

EXPERTICIA MILITAR

NÚMERO 4 - MARZO - JUNIO 2018 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782

**DISEÑO MILITAR:
DOCTRINA INNOVADORA
Y PRAGMÁTICA**

**LA RESILIENCIA DEL
EJÉRCITO NACIONAL
DE COLOMBIA FACTOR
DETERMINANTE
PARA ENFRENTAR
LAS AMENAZAS**

**APOYO DE LA
DEFENSA A LA
AUTORIDAD CIVIL,
TAREA HISTÓRICA
DE UN EJÉRCITO
MULTIMISIÓN**

**LOS CENTROS DE GRAVEDAD,
ELEMENTOS ESENCIALES
DEL ARTE OPERACIONAL**

**LA IDEA DE UNA GRAN
ESTRATEGIA PARA ROMPER
CON LA RECURRENCIA
DE LOS CICLOS DE
CONFLICTO EN COLOMBIA**



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO



HÉROES MULTIMISIÓN

NUESTRA MISIÓN ES COLOMBIA



EJÉRCITO NACIONAL

CONTENIDO

La resiliencia del Ejército Nacional de Colombia factor determinante para enfrentar las amenazas 6
TC. Leonardo Bastos Martínez / CT. Pedronel Jiménez Cárdenas, Colombia.

Diseño militar: doctrina innovadora y pragmática 16
CR. Pedro Javier Rojas Guevara, Colombia.

Los centros de gravedad, elementos esenciales del arte operacional 18
CR. (Ra) Juan Manuel Padilla Cepeda, Colombia.

Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil, tarea histórica de un Ejército Multimisión 30
BG. Alberto Sepúlveda Riaño / Andrea Meneses Castillo, Colombia.

Transformación logística militar al interior del Ejército Nacional 38
BG. Jhon Arturo Sánchez Peña, Colombia.

La idea de una gran estrategia para romper con la recurrencia de los ciclos de conflicto en Colombia 44
CR. Erik Rodríguez Aparicio, Colombia.

Lecciones aprendidas y la revista después de la acción como inicio de análisis 52
CR. (RA) Fabio César Valderrama Díaz, Colombia.

De la batalla aeroterrestre a las operaciones terrestres unificadas en el Ejército Nacional de Colombia 60
CT. Pedronel Jiménez Cárdenas, Colombia.

Los complejos desafíos de la seguridad multidimensional en Trinidad y Tobago PARTE II 66
R. Evan Ellis, PhD, Estados Unidos.

EXPERTICIA MILITAR

Edición 4 Marzo – Junio 2018
ISSN 2590-8782

Mayor General Ricardo Gómez Nieto
Comandante Ejército Nacional de Colombia

Mayor General Luís Fernando Navarro Jiménez
Segundo Comandante Ejército Nacional

Mayor General Nestor Robinson Vallejo
Jefe de Estado Mayor Generador de Fuerza

Comité editorial

Brigadier General Robinson Alexander Ramírez Cedeño
Comandante del Comando de Educación y Doctrina del Ejército

Editor
Coronel Pedro Javier Rojas Guevara
Director Centro de Doctrina del Ejército Nacional

Coronel Waldo Franco Ruíz
Subdirector Centro de Doctrina del Ejército Nacional

Mayor Ricardo Tolosa Torrado
Director de Gestión, Estandarización y Difusión de Doctrina - DIGED

Mayor Javier Betancourt Nova
Oficial de difusión

Colaboradores: Coronel Jaime Alonso Galindo, Coronel (RA) Juan Manuel Padilla, Coronel (RA) Jorge Rojas, Coronel (RA) Boris Mendoza, Lina Montoya. **Corrección de estilo:** Subteniente Luisa Fernanda Mesa Aguirre - Marcela Labrador - Tatiana Lagos - Juan David Gutiérrez. **Diseño, diagramación y conceptualización:** Luz Marina Betancourt Marulanda. **Asesora en comunicación estratégica:** Luz Martha Melo Rodrigues. **Fotografía:** Archivo fotográfico Ejército Nacional, CEDOE, Séptima División del Ejército. **Impresión:** Imprenta Ejército Nacional

Correo Electrónico (E-Mail):
cedoe.revistaexperticia@gmail.com

Derechos reservados. Experticia Militar, Revista Profesional del Ejército Nacional de Colombia es una publicación del Centro de Doctrina del Ejército, que circula tres veces al año y difunde información relacionada con las Ciencias Militares de interés nacional e internacional. Las opiniones expresadas en ella por autores militares y civiles son de su exclusiva responsabilidad y no reflejan necesariamente el pensamiento de la Institución.



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

EDITORIAL

TRANSFORMACIÓN Y DOCTRINA UNA MISMA CARTA DE NAVEGACIÓN

Brigadier General
Robinson Alexander Ramírez Cedeño
Comandante del Comando de Educación y Doctrina del Ejército



Durante su primer año de vida la revista profesional del Ejército Experticia Militar, publicó artículos afines a la filosofía con que se inició este proyecto editorial. Para su segundo año, el compromiso con nuestros lectores es incólume y la tarea será mantener informados sobre todos los temas doctrinales de los cuales habla nuestra Institución, y nuestros aliados militares.

De tal manera y haciendo una corta, pero necesaria acotación, la doctrina del Ejército articula y unifica los conceptos que se deben emplear al momento de conducir operaciones militares. Adicionalmente, se consolida como la base para los más recientes incorporados servidores de la patria en la importante tarea de contribuir al proceso de transformación del Ejército la Institución ha venido implementando. Con referencia a lo anterior, el plan de transformación de la Fuerza

la contempla como un área fundamental con atributos de interoperabilidad y capacidades, que convierten la Institución en una Fuerza Multimisión calificada para responder a los roles, retos, desafíos y misiones que el futuro trae consigo.

Es así como transformación y doctrina unidas se convierten en los ejes fundamentales de esa Fuerza Multimisión colmada de múltiples capacidades, moderna y alineada con los estándares internacionales que garantizan no solo la interoperabilidad sino también la satisfacción de necesidades de los colombianos, en materia de seguridad y defensa; luego sólo sabremos de la transformación consolidada cuando la doctrina la conceptualice.

En efecto, luego de haber desarrollado los manuales fundamentales del Ejército (MFE) y los manuales fundamentales de referencia del Ejército

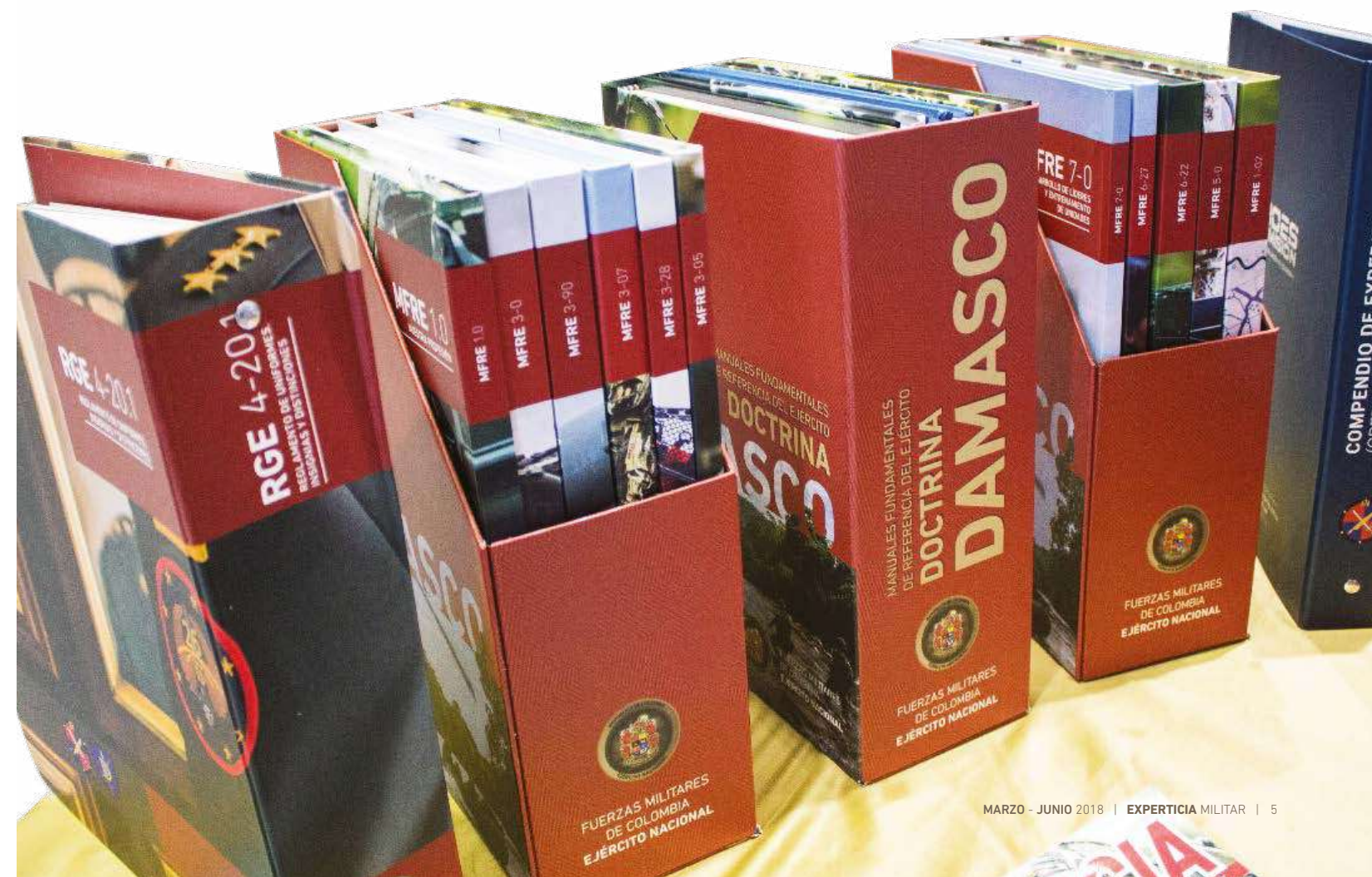
(MFRE), la Fuerza a través de su Comando de Educación y Doctrina se encuentra erigiendo la tercera y cuarta fase de la revisión, actualización y jerarquización de la doctrina, las cuales corresponden a la estructuración de los manuales de técnicas y de campaña. Los primeros están dirigidos a contemplar todas aquellas técnicas necesarias para ser empleadas en el teatro de operaciones que garanticen la precisión, el detalle y la destreza de nuestros hombres en ambientes volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA). Los manuales de campaña tienen como función codificar las tácticas y procedimientos, así como reforzar los conceptos operacionales contenidos en las dos primeras fases.

