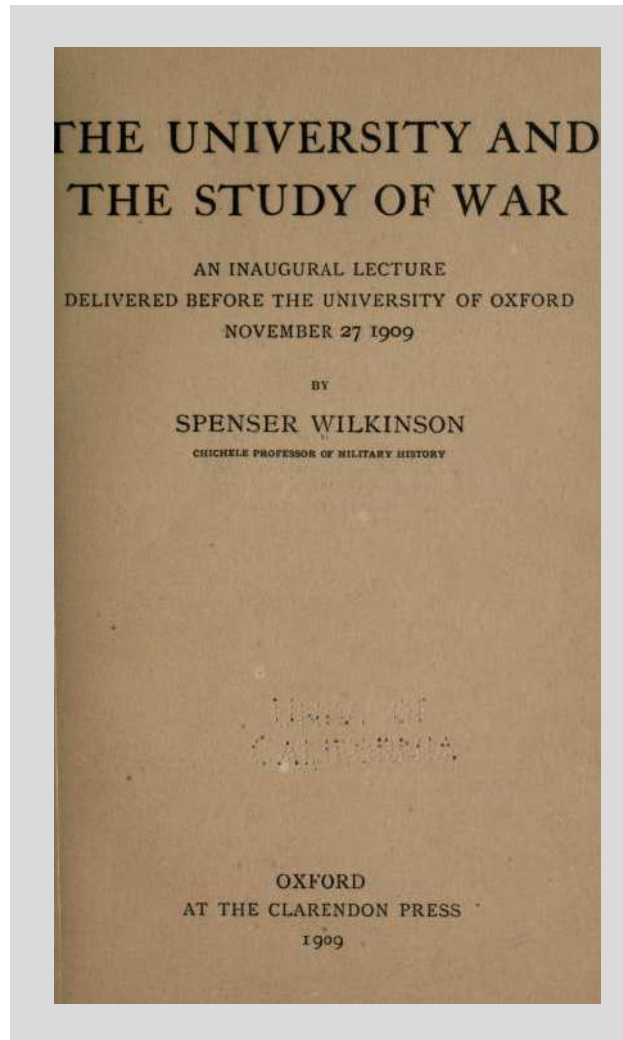
El DOS toma la doctrina como la apoteosis del viaje intelectual de la organización, tanto como un punto de partida para el próximo viaje. En otras palabras, en cualquier momento, la doctrina es tan relevante como obsoleta: para citar a Francois Jullien, "*la esencia de la guerra es traicionar al modelo*".

Y así, la formación de la estrategia y la formación de la doctrina son dos procesos opuestos que deben complementarse entre sí, para que una maquinaria militar funcione correctamente. La doctrina establece los límites de una institución y la estrategia la desata. Para la mente occidental, esto suena como una receta para el desastre. Para la mente no occidental, la interacción entre los polos opuestos es de la esencia (la noción de Dao)

La estrategia consiste en sentar las bases de la maniobra en lugar de realizarla con astucia. Aunque no diseñamos un plan de estrategia, sí llegamos

a una configuración estratégica, y el condicionamiento objetivo que produce.

De esta manera, lo que OTRI buscaba integrar en los escalones operativos y estratégicos del sistema de mando de las FDI, era un régimen completamente diferente de actividad en curso, que mantenía el potencial estratégico de la organización. Proporcionó el **cómo** del proceso, pero se abstuvo de intervenir en el **qué**.



percibimos las nuevas tendencias. Al hacerlo, nos permite tanto crear la caja, como también, pensar fuera de ella.

El DOS prospera en el cambio. Se pregunta '¿qué es diferente?' En vez de buscar similitudes e imponerlas. Esta metodología única de pensamiento avanza el aprendizaje organizacional a través del discurso, utilizando las diferentes interpretaciones de varios agentes de mando. En ese sentido, El DOS es esencial y comprometedor.

5 Véase Christopher Alexander, 'The Timeless Way of Building' (Oxford, 1979), pp. 70-73

Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

La razón era muy clara -aunque cada miembro de OTRI tenía su experiencia de mando y área de especialidad únicas (yo por mi parte adquirí experiencia en maniobras operacionales y operaciones especiales), no teníamos el mandato ni tampoco éramos responsables de conducir las operaciones. Fuimos instructores en lugar de asesores, ya que nuestra filosofía afirmaba que sólo el comandante encargado podía diseñar la operación que él o ella debía implementar.

Se pudo ver por qué OTRI y su plataforma líder, SOD, ganaron tanta resistencia.

Sin embargo, la mayor parte de ella alimentaba las corrientes subterráneas como en general, los oficiales superiores no querían ser percibidos como anti-intelectuales. Al mismo tiempo, el DOS es un proceso tan excruciante que la mayoría de los oficiales superiores carecían de la resistencia intelectual para soportarlo ...

Parte de la resistencia (convertida en crítica) se debió al nuevo lenguaje promovido por OTRI, para explicar el ámbito operativo. Sin embargo, por definición, las tendencias emergentes y las situaciones nuevas, residen fuera de nuestro marco mental, merecedoras de un nuevo lenguaje:

Las tendencias estratégicas se realizan mediante el reconocimiento de patrones. Cada patrón es una regla de tres partes, que expresa las relaciones entre el contexto, el problema y la solución. El participación entre patrones existentes y un contexto dado es lo que genera nuevos patrones (nuevas soluciones a nuevos problemas).

Un buen diseño operativo implica la capacidad de compartir un lenguaje de

patrones: **(1)** Hay que ser capaz de expresar la idea no en términos sueltos, generales, sino con la precisión necesaria para convertirlo en un patrón; **(2)** se debe poder dibujar la idea, ya que define un campo de relaciones espaciales; **(3)** se le debe dar un nombre. Mientras un patrón tenga un nombre débil, significa que no es un concepto claro, y el general no puede decirles claramente a sus subordinados qué hacer para hacer "uno" ⁵.

La tarea del diseño operacional sistémico es crear un lenguaje de patrones único, compartido y en evolución, al que todos contribuyen y todos pueden usar. Es igualmente importante que la persona que diseña la estructura también esté

Las tendencias estratégicas se realizan mediante el reconocimiento de patrones. Cada patrón es una regla de tres partes, que expresa las relaciones entre el contexto, el problema y la solución. La participación entre patrones existentes y un contexto dado es lo que genera nuevos patrones

en condiciones de hacer que suceda.

Y así, volvemos a 2006. En abril de ese año, Dan Halutz aprobó sin reservas la última versión del nuevo Concepto Operativo de las FID, desarrollada durante un período de tres años por la División de Doctrina de la Subdivisión de Operaciones. El proceso fue similar al que se llevó a cabo en otros ejércitos, mediante el cual equipos de oficiales activos, reservistas, agentes gubernamentales y académicos, condujeron una serie de discusiones que luego fueron redactadas, distribuidas y re-elaboradas hasta que

se publicó la versión final. En cuanto al proceso, sufrió el mismo malestar con el que está familiarizada cada organización - el intercambio constante del personal y de los puestos, la escasez del tiempo y la capacidad de atención limitada.

Sin embargo, hubo 3 factores que determinaron la futilidad de ese proceso: **(1)** la división de Doctrina no logró sincronizar los diversos equipos de trabajo en un sistema de aprendizaje coherente, por lo que se produjeron muchas contradicciones y lagunas lógicas en el producto final; **(2)** aunque Desunión era una palabra de rumor principal corriendo como un hilo en el documento, los equipos de investigación no estaban verdaderamente unidos y eternizaron posturas de armas combinadas; y **(3)**, no hubo esfuerzo de experimentación para desarrollar conceptos complementarios.

Pero uno. De hecho, ¡el último ejercicio de las FDI a nivel de mando operacional-estratégico se llevó a cabo en 2004! Reflejando tensiones serias en el cambio del comando tradicional a las prácticas de comando operacional, el sistema se "estancó" con un paradigma novedoso, pero con modos de acción obsoletos.

El producto final era un desajuste de viejo y nuevo. En particular, se esforzó por ofrecer interpretaciones pertinentes a las tensiones tradicionales. Sin embargo, eso estaba bien. En manos de un liderazgo operativamente culto, ese producto podría haber generado un discurso fructífero a través del sistema de comando, y las tensiones podrían ser pensadas a través de una solución viable. Permítanme mencionar las tensiones que, tras un examen crítico, podrían haber afectado la conducción de la guerra:

El título que elegí para mi pieza proviene de los orígenes arcaicos del término ‘doctrina’. Docere significa “enseñar” y en su sentido más amplio, incluye el aprendizaje y la instrucción. Los diccionarios también asocian la doctrina con el dogma, es decir, un principio o posición o el cuerpo de principios en una rama del conocimiento o un sistema de creencias. Desde una perspectiva militar, una cosa es tratar la doctrina como una herramienta de aprendizaje que avanza en la creación de nuevos conocimientos (y por lo tanto una construcción abierta, abierta a la crítica y sugerencias), tratándola entonces como un texto santificado o un canon (una construcción cerrada), para adherirse literalmente a él en tiempos de crisis.

1. Las consecuencias de una creciente asimetría cultural entre Israel y sus diversos opositores;

2. El falso entendimiento de que la asimetría cultural significaba una limitación de la libertad de maniobra terrestre;

3. La dependencia de avances tecnológicos que no produjeron ningún avance en tal asimetría;

4. La necesidad de redefinir los mecanismos de decisión en tal asimetría (desde la destrucción tradicional hasta el choque operacional y la desintegración);

5. La contradicción entre una necesidad tradicional de conducir guerras cortas, y percibir las guerras nuevas como prolongadas;

6. El cambio del conflicto existencial a uno de **corazón y mente**, sin darse cuenta de que sólo existen mezclados y en cada tipo de modelo;

7. A cada oponente se le asignó un etiquetado independiente de los modos genéricos de conflicto, cuando en realidad los enemigos de Israel encajan en una categoría más que única (Guerra regular / Guerrilla, Guerra de baja intensidad / alta intensidad, no convencional). Créalo o no, ¡la confrontación en el sur del Líbano fue denominada Conflicto de Baja Intensidad!, ¡Y Hezbollah, un movimiento de liberación nacional! ...