En tal sentido, la experticia y entrenamiento que llevan consigo en su ADN los héroes Multimisión se integran en los manuales, actualmente, en construcción con el apoyo de oficiales y suboficiales de la reserva activa, quienes aportan sus conocimientos

Transformación y doctrina unidas se convierten en los ejes fundamentales de esa Fuerza Multimisión colmada de múltiples capacidades, moderna y alineada a estándares internacionales que garantizan no solo la interoperabilidad sino también la satisfacción de necesidades de los colombianos, en materia de seguridad y defensa

y profesionalismo, para cumplir esta fundamental tarea dentro de la proyección de la Fuerza y, aunados los esfuerzos fortalecerla como autoridad en instancias regionales e internacionales, capaz de continuar con la

misión constitucional encomendada, aportar al cumplimiento de los objetivos de la Nación y ser una institución exportadora de conocimiento militar y participación en misiones internacionales de paz.



LA RESILIENCIA DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

FACTOR DETERMINANTE PARA ENFRENTAR LAS AMENAZAS

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 producción de doctrina, organización y equipamiento en el Centro de Doctrina del Ejército Nacional.

Capitán

Pedronel Jiménez Cárdenas

Oficial del Arma de Artillería, Profesional en Ciencias Militares, graduado del Defense Language Institute (DLI, San Antonio Texas) y del Field Artillery Captains Career Course (Fort Sill, OK - United States Army), es profesor militar e instructor de artillería, candidato a Magister en Historia de la Universidad Pontificia Javeriana. Actualmente se desempeña como oficial de Reglamentación de Términos y Símbolos Militares en la dirección de términos, símbolos y cultura militar

Contextualización histórica de cambios doctrinales

El presente artículo busca visualizar la capacidad de resiliencia que ha asumido este Ejército victorioso, para enfrentar las amenazas y los cambios como organización durante las últimas décadas.

“Este Ejército ha superado los más duros embates de amenazas persistentes que lo han llevado a alcanzar altos estándares de efectividad operacional y así garantizar cada vez más el talante democrático de la Nación” (Rojas, *Un Ejército camino a damasco*, 2017). En efecto, estas palabras están ligadas a una resiliencia, que para algunos académicos se define como la capacidad de un sistema para absorber los cambios y, a pesar de esto, mantener su funcionalidad (Medina, 2012), sin embargo ¿cómo se ha adaptado el Ejército de Colombia a los desafíos impuestos para los diferentes ambientes operacionales?

El Ejército Nacional de Colombia evoluciona en su doctrina de acuerdo con las necesidades, retos y amenazas que ha enfrentado. Así pues, el Centro de Doctrina del Ejército en sus investigaciones, estableció unos periodos que evidencian la evolución y adaptación durante momentos trascendentales en la historia nacional.

Antes de la independencia la doctrina española entre 1717- 1808 se caracterizó por tener un ejército compuesto por el Ejército Regular y las Milicias, estas últimas, integradas por habitantes de las colonias que eran obligados a recibir entrenamiento militar y que, a diferencia del Ejército Regular no recibían pago alguno. Adicionalmente, entre 1808-1907, la doctrina francesa tuvo un papel relevante, en tanto que influyó en la Nueva Granada y, por consiguiente, significó emplear la táctica de dividir las fuerzas del Ejército para amenazar al enemigo desde diferentes puntos y lograr la independencia. (CEDOC, 2016)

Continuando con esta línea evolutiva, en el periodo comprendido entre 1907-1952 se materializó la reforma militar del Ejército en compañía de la misión militar chilena, con sus asesores. El objetivo fue establecer un cuerpo instruido de oficiales capacitado en la defensa nacional (Rueda, *De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia*, 2000). En suma, como parte de este objetivo nace la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdoba, se establecen bases para la organización de la Escuela de Suboficiales, organizan cursos de aplicación para oficiales, se elaboran y practican los reglamentos del Ejército para finalmente, organizar el alto mando del Ejército, la inspección general y su estado mayor. (Vargas, *La lenta marcha en el siglo XX hacia un Ejército profesional moderno en Colombia*, 2008).

Por otra parte, los estudios académicos sobre la participación del Ejército de Colombia en la Guerra de Corea (1951-1953), luego de la reforma militar, enfa-



tizan en que Colombia fue el único país latinoamericano en dicha Guerra, que produjo una serie de cambios y transformaciones de gran envergadura (Vargas, La lenta marcha en el siglo XX hacia un Ejército profesional moderno en Colombia, 2008).

La institución enfrentó amenazas que irrumpían la estabilidad coreana, y en tal sentido, como lecciones aprendidas, el Ejército empezó a recorrer los caminos hacia la profesionalización, el cual requirió introducir elementos y conceptos como las tablas de organización y equipo (TOE) por medio del Decreto 1705 de 1960 con el que se facultó al comandante del Ejército para definir la composición y organización de sus unidades.

Es de acotar, que la transición al desarrollo de tácticas y técnicas de contrainsurgencia después de los años 60 fue uno de los periodos con mayor impacto en la institución castrense, y ha sido objeto de estudio en el Centro de Doctrina del Ejército. En tal sentido, se observó una influencia de pensamiento de distintas ubicaciones a nivel mundial que impactaron al Ejército y las Fuerzas Militares, tales como la campaña contrainsurgente desarrollada por el Reino Unido en Malasia; las lecciones aprendidas por Estados Unidos en Vietnam, las cuales se tuvieron en cuenta en la elaboración del reglamento de combate de contraguerrillas tercera edición del año de 1969; la doctrina de contrainsurgencia francesa; el análisis de la revolución China del señor General Alberto Ruiz Novoa y los escritos de Mao Zedong (CEDOC, 2016).

Así mismo, como resultado del apoyo diplomático entre EE. UU. y Colombia se firmó entre ellos un pacto de asistencia militar (PAM), que permitió recibir armamento utilizado, posteriormente, para combatir al bandolerismo, el cual mutó a organizaciones guerrilleras cuyo objetivo era enfrentar a través de las armas las instituciones del Estado. Sin embargo, a pesar de que dicha asistencia militar y ayuda extranjera tenían como apoyo la lucha contra el comunismo, el

El Ejército nunca adoptó una postura institucional teniendo como enemigo al comunismo, sino a aquellos miembros de grupos armados ilegales que decidieron tomar las armas contra el Estado, desconociendo la discusión de ideas dentro de una democracia

Ejército nunca adoptó una postura institucional teniendo como enemigo al comunismo, sino a aquellos miembros de grupos armados ilegales que decidieron tomar las armas contra el Estado, desconociendo la discusión de ideas dentro de una democracia.

La "doctrina militar colombiana, junto con las experiencias vividas de conflictos internacionales e internos, hicieron posible una adaptación particular de sus posiciones doctrinales, lo que llevó a enfrentar el conflicto armado interno bajo conceptos modernos de asistencia militar y acción decisiva" (Martínez, 2016), abriendo la posibilidad de pasar de una



doctrina regular permeada por la participación en la Guerra de Corea a una completamente contrainsurgente. De esta manera, el Ejército se proyectó como un promotor de desarrollo y progreso para el pueblo colombiano, que tuvo la posibilidad de hacer presencia institucional donde el Estado aún no tenía el control absoluto.