8. Por último, al no entender las interrelaciones entre la estructura de mando, la aplicación conjunta y el aprendizaje operacional, se cuestiona cualquier

potencial para la realización efectiva de las operaciones.

Esto se demostró en la confusión entre las dimensiones lógicas, espaciales y organizativas de los acuerdos de mando. Hubo una adopción acrítica de la terminología militar estadounidense (un teatro de guerra, teatro de una campaña y teatro de operaciones), en relación con las características estratégicas únicas de Israel.

La forma en que diseñamos nuestro sistema de mando, afecta nuestra capacidad de dar sentido a una situación, y cada contexto único puede requerir una adaptación en los acuerdos de mando existentes. Por contexto único también me refiero a los acuerdos del sistema rival. La idea completa es diseñar funciones de comando que cada una ejerza una perspectiva única sobre la situación evolutiva de modo que a través del discurso, un cuadro completo de la maniobra emergente podría ser discernido.

El 12 de julio de 2006, la FDI estaba encabezada por un aviador. Entrenado en la Fuerza Aérea Israelí, nunca participó en un curso de mando en ningún nivel, tenía cero experiencia en mando conjunto y era totalmente ignorante cuando se trataba del uso de la Fuerza Terrestre o Naval.

La Segunda Guerra del Líbano también se vio afectada por el nepotismo aéreo del Estado Mayor de Halutz, caracterizado por una mentalidad superficial o unidimensional, como se ven las cosas desde una cabina de avión.

El enfoque general era la contratación (cero en diseño, diez en planificación) y la tecnología burocrática (cada problema tenía una solución lógica, siempre y cuando residiera dentro de nuestro sistema conceptual). Las personas visionarias, creativas e intelectuales no encajaban en ese perfil.

Su Estado Mayor ejerció el silencio de los corderos bajo un Hannibal Lecter

uniformado ... No hubo ningún diálogo dentro del Estado Mayor de Halutz. No hubo oposición ni resistencia. Les presentaba a los políticos una sola voz, su voz, cuando en el pasado se acostumbraba llevar el debate militar sobre cuestiones estratégicas al Gabinete de Seguridad. Durante el período de Halutz, rechazó tal Acceso general ...

Así pues, Halutz tenía derecho a castrar a NorthCom si así lo consideraba oportuno. Pero las consecuencias fueron, que todas las funciones de mando se centralizaron en un único componente, la División de Operaciones, Tel Aviv, que "dialogaba" con sí misma ...

Además, la función de mando estratégico no hizo lo que debía hacer, es decir, sincronizar el sistema de sistemas de teatros regionales con una estrategia coherente. Y así, durante estas semanas, las arenas palestinas no sólo fueron descuidadas, sino que, como he mencionado, ejercieron estrategias independientes.

El Comando del Norte fue privado de la responsabilidad de diseñar y conducir la campaña en su área de operaciones. La subdivisión de operaciones estaba básicamente diseñando, planeando, emitiendo órdenes y analizando las operaciones que tuvieron lugar. Las diversas armas funcionaban inconexas. Había varios planos para elegir como respuesta el 12 de julio. La inutilidad de la elegida se reflejó en trece 'cambios de tendencias operacionales' en menos de un mes de operación.

Por lo tanto, fue la desorientación de Halutz la que provocó el lloriqueo que sigue, cuando no sabemos lo que estamos haciendo.

Esto fue lo que se filtró hacia los canales de mando hasta el soldado raso -no un lenguaje complicado sino una dirección confusa- los comandantes de batallones dominaron la práctica de evitar recibir órdenes, sabiendo que no tenía más sentido que arrojarlos a zonas de matanza; los helicópteros de combate se negaron

a proporcionar apoyo terrestre a través de la frontera internacional; un buque de misiles avanzado navegaba sin protección en aguas territoriales libanesas; las unidades especiales no se estaban utilizando en sus pericias específicas, sino en misiones regulares.

Las unidades se mantuvieron al lado de la frontera durante semanas, perdiendo todo su espíritu de lucha mientras el gabinete debatía cuál sería el próximo paso; los comandantes de compañías recibieron más de setenta cambios de misión en dos semanas!

Estas son palabras duras, pero soy optimista. Porque también tengo la suerte de ver un verdadero genio en las FDI. Y sé que fue una cuestión de elección, no de incapacidad, la que causó ese giro de los acontecimientos en 2006.

Entonces, ¿cómo saben los militares si están siguiendo una flauta de Leonardo o de Hamelin? - "había una vez un hombre genio, que pudo haber llegado a ser un hombre de destino". Sir Winston Churchill dijo que uno de sus más grandes generales, Orde Wingate, quien creó un concepto revolucionario en las luchas selváticas en áreas tropicales durante la Campaña de Birmania en el Pacífico, Segunda Guerra Mundial. El concepto de operaciones profundas de Wingate sigue siendo inigualable hasta el día de hoy. También es una buena idea de lo que podríamos haber hecho en el Sur del Líbano.

En resumen, Wingate levantó una fuerza híbrida del tamaño de una división, incorporando componentes aéreos y terrestres, cuya lógica era penetrar la parte posterior enemiga en una ecología compleja, simultáneamente por tierra y aire y de todas las direcciones, mientras que mantenía una presencia autárquica en la profundidad enemiga durante meses. Las columnas de Penetración de Largo Alcance viajaban ligeras y eran 100 por ciento letales, operando dispersamente para infundir confusión y atraer la atención del ene-

migo, luego amasando a voluntad para destruir esas fuerzas. La idea era atacar al enemigo donde no estaba preparado y gradualmente voltear el sistema enemigo contra sí mismo. En cuestión de semanas, Wingate logró lanzar un golpe operacional en el sistema japonés, y lo habría llevado a cabo mediante una decisión estratégica si no fuera por el accidente de avión.

Las ideas de Wingate eran tan novedosas, convenció no sólo a Churchill para darle vía libre, sino que también hizo que el Almirante Mountbatten, que pronto se convirtiera en Jefe del Estado Mayor de Defensa, declarara la transformación de todo el ejército en una fuerza de penetración de largo alcance. Sin embargo, cuando la atmósfera de guerra se disolvió, el establecimiento militar británico tradicional se libró de él. Hoy en día el legado de Wingate está enterrado en el cementerio de Arlington, y sus hazañas están prohibidas en el plan de estudios de las escuelas de mando en Gran Bretaña.

Entonces, ¿qué es una buena doctrina? Debe manipular un sistema de tensiones - entre el proceso y el producto; entre institucionalización y cambio; entre contenido genérico y contexto; entre ambientes funcionales. Una buena doctrina debe permitir el aprendizaje a través de la enseñanza. Pero, sobre todo, una buena doctrina necesita los Generales apropiados:

"Aquí había alguien dos pasos adelante de todo lo que yo había oído. Había desarrollado sus teorías, las había puesto en práctica, había desarrollado o reestructurado esas teorías de nuevo, y todavía estaba experimentando, teorizando y experimentando de nuevo."⁶

⁶ Michael Calvert, el legendario Comandante de SAS y el Segundo al mando de Wingate durante la Campaña de Birmania, se enfrenta a Wingate en *'Prisoners of Hope'* (London, 1952), p. 81

“CUIDADO CON EL PODER DEL LADO OSCURO”

- El acoplamiento inevitable de la doctrina y el diseño

*Entrevista especial con BG (Ret’)
Dr. Shimon Naveh,
el Pionero del Diseño Militar.
Entrevista de Dra. Ofra Graicer*



Shimon Naveh es un general retirado de las Fuerzas de Defensa de Israel (FDI) que creció en la Brigada Para. Nació el mismo año en que Israel alcanzó su independencia y vio a sus fuerzas de Defensa operar durante más de seis décadas de: guerras importantes, conflictos de baja intensidad, misiones de construcción de paz a través de operaciones contra el terrorismo. Al retirarse Naveh completó su Doctorado “En la búsqueda de la excelencia militar y la Evolución de la Teoría Operativa” en el King’s College de Londres, para convertirse más tarde en el principal libro de texto militar sobre el Arte Operativo. En 1995 estableció un Think-Tank único en su género en las FDI cuya principal tarea era educar a los Comandantes Superiores en Estrategia y Operaciones. Aquí es donde surgió el Diseño Operacional Sistémico (DOS), como una nueva praxis apropiada para los Generales. El Instituto de Investigación de Teoría Operacional (OTRI) se convirtió en un centro de intercambio intelectual y experimentación en nuevas ideas y nuevas formas de guerra, tanto



Foto: Archivo personal Dra. Ofra Graicer

en Israel como en el extranjero. Cuando el instituto fue disuelto en 2006 debido a políticas organizacionales, Naveh continuó su viaje a través del globo y hacia 2013 había cerrado el círculo completo, volviendo a las FDI para lanzar un nuevo curso para Generales.

La Dra. Ofra Graicer ha estado trabajando con Shimon Naveh durante las últimas dos décadas y co-instruye el Curso de Generales. Su doctorado se centra en la evolución de las Operaciones Profundas a las Operaciones Especiales, a través de los ojos del General Británico Orde Wingate.

(P) Usted ha sido un soldado toda su vida adulta y como tal, usted ha sido bastante moldeado por la Doctrina. ¿Qué le hizo buscar algo más allá en primer lugar?

(R) Como soldado, ya tenía tendencias subversivas y percepciones sistémicas. También tenía que ver con participar en y planificar operaciones especiales. Como comandante de la brigada, yo era

un hombre invencible que había sido admirado, odiado e intolerable a la vez. Lanzaría un nuevo ejercicio en el momento en que terminara otro y probaría algo diferente cada vez. Mis subordinados me rogaron que ralentizara, hasta que finalmente se enamoraron del ritmo. Cuando me retiré, fue la universidad la que me ofreció la primera oportunidad para la auto-redención. Por la libertad, la vida académica me permitió resolver las cosas, investigar, redescubrirme y evolucionar, al tiempo que me permitía asumir un nuevo puesto en el ejército como ciudadano.

Así que para mí todo era descubrimiento. Tenía curiosidad por entender el Arte Operacional (al que había estado expuesto en mi año en el Real Colegio de Estudios de Defensa en Londres (1987), y llevé esa curiosidad aún más allá mediante el establecimiento del think-tank en 1995. Yo y mis colegas¹ comprendimos que el Arte Operacional estaba relacionado con una función diferente en el sistema de Comando y tuvimos

que averiguar cómo se definían los dos. Como éramos prodigios tácticos, sabíamos cómo utilizar los patrones tácticos de pensar y actuar; pero aquí había que inventar algo más para que un sistema de mando fuera eficaz, por lo que cada entorno funcional (Estratégico, Operacional, Táctico) tiene una lógica de guía única y modos de ejecución únicos. Por eso no pudimos copiar los modos tácticos de funcionamiento a la esfera Operativa. La contribución de Lanir a esa fase fue esencial, procedente del campo de los 'sistemas'¹ y habiendo utilizado el pensamiento crítico. Juntos

¹ BG (Ret) Dr. Dov Tamari y el Dr. Zvi Lanir fueron el núcleo original de lo que más tarde se convertiría en el Instituto de Investigación de la Teoría Operacional de las FDI. Lanir es un civil que dirige una empresa consultora, Praxis, que incorpora el pensamiento sistémico en organizaciones gubernamentales y privadas. Tamari es un famoso general israelí y un héroe de guerra cuya carrera alternó entre la brigada para, Sayeret Matkal (la unidad de inteligencia estratégica de las FDI) y una división blindada. Es parte del medio que moldeó a la sociedad israelí en sus años de fundación.

creamos el primer módulo de Diseño Operacional Sistémico.

Intentamos definir los desafíos cognitivos de un General, asumiendo que, si eran diferentes de los oficiales tácticos, tendríamos que proponer un enfoque alternativo a su educación y desempeño. El dominio operacional es de ecología diferente y de diferente metafísica y hechura, tuvimos que encontrar una perspectiva diferente para entenderlo. Por ejemplo, me di cuenta desde el principio que los Generales no luchan. Luchan a través de otros, mandan a la gente que comanda operaciones. Son operadores del sistema - no de operaciones...

Empezamos a explorar otros campos como el cine y la literatura, más en el lado de los guiones, de donde nos aferramos a la noción de narrativas. La idea de un complot, reorganizando las circunstancias de una manera alternativa a través de la reestructuración, fue fascinante. Las críticas literarias y los autores eran personas interesantes y eran semejantes en ese sentido a aspectos de interés para los generales. Las narrativas y los complots también dejaron lugar a la interpretación para el lector observador, crítico.

También investigamos la medicina. Lo que nos llamó la atención fue la noción de praxis y el libro de Foucault sobre el Nacimiento de la clínica², que nos aporta nociones, no de cómo actuar, sino de cómo entrenar y aprender un campo de conocimiento que siempre está evolucionando. A diferencia de una película o un libro que como productos terminados podrían parecerse a un sistema cerrado, la medicina era un sistema abierto con una oposición no menor - de microbios y virus inesperados atacando el cuerpo desde un lugar inesperado justo cuando se pensaba que todo estaba bajo control. Me fascinaba la epidemiología. Fue una ontología salvaje y evolutiva y

los médicos fueron los primeros en reconocer que era el tipo de realidad que encontraban los practicantes. En la idea de la Clínica es obvio que hay leyes estructurantes y que hay una referencia en la forma del cuerpo humano. Pero todos sabemos que no hay dos cuerpos iguales. Así que la idea de la Clínica era reunir a los practicantes, crear teorías que no describen el mundo, sino crear teorías que te ayuden a pensar en el mundo, reflexionar sobre la acción³ y luego cambiar la teoría.

El dominio operacional es de ecología diferente y de diferente metafísica y hechura

En muchos aspectos los ingleses - a pesar de no haber utilizado nunca el término 'arte operativo' - eran una referencia significativa. Desde John Moore hasta Horacio Nelson, TE Lawrence, JFC Fuller y Richard Simpkin, todos ellos eran nómadas buscando un mayor nivel de comprensión.

También lo hicieron los filósofos franceses quienes no describieron ni explicaron lo que se debe hacer, sino que proporcionaron marcos cognitivos a través de los cuales uno podría reflexionar sobre el mundo para comprender y luego actuar. Gente como Deleuze, que reconoció la dialéctica de la destrucción y la creación⁴.

Los Cónsules Romanos eran también personas que formaban espacios, interpretaban el mundo estratégicamente, construían sistemas, operaciones de legiones e hicieron todo eso ignorando el conocimiento táctico. Lo que interesaba eran sus Operaciones (como las Guerras Galas) en lugar de sus luchas. Frontinus, que vivió en el siglo I DC y fue senador, cónsul y arquitecto, que escribió sobre estrategias tanto como escribió sobre acueductos. ¿Qué tenía que ver un campo con el otro? ¿Estaba loco?

Y entonces se me ocurrió que la arquitectura es la historia real. Comienzo a leer extensamente sobre los procesos arquitectónicos y la meta-cognición y la dialéctica de la lógica y la forma. También descubrí que los arquitectos también vienen de un mundo existente, pero crean uno nuevo en cada edificio que erigen, mientras traicionan al nuevo mundo. También se movieron entre Operaciones, aunque estéticas. Crearon un acto único, sui-generis que una vez implementado, no podía ser repli-

cado (al igual que Nelson en Trafalgar). En la edición, la arquitectura tenía la noción de los Estudios, al igual que la Clínica en medicina. El arquitecto está en el centro debido a su posición. Él o ella debe mediar entre

los que conocen (los artesanos) y los que quieren algo, pero no saben cómo explicarlo, hasta que el arquitecto les proporciona algo con lo que ni siquiera soñaron. Sin embargo, cuando los arquitectos se diferenciaban de los generales, tenían que ver con la siempre perturbadora noción de 'deriva', en el sentido de que los generales conocen, de vez en cuando, su percepción de los acontecimientos y los acontecimientos reales no concuerdan.

² https://monoskop.org/images/9/92/Foucault_Michel_The_Birth_of_the_Clinic_1976.pdf

³ Véase Donald Schon, "The Reflective Practitioner" (Basic Books, 1984) para una elaboración posterior de esa poderosa idea.

⁴ Más tarde será reconocido también por John Boyd, el famoso piloto de combate estadounidense y el As de la Guerra de Corea, que desarrolló el control de rizo OODA y escribió un artículo inédito en los años 70 sobre Destrucción y Creación. Boyd también se convirtió en una referencia importante para nosotros. Sus estudiantes más adelante [hicieron disponible](#) ese texto en línea:

http://www.goalsys.com/books/documents/DESTRUCTION_AND_CREATION.pdf

(P) *¿Qué le hizo elegir el término 'Diseño'? Los arquitectos nunca se refieren a sí mismos como diseñadores, y se han convertido, según su recuerdo, la referencia principal a los Generales?*

(R) Los arquitectos aprenden diseño y obviamente hacen diseño, pero su práctica es de programas. Elegimos 'diseño' porque hacía una mayor distinción de la planificación. La arquitectura sigue siendo la mayor impresión en nosotros, reestructurando nuestro dominio y dándonos una plataforma abierta para redefinir los desafíos cognitivos y redefinir la respuesta.

Pero, éramos conscientes de que el diseño no era suficiente. El pensamiento sistémico (aunque intuitivamente vinculado a la arquitectura) tenía que ser claramente incorporado, al igual que el arte operativo, que era algo único para los generales militares. Esa combinación condujo, como ya se señaló, a la primera versión del Diseño Operacional Sistémico (DOS) como una nueva praxis para los generales. Ese modelo básico tenía cuatro componentes de investigación⁵. Y, poco después, surgieron tensiones, ya que los militares querían escribirla de inmediato y yo no quería anotarla: Primero, porque no estaba seguro de mí mismo y, en segundo lugar, porque no entendíamos tan bien la noción de aprendizaje.

(P) *¿Cuánto tiempo le tomó empezar a enseñar a los Generales su nuevo enfoque (DOS)?*

(R) En primer lugar ampliamos nuestro núcleo original para incorporar generales veteranos de diversas ramas y servicios (Infantería, Armadura y Artillería, Aire, Naval, Fuerzas Especiales, Inteligencia). También reclutamos civiles jóvenes y multidisciplinarios con títulos académicos avanzados para aumentar el aspecto de investigación de nuestro trabajo⁶. En segundo lugar, nos dimos cuenta de algo fundamental sobre la esencia del Think-Tank, teniendo que abordar tres funciones: cuerpo de investigación, laboratorio de experimen-

tación, escuela de mando. Pero no nos dimos cuenta de que todos estos cambios nos hicieron perder nuestra tendencia subversiva. Crecimos físicamente añadiendo más personal, presupuesto y bienes raíces. Construimos un monstruo que comenzó a dictarla al sistema que hacer, cuando de hecho lo que se debe hacer es manipular constantemente el sistema de abajo hacia arriba. Así que las tensiones se estaban acumulando y nuestro tiempo se estaba agotando.

En segundo lugar, nuestro enfoque pedagógico estaba equivocado - pensamos que nuestro curso sería mejor ya que teníamos mejores maestros. Nos equivocamos. Una buena escuela se debe medir por su capacidad de preparar a la gente para los desafíos que están enfrentando. Generalato es sobre la auto-educación, no puede ser enseñado en los intercambios tradicionales de profesor-estudiante. Los generales deben auto enseñarse, solo tenemos que crear las condiciones que les permitan sacar lo mejor de ellos. En esto seguimos a Galileo Galilei y Albert Einstein, dos científicos gigantes, con respecto a la educación⁷.