Todo lo anterior demuestra que la doctrina utilizada por la Fuerza para enfrentar el bandolerismo y las guerrillas se fue construyendo con las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas, luego de luchar contra diferentes grupos armados ilegales. En ese mismo sentido, el Ejército y las Fuerzas Militares se vieron obligadas a replantear nuevas estrategias y así, adoptar el pensamiento crítico y reflexivo como concepto clave para neutralizar dichas organizaciones armadas. En efecto, como se muestra en los Anales del Congreso No 114 del 22 octubre de 1962 (Rueda, De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia, 2000), se manifestaba en aquella época la necesidad de un cambio, ya que el Ejército era regular y no tenía la preparación para enfrentar a los bandoleros que se organizaban en pequeños grupos y, por consiguiente, requería adoptar una serie de procedimientos eficaces contra dichos grupos violentos.

El Ejército se adaptó, y con ello la aplicación de sus procedimientos, entendidos como pasos estandarizados y detallados que imponen la forma en que deben ejecutarse tareas específicas (Colombia, 2017), dichos procedimientos pasaron de ser regulares a los concebidos para enfrentar amenazas dentro de una guerra irregular.

Después de los años 60 y en especial entre 1998-2015 se dio un desarrollo importante en el empleo de las tácticas de contrainsurgencia aplicadas en la guerra irregular como resultado de las experiencias negativas, entre ellas los casos en Puerres, Patascoy, el Billar y Mitú. Esta última, efectuada en noviembre de 1998 por parte del Bloque Oriental de

las Farc, en donde para neutralizar la amenaza se recurrió a la conducción de la operación conjunta "Vuelo de Ángel" permitiendo en menos de 72 horas la estabilidad de Mitú, además de decenas de ataques a instalaciones militares, secuestros masivos de miembros de la Fuerza Pública y cientos de retenciones de civiles con fines extorsivos y masacres en pequeñas poblaciones (Colprensa, 2017). Estas acciones hicieron que la Institución cambiara su forma de operar, hecho apoyado inicialmente a través del Plan Colombia cuyo fin fue establecer una estrategia contundente contra el narcotráfico, que luego se enfocó en enfrentar los grupos guerrilleros y de autodefensas financiados por el negocio de las drogas para adquirir equipo y entrenamiento militar (Ospina, 2014).

Como resultado del proceso de reorganización, el Ejército sirvió como instrumento para integrar, coordinar y sincronizar la acción unificada, que se realizaba bajo los lineamientos de la política de seguridad y defensa democrática en coordinación con los diferentes organismos gubernamentales y no gubernamentales, creando así una sinergia operacional.

Esta etapa de contrainsurgencia marca el desarrollo de capacidades para enfrentar una guerra contra el terrorismo, confrontando de manera exitosa a los grupos armados que habían sido puestos en los principales listados de terroristas en el mundo gracias al fortalecimiento de las relaciones entre Colombia y EE. UU. (Larosa, 2014). Así las cosas, la institución tuvo que aumentar el pie de fuerza (Cardona, 2015), con el fin de cumplir los objetivos políticos para el restablecimiento del control territorial, a través del fortalecimiento de las operaciones conjuntas evidenciadas, por ejemplo, en la Fuerza de Tarea Conjunta Omega que tuvo y sigue teniendo un esfuerzo importante en las tareas de estabilidad para reducir las áreas afectadas por el narcotráfico, la violencia, el terrorismo y su combinación.



La “doctrina militar colombiana, junto con las experiencias vividas de conflictos internacionales e internos, hicieron posible una adaptación particular de sus posiciones doctrinales, lo que llevó a enfrentar el conflicto armado interno bajo conceptos modernos de asistencia militar y acción decisiva”

El Ejército Nacional ha desarrollado capacidades con las que pocos ejércitos alrededor del mundo cuentan, y es por lo que la experiencia lograda en las últimas décadas se continuará fortaleciendo a través de las tácticas y técnicas de la acción decisiva de la guerra irregular. Lo anterior, a pesar de que en el último año han aumentado las probabilidades de confrontación bélica entre estados – situación no viable después de la guerra fría- y, ahora, como consecuencia de algunas eventualidades entre Corea del Norte, China y Rusia con EE.UU. han influido sobre la toma de decisiones en materia de defensa como las expuestas por el pentágono en el mes de enero de 2018, en la que informa sobre su estrategia nacional que pone a Rusia y China como una amenaza por encima del yihadismo (The Economist, 2018).

La evolución de un pensamiento reflexivo y renovador

El Ejército ha asumido cambios de forma muy profesional y, de acuerdo con las necesidades e intereses del Esta-

do, se ha adaptado a ellas de manera eficaz, coadyuvando al establecimiento de estrategias que han permitido tener un Ejército más profesional, preparado y equipado, que construye sobre lo construido y mejora sus procesos para servir al pueblo colombiano. En tal sentido, esa confianza que tiene el pueblo colombiano está reflejada en los más recientes resultados de las encuestas nacionales, donde las Fuerzas Militares mantienen un primer puesto con el 73% en credibilidad, confianza y aceptación por parte de los asociados (Alianza de medios, 2018).

Esa contraprestación, al pueblo colombiano y el cumplimiento de la misión constitucional es fortalecida a través de la construcción de la Doctrina Damasco, fruto de investigaciones realizadas desde el 2011 durante el desarrollo del Comité de Revisión Estratégica e innovación (CRE-I), Comité Estratégico de Transformación e Innovación del Ejército Nacional (CETI) y Comité Estratégico para el Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF). Así mismo, durante el 2014 se consolidan todas las inquietudes doctrinales de estos tanques de pensamiento

en el diseño del plan Damasco y al año siguiente se integra al Plan Minerva para servir como pilar a los planes de transformación, que establecieron la visualización al año 2030, con el propósito de tener un Ejército Multimisión que no solo atienda las áreas misionales del sector defensa, sino que también sea moderno e interoperable según las necesidades locales y regionales.

En concordancia con ello, se estructuraron cuatro fases que responden a la revisión, actualización y jerarquización de la doctrina militar, mediante la clasificación de principios fundamentales, tácticas, técnicas, procedimientos y los términos y símbolos militares, orientados por un solo concepto operacional que se estableció como “operaciones terrestres unificadas (OTU) (Colombia, 2017a).

En efecto, este concepto desarrolla todo el cuerpo de la doctrina militar y a través de él, la Fuerza permitirá, en el contexto actual, “apoyar al Gobierno dentro de la acción unificada para alcanzar la estabilidad en la totalidad de las regiones, y continuar con el enfrentamiento de amenazas persistentes o nuevas que se vislumbran en el panorama de seguridad de la Nación” (Bastos, 2017). Sin embargo, ¿cuál es el contexto estratégico de las operaciones terrestres unificadas (OTU)?

El Ejército de Colombia actúa dentro de un contexto estratégico definido no solo por el ambiente operacional específico sino por el carácter de las propias tropas y de la amenaza, teniendo en cuenta el interés de la nación, el cual determina la estrategia que se empleará. Sustentarse en el contexto estratégico le permite al Ejército preservar los intereses nacionales vitales, como la soberanía, la independencia, la democracia y el orden constitucional (Colombia, 2017e)

Alineado con lo anterior, hasta el momento se han publicado las dos primeras fases de cuatro que conforman la



doctrina del Ejército, pero ¿cuál ha sido el impacto de los MFE y los MFRE en el Ejército de Colombia?

Estas dos categorías permiten un mejor entendimiento a los miembros de la profesión militar al conducir la acción unificada, término que abarca la sincronización, coordinación y/o integración de actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr la unidad de esfuerzo (Colombia, 2017a).

De tal manera, el Ejército se empeña en la acción unificada "operando dentro de un esfuerzo nacional mayor direccionado por el Ministerio de Defensa y el Comando General de las Fuerzas Militares, e interactuando con fuerzas multinacionales y las agencias del Estado, y sobre todo incrementando la interlocución con la sociedad" (Rojas, Ejército, conjuntes y Acción Unificada, 2016), hecho que tiene importantes resultados en la ejecución de las operaciones militares.

Un ejemplo, es el Plan Victoria, que fue la evolución del Plan Espada de Honor, convirtiéndose en el vértice, en el que convergen muchas instituciones y que pretende alcanzar una unidad de esfuerzo, buscando el control institucional del territorio colombiano a través de la acción unificada con el Estado y con el propósito de fortalecer el control y la gobernabilidad (Barragán, 2017).

Sin lugar a dudas, el entendimiento del contexto colombiano, y en especial lo concerniente al conflicto armado, permitió la generación del manual fundamental del Ejército MFE 6-27 derecho operacional terrestre y el manual fundamental de referencia del Ejército MFRE 6-27 -textos doctrinales que se interrelacionan con todo el cuerpo de la doctrina en lo referente al marco jurídico aplicable dentro de las operaciones militares, en el dominio terrestre, frente a la población y su protección inherente en la conducción y ejecución de las operaciones terrestres.

El Ejército Nacional ha desarrollado capacidades con las que pocos ejércitos alrededor del mundo cuentan, y es por lo que la experiencia alcanzada en las últimas décadas se continuará fortaleciendo a través de las tácticas y técnicas de la acción decisiva de la guerra irregular

Así pues, el derecho operacional terrestre ha impactado de manera funcional a toda la Fuerza, ya que ofrece a los comandantes una mejor interpretación operacional, mediante la generación de publicaciones doctrinales que son fáciles de consultar y asequibles no solo en medio físico sino también en digital.