En tercer lugar, hubo áreas importantes que deliberadamente elegimos descuidar, aunque fueran relevantes para los generales, como la estrategia. Nos enfocamos en el dominio operacional y lo dejamos a otros. Sólo cuando empezamos a trabajar en Estados Unidos con entidades de mando estratégico, tuvimos que definir la estrategia, en sí misma y en las relaciones con los dominios operacional y táctico. Los estadounidenses no nos enseñaron estrategia. Por el contrario - no tienen ni idea porque no entienden el arte operativo. La estrategia consiste en aprender en movimiento y transformar la institución en un sistema de aprendizaje. Así que nuestro fracaso en Israel nos trajo a América y nos hizo replantear nuestros supuestos básicos, produciendo la siguiente evolución de nuestro enfoque.

Los estadounidenses no nos enseñaron estrategia. Por el contrario - no tienen ni idea porque no entienden el arte operativo. La estrategia consiste en aprender en movimiento y transformar la institución en un sistema de aprendizaje

5 Fronteras del Sistema, Razones del Sistema Rival, Fronteras de Operación, Formas de Función.

6 Nota del revisor: Este fue mi punto de entrada al instituto sobre la oferta del Dr Naveh para unirse al Think Tank una vez que me gradué del Programa de Estudios de Seguridad en la Universidad de Tel Aviv. Yo debía escribir un Ph.D. Sobre un tema que interesaba a los militares de la época (Sistemas Operacionales de Maniobras) mientras participaba en el trabajo en curso del Think-Tank.

7 Galileo dijo: "No podemos enseñar nada a nadie; sólo podemos ayudarlos a descubrirlo dentro de sí mismos". Einstein dijo: "La educación es lo que queda después de que uno haya olvidado lo que aprendió en la escuela". Y, "Lo único que interfiere con mi aprendizaje es mi educación."

En Estados Unidos también completamos nuestra modelización de los ocho rasgos de un General, coincidiendo con los desafíos que enfrenta e inspirados por la diosa griega Metis: Humanista, Astuto, Idealista, Autodidacta, Escéptico, Polimórfico, Hereje, Modesto. Es a lo largo de esos rasgos que atendimos nuestro nuevo Curso de Generales. Ahora nuestra pedagogía es coherente con la filosofía de la teoría y la práctica de los generales.

Pero la fuerza de la doctrina es también su debilidad, en el sentido de que aprisiona la mente

Por último, nos dimos cuenta de que el Diseño Operacional Sistémico no se puede formatear en doctrina. Tal iniciativa lo mataría, haciendo del DOS un proceso 'más de lo mismo' en vez de algo completamente nuevo. El ejército estadounidense se apresuró a adoptarlo, lenta pero seguramente despojó el DOS de sus tres elementos: el pensamiento sistémico, el arte operativo y el diseño, ya que se apresuraron a planificarlo y degradarlo a una 'herramienta' que todos podían dominar y seguir.

Cuando los militares estadounidenses se unieron al esfuerzo de la Primera Guerra Mundial, de muchas maneras tuvieron un legado operativo más rico que sus homólogos europeos debido a su Guerra de Independencia y su Guerra Civil. Pero no lo reconocieron y 'atraparon' el virus doctrinal en ese continente. Además, el graduado de la academia de West Point estudió a Jomini, que era un idiota. Lo que no se les enseñó fue cómo pensar. Así que los militares estadounidenses dicen DOS o Diseño, pero es un holograma de la tierra prometida en lugar de lo real. No se basa en el arte operativo y el pensamiento sistémico. El único lugar en el que trabajó nuestro enfoque DOS fue bajo el liderazgo de Joe Miller, J5 de SOCOM. Miller entendió la profundidad

del DOS y estuvo dispuesto a integrarla en su organización sin atajos. Ese debe ser el modelo de adopción del DOS, no lo que le hicieron los Planificadores del Ejército de los Estados Unidos.

Cuando creamos el Diseño, se fundamentó en el arte operativo como nos lo comunicaron los rusos y los británicos. Los mejores generales de los Estados Unidos hoy en día no se acercan a los

semejantes a Tukhachevsky y sus camaradas del Ejército Rojo. A pesar de que los militares rusos puede que no usen el

término arte operativo hoy en día, todavía lo practican en una perpetua interrupción de la arena global (en Ucrania, Rusia, Estados Unidos ...).

Nosotros, por otro lado, tomamos la doctrina como una necesidad fundamental y la abordamos con toda la seriedad y pensamiento crítico embebidos en un enfoque sistémico; en el sentido de que sin doctrina, no se producirán dos cosas: no se podrá manejar la máquina militar (industrializar la acumulación de fuerzas y la formación); y, dos, no será capaz de actuar rápidamente en el campo de batalla (El círculo completo de Boyd OODA de: observación, orientación, decisión, acción más rápido que tu oponente).

Pero la fuerza de la doctrina es también su debilidad, en el sentido de que aprisiona la mente. Los reclusos de la Doctrina tienen todo resuelto para ellos y su comportamiento se mide por obedecer sus reglas. ¿Qué pasa si se quieren escapar de la cárcel? Esto podría ser un problema...

Así, la doctrina y el aprendizaje sistémico están en tensión entre sí; el aprendizaje sistémico comprende la doctrina y la sacude de vez en cuando, sabiendo que es la única manera de seguir siendo relevante en una realidad siempre cam-

biante. Es aquí donde la doctrina también se relaciona con nuestro enfoque de la estrategia de un contexto geopolítico único, como un proceso que impulsa la transformación institucional en cuatro dimensiones: Transformar la manera en que se piensa (su estructura de conocimiento o paradigma); Transformar su comprensión de la realidad; Transformar su organización, y sólo entonces - transformar el mundo (T4). Corresponde a los generales que encabezan la organización militar identificar qué emergencia estratégica requiere algo completamente diferente, asegurándose de que luchamos las guerras del futuro en lugar de las guerras del pasado. Los generales tienen un desigual a ese respecto: escriben doctrina y aplican doctrina, pero también deberían ser los primeros en destruirla y crear una nueva (a través de un proceso de diseño).

Así pues, los encargados de la doctrina deben estar alertas: si también están a cargo del aprendizaje sistémico, pero desconocen las tensiones inherentes entre estas dos necesidades institucionales, ¡pueden causar más daño que bien!

Es también por eso que, en mi opinión, no hay lugar para la doctrina en el nivel del Estado Mayor. Es una abominación. En el nivel del Estado Mayor General todo el punto es mantener grados de libertad, con alguna forma de orden, pero de caos y complejidad. El J7 debe tratar principalmente de cómo funciona el Estado Mayor General, sin embargo, el Estado Mayor General no comanda operaciones directamente - son tareas de los Servicios y Comandos Combatientes. La principal preocupación del Estado Mayor General es generar aprendizaje y constituir investigaciones estratégicas. Viven en tensiones y actúan sistémicamente. Por lo tanto, cualquier forma de doctrina será una guía que no cuadra con tales procesos, la analogía equivocada. Tal como la comparación de la organización militar con las grandes compañías o empresas. El Estado Mayor General es una comunidad de praxis



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

que aplica tiempos de transformación multiplicados por cuatro.

(P) *¿Cree usted que la interfaz Militar-Académica tiene valor para las Fuerzas Armadas?*

(R) Durante unos años, creí que los dos podían combinarse. Me tomó tiempo reconocer, la mayoría de los académicos desarrollan teorías para desarrollar teorías - no para aplicarlas en el mundo real. No estoy hablando de facultades de la praxis como medicina, sino de las Ciencias Sociales, de la Gestión o de las Humanidades. Hoy en día los militares se están matando con la ayuda de las universidades, ya que éstas permiten que los primeros inhiban un impulso existencial para sobrevivir a través del aprendizaje perpetuo.

Los orígenes del vínculo entre el ejército y la academia son británicos. Tome a Henry Spencer Wilkinson por ejemplo: Wilkinson, que nació en 1853 hijo de un banquero y su esposa, fue educado en la universidad de Oxford. Se interesó en asuntos militares durante sus estudios, luego leyó sobre leyes y trabajó como periodista, cubriendo la campaña en Egipto en 1883 y la Guerra de los Boers en 1899. Wilkinson fue elegido el primer profesor de Chichele de la Historia Militar en la Universidad de Oxford y Becario de All Souls College en 1909, siendo una voz influyente en la defensa nacional hasta su muerte en 1937.

Wilkinson dice en una de sus conferencias titulada "La Universidad y el Estudio de la Guerra": "Yo promuevo en primer lugar, el aprendizaje como el medio por

el cual la Universidad se convierte en una fuente de ideas que deben permear e inspirar a la comunidad." *Oxford iba a ser un "manantial de pensamiento y una fuente de acción", basado en "el negocio de la crítica, conocer lo mejor que se conoce y se piensa en el mundo, y a su vez dar a conocer esto para crear una corriente de Ideas verdaderas y frescas". Además, afirmó Wilkinson, los hombres que fueron entrenados en tal espíritu medirían ellos mismos, la nación y sus instituciones, por estándares más altos. Lo llamó "el sano proceso de autocrítica".*

Dado que la universidad era el lugar donde los futuros generales eran enseñados a enseñarse a sí mismos, no necesitaban otra academia dentro del ejército. Thomas Edward Lawrence (de Arabia), uno de los estudiantes famosos



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

de Wilkinson, aprendió estrategias y tácticas. Pero fue sólo durante su experiencia en el campo que se dio cuenta de los límites de la capacidad universitaria y buscó más respuestas por sí mismo (en relación con la guerra de guerrillas y la necesidad de mediar estrategia y táctica, a diferencia de las enseñanzas de la teoría militar tradicional). Los militares deben adoptar las cosas buenas de la academia - métodos de investigación y pensamiento crítico - pero abstenerse de adoptar el enfoque diletante de los profesores de ciencias políticas y relaciones internacionales, que enseñan la estrategia sin practicarla. Las academias militares deben seguir las tradiciones socráticas, aristotélicas en lugar de su forma actual, benigna. Las

escuelas militares se han convertido en el refugio de los aspirantes generales mediocres, que no pueden soportar la incertidumbre, pero hacen un escándalo de pretensión académica.

(P) ¿Qué puede facilitar la introducción de un enfoque novedoso como el Diseño Operacional Sistémico, que aún deba ser probado estadísticamente en las operaciones militares?