Los productos de la tercera y cuarta fase de la Doctrina Damasco contendrán las tácticas, técnicas y procedimientos que realizará la Fuerza, y que permitirán la constitución de un cuerpo de doctrina sólido para su aplicación, además de ser una contribución para la ejecución de la acción decisiva en el Ejército, pero ¿qué se espera de los manuales de campaña (MCE) y de técnicas del Ejército (MTE) en la fase III y IV?

La institución a través del Comando de Educación y Doctrina (CEDOC) y el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE), esperan que los manuales de campaña ofrezcan herramientas a los comandantes para un mejor empleo y disposición de las unidades en los diferentes ambientes VICA -volátiles, inciertos, complejos y ambiguos, que requieren un alto índice de profesionalismo y entrenamiento. Para el caso de la acción decisiva se espera que haya una aplicación eficiente de las tareas tácticas de la misión y las tareas tácticas facilitadoras (MFRE 3-90), cuyo propósito final es cumplir de forma eficiente la intención del comandante dentro del marco constitucional.

Así mismo, se requiere que los comandantes y subordinados apliquen con iniciativa disciplinada las técnicas del Ejército, definidas como métodos no obligatorios utilizados para ejecutar misiones, funciones o tareas (Colombia, 2017c). Un ejemplo de ello es la competencia distintiva de operaciones especiales, la cual ha sido desarrollada por unidades que tienen entrenamiento y equipo diferencial de gran impacto en la acción decisiva, sumado a la gran cantidad de técnicas como es el caso del asalto directo y la lucha contra el terrorismo, entre otras.

Por otro lado, los comandantes requieren aplicar las funciones de conducción de la guerra, término definido como el conjunto de tareas y sistemas (personas, organizaciones, información y procesos) unidos por un propósito común que los comandantes utilizan para cumplir misiones y objetivos de entrenamiento. (Colombia, 2017a). Sin embargo, ¿cuál es el impacto esperado por la Institución al momento de emplear las funciones de conducción de la guerra en el desarrollo de operaciones?

Para entender este término es necesario revisar de forma general su evolución y, para tal efecto, el Ejército utilizaba en su planeamiento la integración de los sistemas operativos del campo de combate

establecidos como maniobra, apoyo de fuego, defensa aérea, inteligencia, movilidad – contra movilidad y supervivencia, apoyados por los servicios para el combate y el mando y control (Colombia, 2005d).

Así las cosas, como resultado de meses de investigación y con el propósito de mejorar las operaciones militares y el actuar de la institución castrense, el CEDOE toma como referencia la experiencia en combate de nuestro Ejército y, con ello visualiza algunos de los procesos doctrinales conducidos por otras fuerzas a nivel mundial, logrando establecer de manera más técnica las funciones de conducción de la guerra como evolución del concepto de sistemas operativos del campo de combate y logra articularlas de manera sincronizada para alcanzar

e incrementar el poder de combate de la Fuerza. Estas funciones de conducción de la guerra son: movimiento y maniobra, inteligencia, fuegos, protección, sostenimiento y el mando tipo misión.

De este modo, la Institución espera que los comandantes con la doctrina del Ejército articulen, de manera eficiente, el poder de combate para que estos retengan la iniciativa sobre el enemigo, para lo cual se debe sincronizar los elementos del poder de combate que son las funciones de conducción de la guerra más la aplicación del liderazgo e información, con el propósito de enfrentar al enemigo mediante el uso de combinaciones eficientes y eficaces del poder de combate (Colombia, 2017a).

Finalmente, y conforme con lo anterior, los comandantes deben tener especial énfasis en la filosofía y función de conducción de la guerra mando tipo misión, ya que esta permitirá articular las demás funciones para fomentar la mayor libertad de acción posible de los subordinados. Por lo tanto, el comandante sigue siendo la figura central en el mando tipo misión, además de contribuir a que los subordinados desarrollen la situación mediante una iniciativa disciplinada en condiciones dinámicas, creando el entendimiento compartido de un ambiente operacional (Colombia, 2017b) y con ello, fortalecer la resiliencia alcanzada durante tantos años de conflicto que ha tenido como fin, apoyar y defender al pueblo colombiano.



Conclusiones

- La doctrina que utilizó el Ejército para enfrentar el bandolerismo y las guerrillas se fue construyendo con las lecciones aprendidas, tanto positivas como negativas. Por lo tanto, la adaptabilidad junto con el pensamiento crítico y reflexivo han sido conceptos claves para neutralizar las amenazas.
- El actuar del Ejército de Colombia a lo largo de su historia, ha sido profesional; hecho que lo enmarca como uno de los Ejércitos más profesionales del hemisferio y la Institución con mejor índice de reputación del Estado.
- El derecho operacional terrestre ha marcado de manera trascendental el contexto de ejecución de la acción decisiva, acatando de manera profesional los principios del DIH y el DIDH en los marcos jurídicos donde el Ejército aplica el uso de la fuerza.
- Las funciones de conducción de la guerra son una evolución más técnica del concepto sistemas operativos del campo de combate, las cuales buscan de manera sincronizada, alcanzar e incrementar el poder de combate de la Fuerza.

Referencias

Alianza de medios. (Febrero de 2018). El País. Obtenido de <http://www.elpais.com.co/especiales/tercera-gran-en-cuesta-elecciones-2018.pdf>

Barragán, G. J. (1 de Mayo de 2017). Fuerzas Militares de Colombia activan Plan Victoria. DESTACADOS: UNA CONVERSACIÓN CON NUESTROS LÍDERES. (Y. Dussán, Entrevistador) Diálogo Revista Militar Digital. Recuperado el 2018, de <https://dialogo-americas.com/es/ar-ticulos/colombian-armed-forces-activate-plan-victoria>

Bastos, L. (2017). La interoperabilidad, un desafío en la visión de la transformación del Ejército. *Experticia Militar*, 8.

Cardona, M. (2015). Fuerza de Tarea Conjunta Omega, Dios y Victoria. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S. A.

CEDOC. (2016). Doctrina Militar del Ejército de Colombia. Bogotá: Dirección de Comunicaciones Estratégicas.

Colombia, Ejército Nacional (2005d). EJC 3-50 Organización del Estado Mayor y Operaciones. Bogotá.

Colombia, Ejército Nacional (2017a). Manual fundamental de referencia del Ejército MFRE 3-0 Operaciones. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional (2017b). Manual fundamental de referencia MFRE 6-0 Manto Tipo Misión. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional (2017c). Manual fundamental del Ejército MFE 1-01 Doctrina. Bogotá: CEDOE.

Colprensa. (26 de junio de 2017). Asuntos: legales. Recuperado el 05 de febrero de 2018, de <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/tras-53-anos-de-guerra-contra-el-estado-las-farc-entregan-sus-armas-2520587>

Larosa, M. (2014). Historia Concisa de Colombia (1810-2013). Bogotá.

Martínez, M. y. (2016). OMEGA. La gran campaña militar una exposición del honor y servicio por la patria. (M. G. Espinel, Ed.) Larandia, Caquetá, Caquetá: Editorial Planeta Colombiana S. A.

Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones. *Gestión y estrategia*, 29-39.

Ospina, C. (2014). Los años en que Colombia recuperó la esperanza. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Rojas, P. (08 de julio de 2016). Ejército, conjuntes y Acción Unificada. *EL TIEMPO*. Obtenido de <http://images.cdn-eltiempo.com/opinion/columnistas/ejercito-conjuntez-y-accion-unificada-pedro-javier-rojas-guevara-columna-el-tiempo/16640129>

Rojas, P. (16 de noviembre de 2017). Un Ejército camino a damasco. *EL TIEMPO*.

Rueda, R. (2000). De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia. Bogotá, Colombia: Secretaria general, grupo de procesos editoriales-ICFES.

Rueda, R. (2000). De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia. Colombia: Secretaría General, grupo de procesos editoriales - ICFES.

The Economist. (2018). The Next War. *The Economist*, 9-10.

Vargas, A. (2008). La lenta marcha en el siglo XX hacia un Ejército profesional moderno en Colombia. (C. T. Rodríguez, Ed.) Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

EXPERTICIA MILITAR

LA DOCTRINA DAMASCO
LAS AGENDAS REGIONALES
E INTERNACIONALES

ACUERDO DE GINEBRA
ENTRE COLOMBIA Y LAS FUERZAS ARMADAS
UN PASO FUNDAMENTAL
INTERNACIONAL
LAS FUERZAS ARMADAS

REVISTA PROFESIONAL
DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

**EXPERTICIA
MILITAR**

CONVOCA

A todos los lectores oficiales, suboficiales y personal civil que deseen publicar sus artículos de carácter académico doctrinal y militar, con el propósito de inspirar a los integrantes de la Fuerza en su actuar y profesionalismo.

El artículo debe contener:

Introducción
Cuerpo
Conclusiones
Referencias bibliográficas
Normas APA

Para más información comuníquese con el Centro de Doctrina del Ejército a través del correo cedoe.revistaexperticia@gmail.com.



**HÉROES
MULTIMISSION**
NUESTRA MISIÓN ES COLOMBIA

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO





DISEÑO MILITAR: DOCTRINA INNOVADORA Y PRAGMÁTICA

Coronel

Pedro Javier Rojas Guevara

Oficial del arma de Inteligencia Militar. Se desempeñó como Agregado de Defensa, Militar, Naval y Aéreo de Colombia en la República Popular China. Primer director del Centro de Doctrina del Ejército Nacional de Colombia. Es magister en Seguridad y Defensa Nacional de la Escuela Superior de Guerra de Colombia; especialista en Inteligencia Militar, Administración Pública y es Oficial diplomado en Estado Mayor. Es profesor militar de cuarta categoría y recibió el distintivo de Servicio en Campaña, que lo acredita como autor de textos doctrinales

para el Ejército. Le fue conferido el distintivo de investigación científica en 2016 por la estructuración y puesta en marcha del proyecto Damasco. Integró el Comité de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF 2013), y fue director del Plan Estratégico Minerva: para el Fortalecimiento de la Educación y la Doctrina 2015-2022 (Primer semestre 2015). Es columnista del diario El Tiempo, el periódico regional El Nuevo Día, la Revista del Ejército Nacional y en algunas otras publicaciones de carácter académico. Actualmente se desempeña como Director del Centro de Doctrina del Ejército Nacional.

Finalizando enero, se reunieron en Ottawa, Canadá, los mayores expertos en la doctrina de Diseño Operacional (Military Design), verdaderos obsesionados por la educación militar y la innovación. Este concepto irreverente y fascinante, está revolucionando la forma de planear y conducir las operaciones militares en el mundo, y en hora buena, Colombia fue uno de los países invitados, representado por nuestro Centro de Doctrina del Ejército, CEDOE, el gran Think Tank de la Fuerza, estuvo allí presente.

El Ejército Nacional, viene recibiendo estos insumos, desde el año 2016 en su primera versión en Toronto, en donde tuvo la oportunidad de participar con una ponencia sobre cómo el diseño militar influenció la estructuración de la doctrina Damasco, y el impacto de la renovación doctrinal en el presente y futuro de la Fuerza, como eje en su plan de transformación.

Este magnífico evento es todo un esfuerzo epistemológico y anti endogámico, organizado por la prestigiosa Universidad Católica de Saint Paul, en cabeza del Profesor Phillipe Dufort, un experto en Clausewitz (Dufort, 2017) y además "colombianólogo", en asocio con el Canadian Forces College y su Centro Nacional de Estudios en Seguridad, y otras importantes instituciones militares y académicas de Canadá, que lo posicionan, como la más importante conferencia para debatir los nuevos postulados, las nuevas metodologías del diseño y el planeamiento operacional con un enfoque académico.

Prestigiosos centros de pensamiento militar, como el Colegio de Guerra de la Fuerza Aérea de EE.UU., el Colegio de las Fuerzas Armadas de Canadá y la Universidad Conjunta de Comando y Operaciones Especiales de los Estados Unidos, han adoptado en sus currículos el diseño militar, y adelantan programas exitosos de diseño con el apoyo de civiles expertos en la materia. Queda demostrado una vez más que, a través de la exitosa

El Diseño Operacional (Military Design), concepto irreverente y fascinante, está revolucionando la forma de planear y conducir las operaciones militares en el mundo, y en hora buena, Colombia fue uno de los países invitados, representados por el Centro de Doctrina del Ejército, el gran Think Tank de la Fuerza

mezcla entre instituciones militares y académicas, se puede producir experticia militar, rompiendo paradigmas que impiden ver de manera periférica y hacia adelante, con visión y pragmatismo; en donde el pensamiento crítico y creativo fluye como la materia prima dentro de las mesas de discusión, que verdaderamente son tanques de pensamiento militar del más alto nivel y absoluta disrupción mental.

Israel, un estado pequeño en territorio, pero una potencia en ciencia y tecnología con múltiples amenazas, dio las primeras puntadas en los 90 sobre metodología del diseño operacional de la mano del general retirado Shimon Naveh, padre del Diseño Operacional Sistémico (DOS). Junto a la doctora Ofra Graicer, una de sus colaboradoras más cercanas, cuyo PhD está inspirado en las experiencias del general británico Orde Wingate, (admirado por Churchill), quien se hizo célebre por sus hazañas fuera de la doctrina militar de la época, en la campaña de Birmania durante la IIGM (1942-44), empleando fuerzas de penetración de largo alcance; ambos, son dos filósofos de la estrategia y la táctica, que enseñan a los generales israelíes, y que han dado importantes recomendaciones para nuestra evolución doctrinal.

Hoy, el Diseño Operacional hace parte de la doctrina de los Ejércitos de Canadá y

los EE.UU., y otros ejércitos de países de la OTAN como Polonia, Holanda y Reino Unido lo están adecuando a su contexto particular. También las Fuerzas Armadas de Australia y Suecia, estas dos últimas, como modelo y objeto de estudio por parte de la Universidad Conjunta de Comando y Operaciones Especiales de los EE.UU., y por supuesto, el Ejército Nacional de Colombia, que está a la vanguardia doctrinal entre las fuerzas militares de Latinoamérica.

Para finalizar, esta frase del General Israelí Naveh, cuando comentaba sobre la evolución doctrinal del Ejército Nacional: "Su tradición es diferente, más europea, y es hermosa para mí. Mantengan su inteligencia, su franqueza, su indiferencia, sus transgresiones. Hagan su propio camino."

Damasco es el comienzo de una nueva escuela de pensamiento militar colombiano. En su ADN, hay contenidas décadas de experiencia en combate contra múltiples amenazas. ¡Nada más oportuno y enriquecedor, para avanzar en el camino hacia la excelencia!

Referencias

Dufort, P. (2017). Clausewitz y sociedad. Una introducción biográfica a las lecturas neo-clausewitzianas.

LOS CENTROS DE GRAVEDAD, ELEMENTOS ESENCIALES DEL ARTE OPERACIONAL

Coronel (RA)
Juan Manuel Padilla Cepeda
 Oficial de la reserva activa del Ejército Nacional, magíster en Ciencias y Artes Militares de la Escuela de Estudios Militares Avanzados (Kansas EE. UU.), profesional en Ciencias Militares, administrador de empresas y graduado del programa de Alta Dirección empresarial del INALDE, Universidad de la Sabana. Fue director de la Escuela Militar de Cadetes 'General José María Córdova' entre 2012 y 2013, representante militar de Colombia ante la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en 2014 y gerente de la Industria Militar entre 2015 y 2017. En la actualidad se desempeña como asesor del Centro de Doctrina del Ejército.

...es necesario no perder de vista jamás las relaciones predominantes de los Estados beligerantes. Los intereses que con ellos se relacionan formarán un centro de potencia y movimiento que arrastra todo lo demás. Es contra este centro de gravedad contra el que debe ser dirigido el choque colectivo de todas las fuerzas.

Carl Von Clausewitz, De la Guerra



La correcta identificación de los centros de gravedad durante la aplicación de la metodología del diseño del Ejército es tan importante que puede significar la diferencia entre la victoria y la derrota. Un análisis superficial o mal elaborado sobre los principales elementos del diseño operacional —entre ellos, los centros de gravedad— puede tener consecuencias supremamente graves, pues puede impedir alcanzar los objetivos militares trazados y tener un alto costo en términos de vidas, tiempo, recursos y esfuerzos que no van a producir los resultados esperados. El presente escrito tiene por objeto aclarar los conceptos relacionados con los centros de gravedad establecidos por la doctrina militar que están siendo actualizados y ampliamente difundidos desde la doctrina Damasco, sugiriendo recomendaciones importantes para su correcta identificación.

Antes de adentrarnos específicamente en el concepto y la identificación de los centros de gravedad, es importante aclarar que existen tres niveles de planeamiento, cada uno con una metodología particular, que se aplican teniendo en cuenta el nivel de la guerra en el que se planea, la amplitud del problema, el tipo y tamaño de unidades comprometidas, el tipo de amenaza y el tiempo disponible, entre otros factores. (Colombia, 2017). Tales metodologías empleadas por los comandantes y sus estados mayores son los siguientes:

- 1. Metodología de diseño del Ejército:** Es un conjunto de métodos para aplicar el pensamiento crítico y creativo, a fin de entender, visualizar y describir problemas complejos y establecer enfoques para su solución. Se lleva a cabo en el nivel estratégico.
- 2. Proceso militar para la toma de decisiones:** Es una metodología de planeamiento cíclico de siete pasos llevada a cabo por los comandantes y sus estados mayores, para

La correcta identificación de los centros de gravedad constituye un factor determinante para el éxito del proceso de planeamiento en todos los niveles

entender la situación y la misión, desarrollar los cursos de acción y producir un plan o una orden de operaciones. Se emplea en el nivel operacional y táctico de la guerra.