(R) Cuando regresé de Inglaterra me di cuenta de que el desafío más grande de las FDI es aprender a través de la explotación de la diferencia, en lugar de reciclar las experiencias pasadas. También me di cuenta de que no podría haber pensamiento crítico si no

hay marcos de referencia que le permitan mirarse a sí mismo fuera de sí mismo. Los rusos no eran una opción, ya que nunca serán sinceros con usted, así que fuimos donde los estadounidenses. América generalmente está hablando una cosa atractiva en Israel de Denim a Coca Cola. Israel quiere ser una América pequeña y bastarda, ignorando totalmente los fundamentos constitucionales e institucionales en los que se fundamenta esta nación. Sin embargo, para las FDI hizo bien. El estadounidense siempre dijo que los israelíes toman todo el dinero y las armas, pero no dan nada a cambio. Ellos pensaban que estábamos manteniendo toda nuestra propiedad intelectual para nosotros mismos, cuando en

realidad estábamos haciendo trampa operacional y estratégicamente, disfrazándolo con excelencia táctica.

Así que establecimos cooperación con el ejército de los Estados Unidos en general y con SAMS (la Escuela de Estudios Militares Avanzados) en particular. Fue una relación fructífera que se debió en gran medida al Dr. James (Jim) Schneider, una de las personas que introdujo al Ejército de los Estados Unidos al Arte Operacional y encabezó el programa en ese momento. La interacción con una escuela de mando paralela que compartió los mismos desafíos, promovió nuestra propia teoría e implementación. A lo largo de los años, expandimos nuestro alcance a otras entidades como: IDA (Instituto de Análisis de la Defensa), JAWP (Programa Conjunto Avanzado de Guerra) y JFCOM (Comando de Fuerzas Conjuntas).

Lo que también sucedió fue la introducción llena de acontecimientos al difunto Andrew Marshall, legendario Director de la Oficina de Evaluación Neta. No inicié ese encuentro, sino que fui presentada al Sr. Marshall a través de un colega israelí, el Dr. Ariel Levite. El Sr. Marshall leyó mi libro y mostró interés en nuestro enfoque. Desarrollamos una relación especial a lo largo de los años y una fantástica dinámica, durante la cual Andy nos enseñó cómo organizarnos para pensar estratégicamente y comportarnos estratégicamente, mientras nos exponíamos a sus propias fuentes de inspiración. Él ejemplificaba la modestia, la subversión, la paciencia y el favor de la ambigüedad en lugar de la claridad, todo en su charla 'Yoda'. Nos enseñó que no deberíamos tratar de regular todo, algunas cosas se auto regulan. También nos enseñó un ritmo diferente de movimiento, movimiento perpetuo. Pero sobre todo, él era nuestro medio de autorreflexión: Andy no era nuestro patrocinador de manera formal, sino que nos dio la confianza para seguir echando un vistazo a nuestro enfo-

que único de la estrategia, mediación y diseño militar. Andrew Marshall no era un americano común ni un hombre común. Mientras mostraba interés y estaba entusiasmado con lo que estábamos haciendo, sabíamos que estábamos en el camino correcto.

(P) Hace unos años viajó a Colombia, para interesar al establecimiento de Defensa en el Diseño Operacional Sistémico. ¿Cuál fue su impresión con sus desafíos futuros?

(R) Viajé a Colombia en 2008 por invitación del ex General israelí de las FDI, Israel Ziv. Ziv consultó al Ministro de Defensa de Colombia, Juan Manuel Santos, sobre cuestiones tácticas y operacionales, pero quería presentarle nuestro nuevo enfoque. Aunque el proyecto no se materializó, logré formarme una opinión sobre el gran potencial de este país, descubrir personas emocionantes que eran extremadamente inteligentes, curiosas y pragmáticas, pero también pensadores críticos que estaban pensando sistémica y creativamente. Los colombianos que encontré eran muy educados con profundidad cultural, pero no menos gente de acción.

Para mí Colombia es una falla ya que tengo un sabor de algo, pero no lo vi a cabalidad. Es una pena porque la gente que conocí era increíble y el servicio civil colombiano, al menos en el establecimiento de la Defensa, era muy impresionante.

Mi último consejo a mis compañeros colombianos es, cultiven su ventaja sobre la forma americana que usted busca adoptar en estos días. Su tradición es diferente, más europea, y es hermosa para mí. Mantengan su inteligencia, su franqueza, su indiferencia, sus transgresiones. Hagan su propio camino.

Logré formarme una opinión sobre el gran potencial de este país, descubrir personas emocionantes que eran extremadamente inteligentes, curiosas y pragmáticas, pero también pensadores críticos que estaban pensando sistémica y creativamente

STRUCTURING THE NATIONAL LESSONS LEARNED SYSTEM

**DIRECCIÓN
DE LECCIONES APRENDIDAS DEL
EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA**

This article explains how the structure of the Colombian National Army Lessons Learned System is configured, which are part of the organizational learning research field; for the above, some theoretical considerations of different researchers are linked to understand how they are related. Likewise, it describes the actions that the Army Doctrine Center (CEDOE) has been carrying out to structure this system; however, only the tasks and activities carried out according to the project schedule are included.



Foto: CEDOE Photographic Archive

1. Introduction

At present, the Colombian National Army is taking steps to structure and implement the Lessons Learned System, an initiative of the Education and Doctrine Command (CEDOC), developed by the Army Doctrine Center (CEDOE).

In this article, we address, initially, several theoretical references of organizational learning to understand how the lessons learned are related to this field of research.

Additionally, a brief description of the process that CEDOE has developed to configure the Lessons Learned System of the Force is presented, in which the Lessons Learned Diagnosis from the National Army, became the roadmap for structuring the related tasks and activities within the project.

Therefore, each of the lines of action established to structure the system is shown and, within them, some of the tasks that have been developed simultaneously, according to the established schedule.

2. Organizational learning and learning organizations

The accelerated change imposed today by society requires that the organizations respond in a flexible and versatile way to the demands imposed on them by the context, with the aim of being more competitive and transforming under the circumstances of uncertainty in which they develop.

For this reason, numerous studies and research have been developed from different disciplines to make most of the knowledge that occurs in these organizations, converging in an

academic research field called organizational learning.

Although there is no consensus definition of organizational learning, some researchers agree that it is a process that contributes to the evolution of an organization through the acquisition and creation of knowledge at its different levels, with the purpose of institutionalizing it, "*facilitating the organization to adapt to the changing conditions of its surroundings or to transform it*" (Cortina & Santisteban, 2011, p. 249).

Senge (1992, p. 24) popularized the conception of learning organization, defining it as "*an organization that continually expands its capacity to create future*", which implies, in terms of the author, to transcend from a learning approach characterized by an absolutely adaptive criterion, to a generative one, in which creative capacity is its common denominator. Other authors, such as



Foto: CEDOE Photographic Archive

Garvin (1993, p. 56), define it as an “organization expert in creating, acquiring and transmitting knowledge and modifying its behavior to adapt to these new ideas and knowledge.”

For Sullivan y Harper (1998,p.203), “generative learning is not so much about mashing a body of knowledge as it is about mashing a body of experience, interpreting that experience, and changing behavior as a result.” From this argument comes the following question: what is the place of experience in organizational learning?

The use of experience is a fundamental activity for organizations and a source of organizational learning. In this regard, Garvin (1993, p.52) argues that an expert learning organization primarily develops five activities: “... systematic problem solving, experimenting with new approaches, using past learning experiences to learn, learning from the

best practices of other organizations and the effective transmission of knowledge throughout the organization.”

Organizations belonging to the military field have not been outside this reality, and for some time have been developing important actions in order to capitalize the knowledge generated from the experiences, to become learning organizations. For this they have developed important learning mechanisms, such as the post-action review and the learned lessons. In the former, according to Sullivan and Harper, (1998, p.201) the purpose is to “learn, improve and do better next time,” which seeks to optimize the individual and collective performance of a unit. At present, this mechanism, according to Garvin, Edmondson and Gino (2008, p.217), has been transcended from the military to private companies, and is used at the end of each project or activity.

On the other hand, the lessons learned are conceived as an instrument of improvement of the organizational action based on the learning derived from experiences obtained in the different fields and levels of the military organization; that is, they function as a learning device to make the knowledge generated available to all organizations. For Sullivan and Harper (1998), “the challenge is to find out what is known anywhere in the organization, and if it is valuable, make it known to everyone.”

However, the learning tools discussed above are not enough to build a learning organization; they are just a few links in the framework required for its construction. For Garvin (1993.p.83), it is necessary to develop “carefully prepared activities, commitments, and management processes” that over time are harmonically entrenched in the organization, whereas for Sullivan and Harper (1998.p. 217), success lies in

“establishing a culture of learning and an expansive basis of knowledge,” to ensure collective learning.

Then, without a well-structured learning program, organizations and their members will not be able to take effective action in the face of changing environments, and the improvements will be the result of isolated, temporary and non-functional initiatives.

3. Configuration of the Army Lessons Learned System

The transformation process currently underway by the National Army was the window to begin the process of structuring the Lessons Learned System, an initiative registered in the Strategic Plan for Transformation of the Army of the Future (PETEF 1.0), which will allow the Force to consolidate its culture of improvement and to enhance its ability to learn from the understanding of experiences and the identification of good practices in the different fields of professional development.

In order to properly structure the system, the initial decision was made to elaborate a Lessons Learned Diagnosis (National Army of Colombia, 2016), which included a rigorous external analysis, taking as reference some foreign armies. This diagnosis showed how the lessons learned in the organizational culture of these Forces have been embedded, giving them the capability to learn and solve the problems they are experiencing, in order to adapt to the reality of the context and to integrate the solutions into their structures through implementation of effective dissemination activities that involve the use of information

and communication technologies to ensure the transfer of knowledge to its members and, in this way, stimulate the improvement of the individual and collective performance of the organization.