- 3. Procedimiento de comando:** Es un proceso de ocho pasos empleado por comandantes de pequeñas unidades, generalmente a nivel de compañía y pelotón, para analizar la misión, desarrollar un plan y prepararse para la misión.

Los centros de gravedad, así como la gran mayoría de los elementos del diseño operacional se identifican al desarrollarse la metodología de diseño del Ejército, pues esta incluye hacer un planeamiento conceptual al más alto nivel, aplicar el pensamiento crítico con la profundidad necesaria para entender el ambiente operacional y contribuir a una adecuada toma de decisiones.

ELEMENTOS DE ENTRADA / ANTECEDENTES

- Guía estratégica
- Naturaleza del conflicto
- Antecedentes históricos relevantes
- Información sobre los diferentes dominios
- Análisis de las variables operacionales PEMSITIM
 - Político
 - Económico
 - Militar
 - Social
 - Información
 - Tiempo
 - Infraestructura
 - Medio Ambiente Físico

Entendimiento del ambiente Operacional

ELEMENTOS DE SALIDA / RESULTADO

- Descripción del ambiente operacional actual
 - Impacto de las variables operacionales en el ambiente operacional
 - Identificación de los centros de gravedad propios y del enemigo
- Descripción del estado final propio deseado
- Descripción del posible estado final del enemigo.

Nota: tanto los elementos de entrada como los de salida, deben ser revisados a lo largo del proceso de planeamiento y actualizados a medida que se presentan cambios en el ambiente operacional y la guía estratégica.

Figura 1. Entendimiento del ambiente operacional dentro de la metodología de diseño del Ejército. Nota: Tanto los elementos de entrada como los de salida deben ser revisados a lo largo del proceso de planeamiento y actualizados a medida que se presentan cambios en el ambiente operacional y en la guía estratégica. Fuente: Adaptada de JP-05 Joint Operation Planning, fig. III-4 (2011).

Una de las tareas más importantes que enfrentan el comandante y los integrantes de su estado mayor en la elaboración del diseño operacional es la correcta identificación de los centros de gravedad propios y del enemigo, los cuales se encuentran en directa relación con la selección de los objetivos. Este análisis, que hace parte del arte operacional, debe ser un tema ampliamente conocido por los integrantes de los estados mayores, con el fin de proveerle un adecuado asesoramiento al comandante durante el proceso de planeamiento, ayudarlo a visualizar de una manera más clara la situación que se presenta y disminuir la niebla en el ejercicio del mando —este último aspecto, ampliamente referenciado por el teórico prusiano Carl von Clausewitz (1780-1831) en sus escritos de principios del siglo XIX— (Howard, 1984).

La aplicación de la metodología del diseño operacional, como herramienta de planeamiento a nivel estratégico, sugiere que antes de la identificación de los centros de gravedad, es importante estudiar de manera holística el ambiente operacional, con el propósito de tener un mejor entendimiento de todo su contexto. Muchas campañas militares que han demandado ingentes esfuerzos de una nación o de una coalición de naciones, han comenzado, de manera equivocada, por no haber aplicado un verdadero pensamiento crítico que identificara correctamente los elementos esenciales del arte operacional como fundamento del proceso de planeamiento (Eikmeier, 2013).

Antecedentes

Con el beneficio de la retrospectiva, se puede afirmar que, en cada guerra, campaña y batalla se puede identificar un punto en el que una de las partes enfrentadas comenzó a inclinar irrevocablemente la balanza de la victoria a su favor. Tomando tres ejemplos de hechos históricos ampliamente conocidos, podemos afirmar que, durante la

La esencia del diseño operacional radica en la identificación de lo que va a ser decisivo en la guerra o en una campaña y en la comprensión de las acciones que se requieren ejecutar para lograr esa acción decisiva

Segunda Guerra Mundial, en la batalla de Sedán, en 1940, el momento en el que se inclinó la balanza desfavorablemente para Francia, fue el fracaso de los contraataques franceses contra las cabezas de puente del general Heinz Guderian en el río Mosa, acto decisivo que hizo inevitable la derrota de los Ejércitos aliados en Bélgica.

Un segundo ejemplo, es la contraofensiva rusa llevada a cabo en noviembre de 1942 en Stalingrado, es un punto de inflexión comúnmente citado en el Frente Oriental durante la Segunda Guerra Mundial con el cual se inició el resquebrajamiento definitivo del poderío alemán que condujo a su derrota (Strange, 2004). Por otro lado, la guerra de Yom Kipur en 1973, pues el exitoso contraataque del general Ariel Sharon y el inesperado cruce del canal de Suez con su división fueron las acciones que contuvieron definitivamente, hasta ese momento, exitosa ofensiva egipcia.

En cada uno de los ejemplos anteriores podemos identificar lo que Clausewitz describió como un acto decisivo, que efectivamente causó la llegada al punto culminante del oponente. Dicho de otra manera, las circunstancias que causan un cambio favorable en la conducción de una campaña hacen que el adversario cambie y que su ímpetu para continuar la ofensiva se agote.

Las acciones decisivas crean un ambiente en el que el enemigo ha perdido la capacidad física o la voluntad de resistir. Cuando una de las partes llega al punto culminante, la victoria se vuelve imposible de alcanzar. Los actos decisivos rara vez son producto de la casualidad; normalmente son el resultado de una serie de acciones importantes que permiten forzar la culminación del oponente. En el caso de la batalla de Stalingrado es claro que el exitoso cerco soviético no dependió de una sola ofensiva, sino que fue el resultado de meses de fuertes combates urbanos para atraer las reservas alemanas a la ciudad y diezmar definitivamente su capacidad ofensiva (Strange, 2004).

La esencia del diseño operacional radica en la identificación de lo que va a ser decisivo en la guerra o en una campaña y en la comprensión de las acciones que se requieren ejecutar para lograr esa acción decisiva. Esto resulta del análisis detallado de factores como la correlación de fuerzas, el tiempo, el espacio, las condiciones políticas y el ambiente físico, junto con una comprensión intuitiva del efecto que las acciones tendrán sobre el enemigo. Esta interacción que se da entre el análisis y la intuición en el desarrollo del diseño operacional es lo que se conoce como arte operacional.

Dicho lo anterior, se puede apreciar mejor la conexión fundamental entre el arte operacional y el concepto de centro de gravedad. La acción decisiva dirigida contra el centro de gravedad del enemigo busca causar su culminación y provocar su derrota.



Los centros de gravedad, así como la gran mayoría de los elementos del diseño operacional se identifican al desarrollarse la metodología de diseño del Ejército, pues esta incluye hacer un planeamiento conceptual al más alto nivel, aplicar el pensamiento crítico con la profundidad necesaria para entender el ambiente operacional y contribuir a una adecuada toma de decisiones

En los ejemplos citados existió una acción decisiva contra un centro de gravedad plenamente identificado. Ahora bien, en 1940 el centro de gravedad aliado fue el Ejército de maniobras Franco-Británico, cuyo avance en Bélgica permitió al Grupo Panzer alemán rodearlo en su rápido avance hacia los puertos del canal de la Mancha y acorralarlos en Dunkerque, con los desastrosos resultados ya conocidos. En el caso de la guerra de Yom Kipur, el cen-

tro de gravedad egipcio era su Tercer Ejército, que fue cercado después del paso del canal de Suez por las fuerzas de Defensa israelíes, lo que generó las condiciones para firmar el alto al fuego y poner fin a la última guerra que se ha presentado entre árabes e israelíes.

En la batalla de Stalingrado se produjo la destrucción completa del Sexto Ejército alemán y una parte significativa del Cuarto Ejército Panzer. Estos últimos



comprendían uno de dos centros de gravedad operacionales alemanes en el Frente Oriental en 1942, lo que impidió que Alemania pudiera llevar a cabo cualquier ofensiva de envergadura en este frente hasta el final de la guerra (Strange, 2004).

Concepto e identificación de los centros de gravedad

Con mucho acierto, Clausewitz, desde inicios del siglo XIX, sentó las bases de lo que entendemos hoy por centro de gravedad y lo dejó plasmado en su libro *De la Guerra*. Al definir este concepto, afirmó: "...es una característica considerada el centro de poder y movimiento de donde todo depende y

alrededor de la cual todo gira. Ese es el punto contra el cual toda nuestra energía debe ser dirigida" (Howard, 1984). El término original en alemán empleado por el teórico prusiano para este concepto fue *Schwerpunkt*, el cual se puede traducir como 'peso o foco del esfuerzo', y que posteriormente derivó en el término que hoy se conoce: centro de gravedad. Sus pensamientos sobre el tema derivados de su participación en maniobras clásicas de guerra en los campos de batalla europeos han resistido en gran medida la dura prueba del paso del tiempo y se han mantenido vigentes, forjando las bases de la doctrina militar occidental moderna.

El centro de gravedad puede definirse, a la luz de los diferentes conceptos de los teóricos estudiosos del arte operacional, como la característica principal, una capacidad o una fuente de poder donde un sistema toma su fuerza física o moral, su libertad de acción, su resistencia y su voluntad para actuar con el fin de cumplir una tarea o lograr un propósito (Strange, 2004).

Así mismo, la definición simplificada dada por la doctrina conjunta moderna sugiere que el centro de gravedad es "la fuente de un sistema de donde deriva su poder para actuar", es decir, constituye la fuente de fuerza moral o física, de poder y de resistencia que le da la habilidad para funcionar (Joint Publication, 2011).

Como se referencia en la figura n. 2 y tal como se plantea en las definiciones anteriores, los centros de gravedad no deben limitarse al aspecto puramente militar, como fue considerado durante algún tiempo por la doctrina, pues dada la complejidad moderna de la

guerra y del ambiente operacional, deben verse desde una perspectiva mucho más amplia (Eikmeier, 2004). Adicionalmente, los centros de gravedad deben ser identificados en el nivel estratégico, operacional y táctico de la guerra.

En el primer nivel de la guerra —el estratégico—, los centros de gravedad tienden a ser más intangibles. Puede ser una fuerza militar, una alianza, el liderazgo político o militar de un líder, una serie de capacidades críticas o la voluntad de una nación (Eikmeier, 2004). En este nivel, el centro de gravedad debe buscarse en el poder político, militar o económico de un estado.

En el nivel operacional, los centros de gravedad son más tangibles, y con mucha frecuencia están asociados a la ca-

pacidad militar propia o del adversario, como, por ejemplo, un elemento especial de poder dentro de las fuerzas militares (Eikmeier, 2004). En este nivel esta capacidad militar contribuye a proteger el centro de gravedad en el nivel estratégico.

En el nivel táctico, no en todos los casos se pueden identificar los centros de gravedad, pues no siempre son aplicables. Existen aquí situaciones en las que el comandante, una vez entendido el ambiente, el enemigo y la misión, puede determinar si se requiere o no la identificación del centro de gravedad.

En este nivel normalmente el mismo se encuentra asociado con los objetivos seleccionados en el proceso de planeamiento.

El centro de gravedad es "la fuente de un sistema de donde deriva su poder para actuar", es decir, constituye la fuente de fuerza moral o física, de poder y de resistencia que le da la habilidad para funcionar

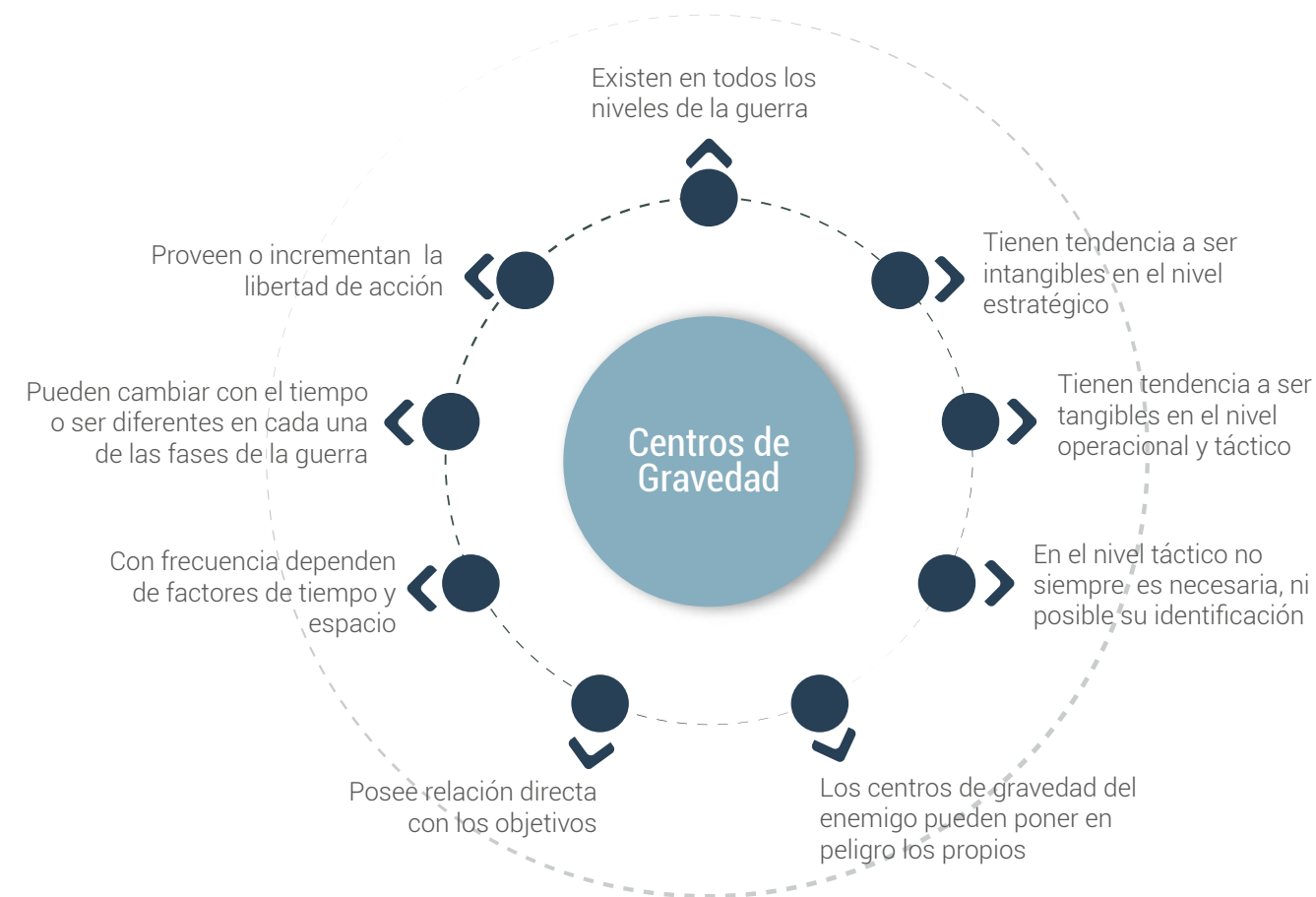


Figura 2. Características de los centros de gravedad. Fuente: Adaptada de JP-05 Joint Operation Planning, fig. III-11 (2011).

Es importante recordar que, en el proceso de planeamiento en guerra irregular, la identificación de los centros de gravedad gira en torno a la legitimidad y la influencia que, tanto el estado como la insurgencia, tienen sobre la población, aspecto muy diferente de lo que ocurre en la guerra regular, en la cual su identificación se orienta hacia importantes capacidades militares de las dos partes.

El coronel John Warden, de la Fuerza Aérea de los Estados Unidos, posiblemente el más conocido teórico moderno del poder aéreo ha afirmado que los centros de gravedad normalmente existen dentro de cada uno de los cinco elementos que componen una entidad estratégica: el liderazgo, los organismos esenciales del poder, la infraestructura, la población y las fuerzas militares. Warden define el centro de gravedad como "ese punto donde el enemigo es muy vulnerable y el punto donde un ataque tendrá la mejor oportunidad de ser decisivo" (Echavarría, 2004).

Alrededor de los centros de gravedad existe una serie de factores que se encuentran en relación directa y jerárquica con estos, y facilitan su proceso de identificación (Eikmeier, 2004). Estos elementos son conocidos como los factores críticos y son básicamente tres: las capacidades esenciales, los medios esenciales y las vulnerabilidades críticas

Si bien, Warden aporta a la clarificación sobre dónde identificar los centros de gravedad, es muy importante aclarar que normalmente deben ser identificados dentro de las fortalezas o factores de equilibrio del adversario, no dentro de sus vulnerabilidades o debilidades.

Otra aclaración importante que suscita mucha discusión, sobre todo en el ambiente académico, tiene que ver con la existencia de uno o más centros de gravedad en una situación determinada. La doctrina moderna acepta la existencia de más de uno en los diferentes niveles de la guerra. Además, este análisis

debe ser objeto de permanente actualización, debido a que los centros de gravedad van cambiando en la medida en que un plan de guerra, de campaña o de operaciones cambia de fase.

¿Qué son los factores críticos y por qué son importantes para identificar los centros de gravedad?

Alrededor de los centros de gravedad existe una serie de factores que se encuentran en relación directa y jerárquica con estos, y facilitan su proceso de identificación (Eikmeier, 2004). Estos elementos son conocidos como los fac-

tores críticos y son básicamente tres: las capacidades esenciales, los medios esenciales y las vulnerabilidades críticas. Como lo muestra la figura n.º 3, establecer claramente los factores críticos tanto propios como los del adversario, permite identificar con mayor exactitud el centro de gravedad, por cuanto existe una correlación clara y directa con los mismos (Joint Publication, 2011).

Las capacidades esenciales son las que se relacionan con el centro de gravedad para identificarlo dentro de una organización. El centro de gravedad es la fuente de poder de las capacidades esenciales y estas son las principales

acciones que se pueden desarrollar para alcanzar los objetivos que han sido trazados.

Los medios esenciales constituyen las condiciones y recursos que los centros de gravedad emplean para ejecutar las capacidades esenciales. Sin estos medios, el centro no puede funcionar con éxito y dejará de ser una fuente de poder que genere la capacidad esencial. Aunque una organización puede requerir muchos elementos para su funcionamiento, pocos son verdaderamente esenciales, por esto debe tenerse cuidado en seleccionar únicamente los que tengan esta connotación.