Likewise, it was possible to establish that learning and the lessons learned are generated through a highly participative scheme regarding the activities of obtaining the information and determination of the solutions to the problems identified, arranged in clear processes and procedures that link

The lessons learned are conceived as an instrument of improvement of the organizational action based on the learning derived from experiences obtained in the different fields and levels of the military organization; that is, they function as a learning device to make the knowledge generated available to all organizations

the different levels of the referenced armies. Its structures are organized systemically to guarantee an adequate interpretation of the experiences through the interaction of different elements to feed the whole organization with the learning and knowledge increasing their collective knowledge.

It was also found that the organizations studied have constructed a conceptual inventory regarding the use of terms related to the lessons learned, guaranteeing among its members an understanding of their meaning and thus

facilitating active participation in the identified processes.

The identification of best practices in lessons learned obtained from the external analysis and the findings found in the internal one, documented in the diagnosis, allowed to establish four lines of action, with the aim of structuring in a pertinent way an authentic Lessons Learned System, considering in this logic the nature of the Force, its structure, the needs derived from the mission areas of the defense sector and its trajectory.

The four established lines of action are:

1. Normative structuring;
2. Technological structuring;
3. Organizational and functional structuring;
4. Human competency structuring.

Additionally, doctrine and interoperability emerged as crosscutting lines that will contribute to the correct structuring and implementation of the system.

Each of these lines is associated with a goal, and their importance for the configuration of the system lies in the fact that within it are linked tasks and activities essential for its constitution, which are registered in the project that is part of PETEF 1.0. Due to the above, it is necessary to describe them to fully understand the structuring of the Lessons Learned System, not without first clarifying that the tasks listed are those that have been elaborated or present a great advance in their realization.

The benefits and possibilities created by incorporating ICT as an element of the system of lessons learned focus on improving the flow of information between different levels of the institution

3.1 Normative structuring line of action

Objective: *To elaborate a robust normative body that regulates the system in all its dimensions.*

Within the activities contemplated, the design of the functional guidelines of the Lessons Learned System was raised, based on the structure of the Force, to ensure that each of the units at different levels intervene in a timely manner in the identification of learning and recognize their commitment in congruence with the different stages of the process and established procedures.

In addition, illustrative formats were organized in a simple language, to ensure the understanding of those in charge of advancing the operational actions related to the experiences and learning in the units. But, without a doubt, the most important thing was to include in the guidelines the concepts associated with the management of the lessons learned, so that all the members can appropriate the terminology and refer to it in a coherent way when they participate in the activities related to the system.

3.2 Technological structuring line of action

Objective: *To implement the SILAE 1.0 lessons learned software and other relevant information and communication technologies in the management process and the lessons learned procedure activities.*

The tasks and activities considered in this line are mainly aimed at incorporating information and communication technologies (ICT) in two senses: managing the experience and knowledge developed within the institution, and promoting collaborative work among the members of the Force. The benefits and possibilities created by incorporating ICT as an element of the lessons

learned system focus on improving the flow of information between the different levels of the institution, ensuring the transfer of learning and the preservation of the historical memory for future consultations (Zapata et al., 2011).

In order to manage the experience, it was contemplated to incorporate the SILAE 1.0 software into the lessons learned management process, which allows registering and systematizing the experiences obtained in the different areas of professional development of the institution, organizing them into a database classified for its consultation.

On the other hand, to foster collaborative work, the use of the institutional portal was considered, in order to foster dialogue and interaction with other members of the Force to obtain experiences and good practices in different contexts.

3.3. Functional and organizational structuring line of action

Objective: *Generating activities, tasks and instructive for the well-doing of the lessons learned system according to the levels of the organization.*

The preparation of the process and procedure and the proposed creation of the position of manager of lessons learned were considered the most important tasks and activities for the development of this line of action.

The lessons learned process was structured through the definition of four stages (collection, analysis, evaluation and dissemination), to manage properly the experiences originated in different areas of the institution, in order to obtain the learning or to transform it into lessons learned that allow feedback to the totality of the Force.

Garzón y Fisher (2008,p.217) argue that *“organizational learning must be seen from a systemic thinking; that is, it must*

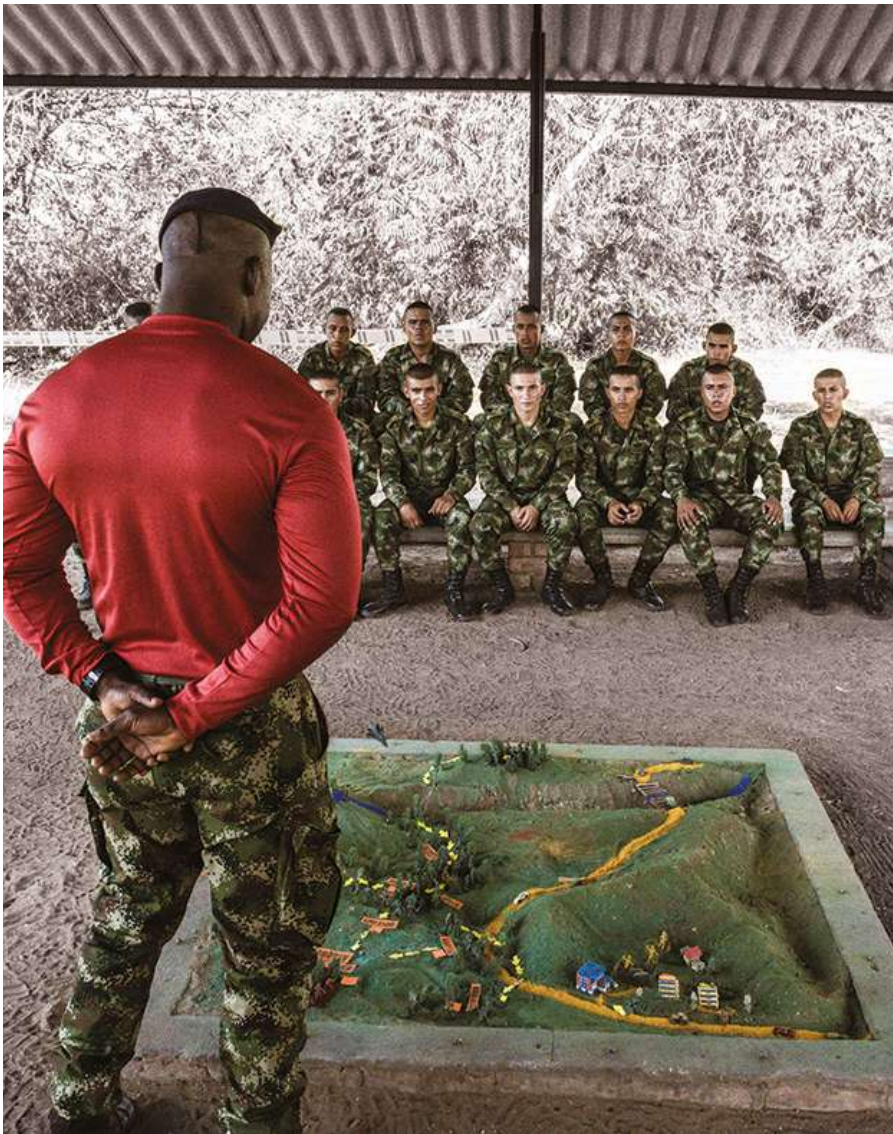


Foto: CEDOE Photographic Archive

*The lessons learned are generated through a **highly participative scheme regarding the activities of obtaining the information and determination of the solutions to the problems identified, arranged in clear processes and procedures that link the different levels of the referenced armies***

be understood that each and every one of the parts that make up the organization are important, since they affect the learning process". Therefore, the procedure was outlined articulating the different levels of the Force, in accordance with the instructions and functional guidelines of the lessons learned system, with the purpose that each of the instances participates actively in the collection and analysis of experiences and in the dissemination of learning.

Likewise, a proposal for the creation of the post of lessons learned manager at the different levels of the Force was presented to the Commander of Transformation of the Army of the Future

(COTEF), with the purpose of organizing networks of knowledge and learning communities that favor the activities of the lessons learned system, act as multipliers and contribute in the creation of learning environments.

3.4. Structuring of human competence line of action

Objective: *To develop the competencies of the personnel linked to the system and other members of the Force through permanent training.*

Although the tasks contemplated in this line have not begun to be implemented, during the project structuring, the

necessary actions were registered to develop the competencies of the personnel who intervenes directly in the lessons learned process and those who do it in an indirect way.

The members of the Force must have the necessary capacities to manage the learning that takes place in the institution and to participate actively in the system; for this it is fundamental to develop training activities focused on:

- » Ensuring the understanding of the functional guidelines of the Lessons Learned System by all Force members, so that they can assimilate the concepts, process and procedure, and contribute to the identification of the general learning in the Institution.
- » Designing a course to be a manager of lessons learned, with the intention that future staff acquires the necessary skills to contribute to the socialization of the functional guidelines of

the system, encouraging the creation of environments conducive to learning and operate responsibly the SI-LAE 1.0.

- » Promoting the application of the review after the action as an instrument to improve performance in the Training Schools at the end of training activities, with the aim of generating habits and learning skills in future leaders of the force.

Conclusions

The lessons learned cannot be considered from a linear perspective, but by means of a systemic thinking, organizing a participatory structure that binds all its members, to ensure obtaining the experiences and the learning and, in this way, generating the knowledge necessary for the collective improvement of the institution.

The structuring of a system of lessons learned cannot be abstracted from the

results of research in the field of organizational learning or be limited exclusively to building it from an exclusively disciplinary perspective.

The socialization of the functional guidelines of the system of lessons learned is, perhaps, one of the most important activities to be developed once they are approved, to put into operation the proposed changes.

The structuring of the system in the terms that are now being configured, forces us to see the experiences with a constructive approach, for which it is necessary to understand the functional guidelines of the system and to develop two fundamental cognitive competencies: learning to learn and learning to unlearn.

A learning organization does not appear spontaneously, but consolidates over time.

Foto: CEDOE Photographic Archive



The lessons learned cannot be considered from a linear perspective, but through a systemic thinking, organizing a participatory structure that binds all its members, to ensure obtaining experiences and learning

The configuration of the lessons learned system through the creation of a favorable environment for learning will allow the members of the Force to be participants in the generation of knowledge from their experiences.

References

- Colombia, National Army. (2016). ***Diagnóstico de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional***. Bogotá: Ejército Nacional.
- Cortina, J., & Santisteban, D. (2011). ***Perspectivas del aprendizaje organizacional como catalizador de escenarios competitivos***, Ciencias Estratégicas, vol. 19, núm. 26, pp. 247-266.
- Garvin, D. (1993). ***Crear una organización que aprende***. Harvard Business Review, Gestión del conocimiento. Barcelona: Deusto, 2005.
- Garvin, D. Edmondson, A., & Gino, F. (2008, marzo). ***¿Es la suya una organización de aprendizaje?***, Harvard Business Review, América Latina. 86(3), pp. 109-116.
- Garzón, M., & Fisher, A. (2008, julio). ***Modelo teórico de aprendizaje organizacional***. Pensamiento & Gestión, 24, pp. 195-224.
- Senge, P. (1992). ***La quinta disciplina***. Barcelona: Granica.
- Sullivan, G., & Harper, M. (1998). ***La esperanza no es un método***. Lo que la gerencia de hoy puede aprender del proceso de reingeniería del Ejército de los Estados Unidos. Bogotá: Norma.
- Zapata, L., Carrillo, F., Flores, P., Manrique, L., Martínez, A., Ramírez, P., Treviño, A. & Ureña, G. (2011). ***Aprendizaje organizacional***, 2.ª ed. México: McGraw-Hill.

CHALLENGES OF THE MISSION COMMAND IN FRONT OF THE NATURE OF FUTURE WAR

**CORONEL
MAURICIO JOSÉ
ZABALA CARDONA**

Officer of the Artillery branch. He is a student of the High Military Studies Course (CAEM), 2017. Professional in Military Sciences, business administrator, specialist in Security and National Defense and in International Law Applicable to Armed Conflicts. Currently holds a Master's Degree in Security and National Defense and Specialization in International

Management. He was Military and Defense Attaché in the Republic of France, commander of Mobile Brigade No. 5, Commander of the Air Defense Artillery Battalion No. 2 New Granada, Commander of Battalion of Cadets No. 2, and Academic Vice-Provost of the Military Academy, among others.

The Colombian Army adopted as operational concept: Unified Land Operations (OTU for its acronym in Spanish) as its contribution to joint operations within the development of the unified action of the Colombian Government whose ultimate goal is to integrate the efforts of all governmental and non-governmental organizations with military operations seeking to consolidate and stabilize the peace and strengthen all State institutions in order to improve the living conditions of our citizens, basing the conduct of its military operations on the Mission Command which, as integrator and articulator of the other functions of conducting the war (movement and



Foto: CEDOE Photographic Archive

maneuver, intelligence, sustainment fires and protection) seek to maximize combat power and unified action within a volatile, uncertain and ambiguous environment.

Background

Following the signing of the Agreement for the Definitive Termination of the Conflict, a new responsibility for the Colombian Army begins: to serve as guarantor of the Agreement and to allow the whole schedule to be accomplished, without ceasing to conduct operations against the other threats who in recent years have been mutating and seeking national and international alliances to strengthen their criminal actions. This makes it possible to visualize an environment of greater complexity, not only in the operational, but also in the legal framework in which operations are carried out. To this end, and with a proactive vision, the Force has been fulfilling an articulated, programmatic and visionary modernization plan since 2011, as a result of the different strate-

gic review and innovation committees (CRE-I for its abbreviation in Spanish), by 2015 and within these initiatives *"is born the Damasco Doctrine, which seeks to change in a sequential and methodical way the doctrine of the Army, aligning it with the joint and multidimensional doctrine and having as a center of gravity for the improvement and growth of the Institution military culture"* (National Army of Colombia, 2016⁹). Likewise, the basic doctrine of Combat of the Army is established *"Unified Land Operations (OTU) as a fundamental contribution to Unified Action (UA)"* (National Army of Colombia, 2016⁹) that bases its leadership or handling in the Mission Type Command.

This restructuring of the doctrine arises from the vision and the need to face the new challenges that the different threats raise in the nature of the present and future war, taking into account for this reason thinkers and strategists who, like Sun Tzu, determined the importance of permanent analysis of the changing nature of conflict or threats as a center of gravity for state subsistence:

The basic doctrine of Combat of the Army is established "Land Unified Operations (OTU) as a fundamental contribution to Unified Action (UA)" that bases its conduction or leadership in the Mission Command

A clear and mutual relationship can be determined between training by competencies and the Mission Command, whose aim is a leadership of knowledge and responsibility that assumes with calculated conscience and measure the challenges and decisions that the profession demands

"If a commander is wise, he will be able to recognize changes in circumstances and act accordingly" (Tzu, 2003). Thus, this strategy is coined with the Mission Command, which has its origins in the nineteenth century and whose principle is "to command by directives instead of orders, in such a way that subordinate commanders clearly understand the intention of the superior command and have freedom to deploy with autonomy the most appropriate tasks to accomplish the objective, according to the situation" (National Army of Colombia, 2016).

This turn around command and control seeks to put the operations' leader facing the nature of future war, where

..... it has been shown that it is impossible for the commander to have complete control of the battle field as the operational environment is increasingly complex, changing and unpredictable. In addition, there is no infallible technology that guarantees the constant exchange of information and situational awareness that reduces uncertainty to zero. Due to this, it is necessary for subordinate commanders to deploy initiative to make decisions in a decentralized, quick and smart way to accomplish the mission. (National Army of Colombia, 2016).

This philosophy is not new in the Force, as it has been introduced since the process of curricular resizing by competences established by the Education System of the Armed Forces (SEFA by its acronym in Spanish) in 20'08 and implemented in its Academies as a guideline of the Ministry of Education. However, from that time and until today, it has not met the objective, as the Ministry itself defines competency-based education: *"Competencies involve simultaneously knowledge, values, responsibilities and ways of doing things. In fact, the characteristics of a profession oblige the subject to act in a comprehensive way in the face of problematic situations, which combine concepts, procedures, attitudes and values*

in actions typical of professional knowledge" (Ministry of Education of Colombia, 2004).

Development

As a starting point, it is important to establish the possible relationship between the mission command and competency-based education, in order to determine whether both actually have meeting points.

As described in Army Fundamental Manual 6-0, the Mission Command is based on the *"principle of command by guidelines rather than orders, so that subordinate commanders clearly understand the intent of its higher command and are free to deploy with autonomy the most appropriate tasks to reach the objective, according to the situation."* (National Army of Colombia, 2016), foundations that are still coined and applied by other armies of the world, as clearly described Colonel Carlos Javier Frias Sanchez of the Army of Spain, where he argues:

... decentralization in execution is precisely aimed to speed up the decision cycle itself, allowing the chief on the field to have the authority to make decisions adapted to changes in the situation (avoiding the delays arising from the need to explain his assessment of the situation to a superior chief absent and with other concerns) but always in benefit of the idea of maneuvering of his upper echelons. (Lieutenant Colonel Sánchez, 2013, pp. 22-25).

Not distant to Mission Command we have the curriculum resizing based on the Education by Competencies, made by the Ministry of National Education and implemented in a rigorous and programmatic way in the Colombian Army Military Academy since 2008. The essence of competency-based education is the responsible autonomy of the professional in the application of their competencies for conflict resolution and decision-making in situations of

crisis or urgency, as determined by several authors, including Martha Alles:

Competencies are a list of behaviors that certain people possess more than others, which transform them into more efficient for a given situation. These behaviors are observable in the daily reality of work also in situations of evaluation. They apply in an integral way their attitudes, their traits of responsibility and their acquired knowledge. Competencies represent a link between the individual characteristics and the qualities required to conduct successfully pre-determined professional missions. (Alles, 2000).

In summary, a clear and mutual relationship can be determined between education by competencies and Mission Command, whose objective is a leadership of knowledge and responsibility that assumes with calculated conscience and measure the challenges and decisions that the profession demands.

In order to further illustrate the concept of competency-based education, it is necessary to see how it performs an assessment, evaluation and follow-up of its education process, clearly defined in the study carried out and presented to the Ministry of Education by Galo Adan Clavijo Clavijo:

Naturally integrated evaluation in the didactic process must include the student as a being who is learning. An evaluation that has a holistic and globalizing nature should assess the knowledge, values, attitudes, skills and take into consideration the entire personality of the student. This holistic claim of evaluation is based on the following aspects:

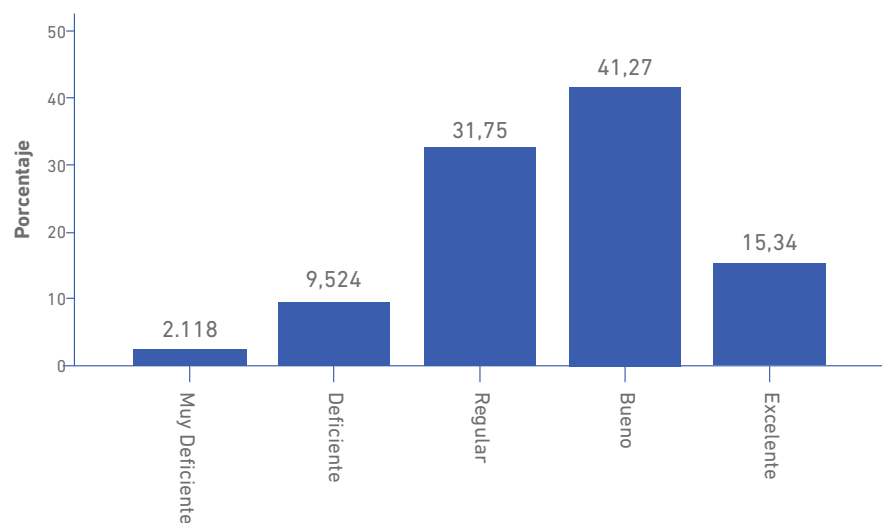
The implementation of a more human way of understanding students, which focuses not only on the intellectual aspects of the person, but also on other affective, social and ethical dimensions. The adoption of ecological models of

explanation of development and the learning process itself. The impact of evaluation models that raise the need to explain complex realities. (Clavijo, 2008)

To analyze the concept of how competencies based assessment places greater emphasis on qualitative than on quantitative assessment allows analyzing the objective results made by the Military Academy to its graduates in 2013. Thus, we can observe critical deficiencies evidenced by the direct commanders of the graduated officers¹.

Figure 1. Level of initiative, efficiency and effectiveness of the graduate in the discharge of their duties

Source: Military Academy (2013)



1 Technical data of the data sheet:

Instruments application date: July 2013. **Design of the instruments:** Area of Self-evaluation and Accreditation of the Military Academy 'José María Córdova'. **Objective of the instrument:** That the commanders of officers who graduated from the Military Academy and who currently have officers under their command evaluate the level of performance in order to verify and weigh the achievement of the objectives in the programs studied, as well as their performance and profile. **Universe:** 190 officers Commanders of the officers graduated from the 'Jose Maria Cordova' Military Academy. **Sample:** Simple random sampling. **Methodology:** Physical instruments completed by the commanders.

Figure 2. Level of communicative competency which is evidenced in the graduate to interact with subordinates and superiors

Source: Escuela Militar de Cadetes (2013)

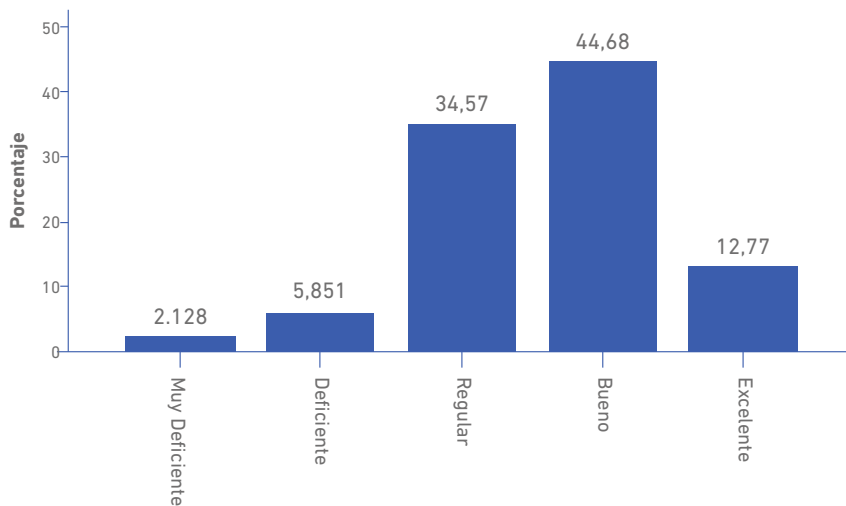
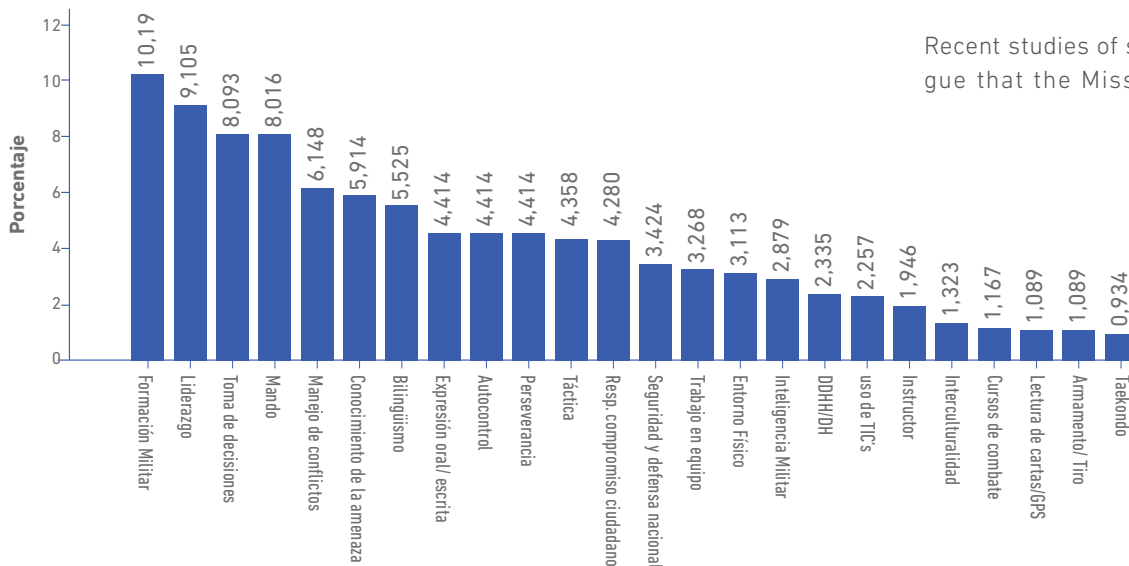


Figure 3. For you, within the education process, what areas do you find with increasing weakness, from the practical and academic, so they are reinforced at ESMIC?

Source: Escuela Militar de Cadetes (2013)



This information shows statistically the weakness in the process of education by competencies that are seen by the commanders of the officers graduated from the Military Academy, despite having almost five years in the implementation and application of curriculum resizing by competencies. This reinforces the concern of this essay, it is not the philosophy, it is not the educational model, it is not only the good intention of wanting to change, it is all the real processes that are required for its implementation, a situation that is also analyzed by colonel Carlos Javier Frías Sánchez of the Spanish Land Army:

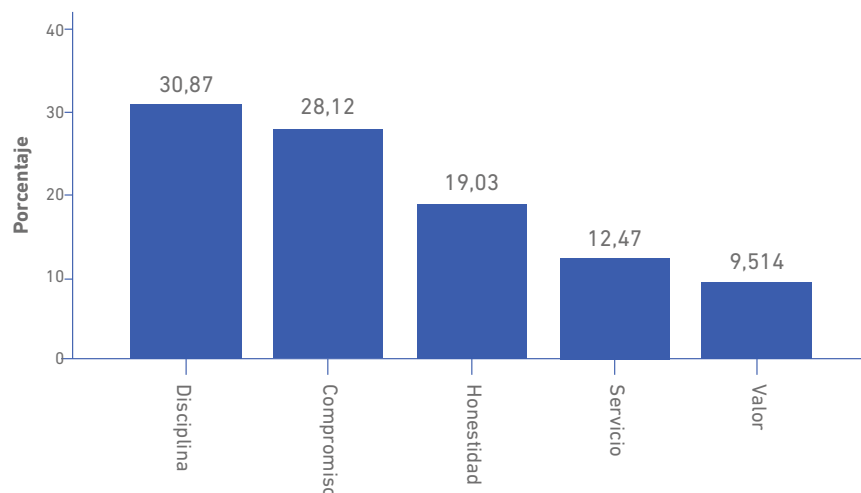
The quality of commanders is another factor that conditions the application of the mission oriented command style: understanding the purpose of the command, assessing the present situation wisely, and adopting measures adapted to both are complex tasks which require a high degree of preparation. An army whose commanders have not been carefully selected and prepared cannot adopt mission-oriented command. (Lieutenant Coronel Sánchez, 2013, pp. 22-25)

Recent studies of sociology help to argue that the Mission Command and

education by competencies must be a commitment of change in its implementation in order to strengthen the responsibility of each member of the Force, as established by Viviana González Maura in her study:

Figure 4. Indicate which values should be strengthened in the process of education at ESMIC

Fuente: Escuela Militar de Cadetes (2013)



Professional competency to constitute a complex psychological configuration is not born with the subject, but is built by him in the process of his education and professional development. This does not deny the participation of innate components, such as attitudes, temperamental characteristics, which may constitute premises on which the subject builds his professional competency. It is for this reason that the construction of competency is individual even when it is always carried out under social conditions. This implies the need for teachers and tutors to achieve differentiated attention in the process of education of professional competency in vocational education centers and in work centers. In the process of education of professional competency both in the vocational education center and in the work centers, teachers and tutors assume a guiding role while students and professionals assume the role of subjects of their professional training and development. (Maura, 2002, pp. 45-53).

Conclusion

It is clear that could be only a real implementation of the Mission Command in the Force if it is possible to analyze and learn from the lessons left in the process of implementation of training by competencies, which shows that the pedagogical work of application can be achieved if in a decisive way the paradigm of command and control is broken, where the permanent monitoring and excessive and saturating control limit and prevent the formation of personal capacities, responsibility and professional maturity.

This mission is of greater importance in the Education Schools, where it begins with the institutional cycle and where the daily training that is lived into them allows, as in no other profession, to evaluate, build and enhance these basic and necessary competencies to shape leaders that from intellectual maturity and responsible leadership will face the complex nature of the future war, receiving with integrity the flags of a victorious institution.

References

- Alles, M. A. (2000). *Strategic management of human resources. Gestión por competencias*. Buenos Aires: Granica S. A.
- Clavijo, G. A. (23 de septiembre de 2008). *Colombia aprende*. Recuperado de http://www.colombiaprende.edu.co/html/productos/1685/articles-178627_ponen7.pdf
- National Army of Colombia. (2016a). *MFE 1-01 Doctrine*. Bogotá: CEDOE.
- National Army of Colombia. (2016b). *MFE 3-0 Operations*. Bogotá: CEDOE.
- National Army of Colombia. (2016c). *MFE 6-0 Mando Tipo Misión*. Bogotá: CEDOE.
- Maura, V. G. (2002). *¿Qué significa ser un profesional competente? Reflexiones desde una perspectiva psicológica*. Revista Cubana de Educación Superior, XXII(1), 45-53).
- Ministry of Education of Colombia. (15 de abril de 2004). *Mineducación*. Retrieved from www.mineducacion.gov.co
- Lieutenant Coronel Sánchez, C. J. (2013). *El mando orientado a la misión: ¿una revolución en nuestra cultura militar? Ejército de Tierra Español (872), 22-25*. Retrieved from http://www.belt.es/expertos/HOME2_experto.asp?id=6956
- Tzu, S. (11 de abril de 2003). *biblioteca.org.ar*. Retrieved from <http://www.biblioteca.org.ar/libros/656228.pdf>