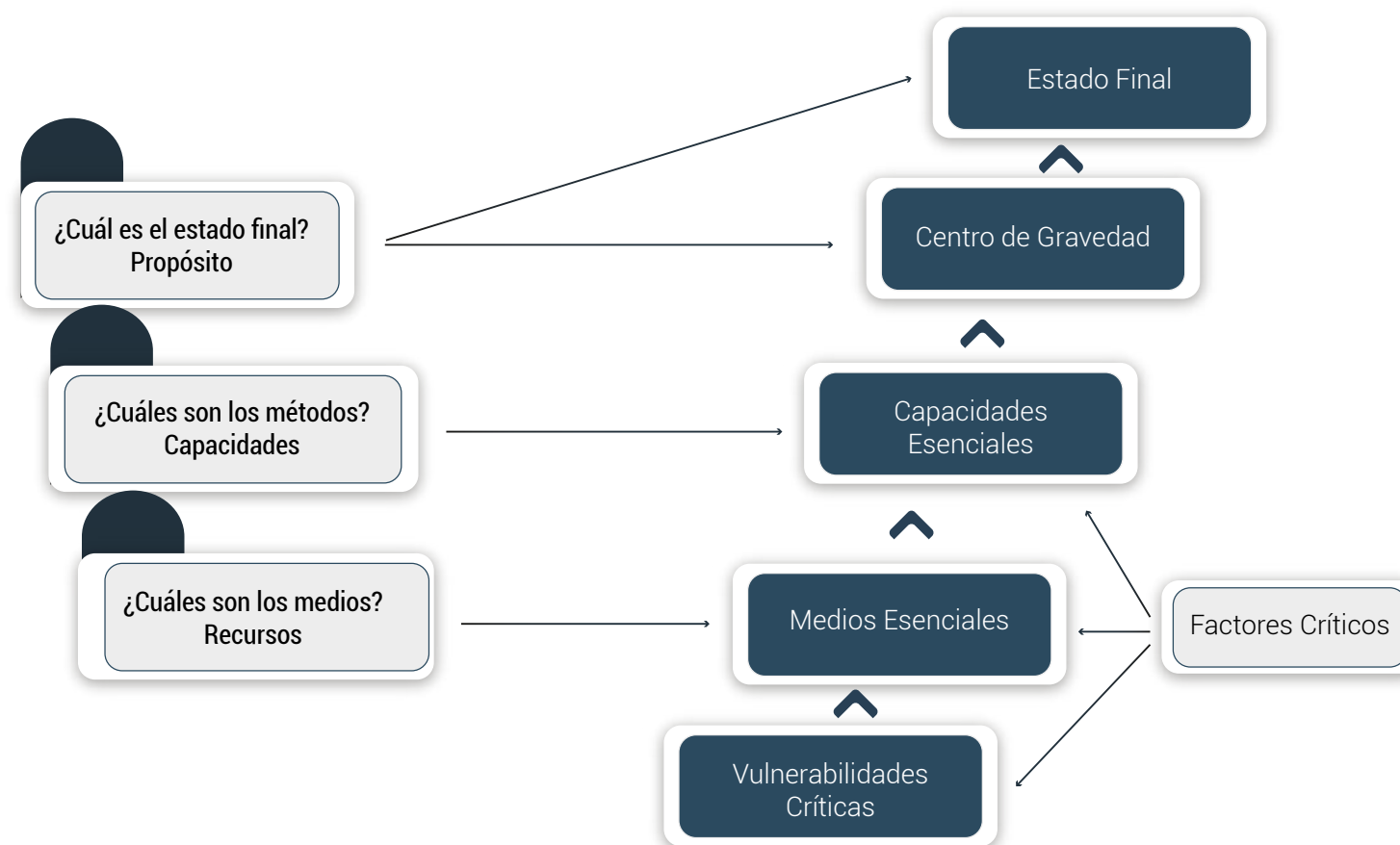


Figura 3. Relación entre los centros de gravedad y los factores críticos. Fuente: Adaptada de JP-05 Joint Operation Planning.



Hay que recordar que el objetivo del plan de guerra, de campaña o de operaciones debe dirigirse a la destrucción o neutralización de los centros de gravedad del adversario y a la protección de los propios

Las vulnerabilidades críticas son medios o eventos susceptibles de neutralización, de interdicción o de ataque físico o moral, y si ocurre uno de estos, puede tener un efecto desproporcionado sobre el centro de gravedad. La escasez de recursos específicos que tenga un fuerte impacto negativo en la organización o en el cumplimiento de los objetivos también es considerada una vulnerabilidad crítica. Están asociadas a los blancos de alto valor; por ello, de ser propias, deben protegerse con extremo cuidado, y en el caso de ser del adversario, deben convertirse en objetivos (Strange, 1996).

Una vez identificadas las vulnerabilidades críticas —tanto propias como del adversario—, se debe enfocar el análisis sobre cómo concentrar esfuerzos en afectar las vulnerabilidades críticas que, a su vez, hagan más daño a los centros de gravedad del adversario. Para hacer esto, los planificadores deben estudiar el grado de criticidad, su accesibilidad, la capacidad de recuperación del adversario y el impacto que tendría sobre la población civil, y luego ponderar estos resultados contra las capacidades propias disponibles para afectar realmente las vulnerabilidades del adversario identificadas. El proceso de planeamiento busca que se consiga socavar la fuerza del adversario

para aprovechar sus vulnerabilidades, mientras se protegen las vulnerabilidades propias de similares intenciones de parte del adversario.

Un ejemplo sencillo puede aclarar los conceptos definidos anteriormente. Un sistema ferroviario tiene una serie de elementos que permiten su funcionamiento: la vía férrea, el combustible, la carga, la locomotora, los vagones, los operadores y el personal administrativo, entre otros. La capacidad esencial es la capacidad de mover la carga. El centro de gravedad es la locomotora, porque es el único elemento del sistema que tiene la capacidad inherente de mover la carga. La vía férrea, los vagones, los operadores y el combustible constituyen los medios esenciales. Una insuficiencia o inexistencia que ponga en peligro el funcionamiento de todo el sistema se constituye en una vulnerabilidad crítica. Este ejemplo permite apreciar la relación existente entre cada uno de los factores críticos con el centro de gravedad y su importancia para determinarlo.

Procedimiento sugerido para identificar los centros de gravedad

Es importante destacar que, para hacer un análisis apropiado del adversario,

este debe entenderse como un sistema en cuya organización hay una gran cantidad de factores y elementos que se entrelazan. Un análisis adecuado de los factores críticos del adversario debe basarse en un amplio conocimiento de cómo se organiza, lucha, piensa y toma decisiones. Los comandantes y su estado mayor deben hacer un estudio profundo y concienzudo del enemigo y entenderlo en todo su contexto para evitar el error de atribuirle actitudes, valores y reacciones que no le corresponden o que son hipotéticas.

Para identificar correctamente los centros de gravedad, es necesario tener un amplio conocimiento sobre las capacidades, fortalezas y debilidades tanto propias como del adversario, con el fin, de no hacer juicios errados al respecto. Los pasos sugeridos para la identificación de los centros de gravedad son los siguientes (Eikmeier, 2013):

1. Determinar las capacidades esenciales del enemigo, enfatizando en las que son absolutamente imprescindibles para su funcionamiento.
2. Identificar la fuente de poder de las capacidades esenciales, la cual debe constituir el centro de gravedad.
3. Identificar los medios esenciales empleados por el centro de gravedad.
4. Identificar las vulnerabilidades críticas susceptibles de ataque o interrupción.

¿Qué debe hacerse con el centro de gravedad una vez identificado?

Hay que recordar que el objetivo del plan de guerra, de campaña o de operaciones debe dirigirse a la destrucción o neutralización de los centros de gravedad del adversario y a la protección de los propios.

Existen dos maneras de atacar un centro de gravedad: directa e indirecta (Eikmeier, 2013). Las dos son perfectamente válidas, pero la elección de una u otra depende de los medios disponibles y de la facilidad para llevarlo a cabo. Un ataque directo es preferible cuando el centro de gravedad es vulnerable, pues, con seguridad, es el camino más rápido para lograr la victoria; no obstante, esto puede ser costoso y complejo, y por ello debe hacerse un análisis muy juicioso de los riesgos que se asumen.

Por su parte, un acercamiento indirecto puede ser más apropiado cuando se busca disminuir la capacidad de generar la fuerza del adversario y, simultáneamente, preservar la fuerza propia. Una manera de hacer un ataque indirecto a un centro de gravedad es atacar sus medios esenciales. Esto genera una disminución en su capacidad para actuar y, a su vez, produce su desequilibrio.

En el nivel estratégico, los métodos indirectos de derrotar el centro de gravedad del adversario pueden enfocarse, por ejemplo, en privarlo de aliados, aplicar sanciones, debilitar la nación para luchar, socavar el apoyo popular y romper la cohesión de sus alianzas.

A nivel operativo, el método indirecto más común de debilitar los centros de gravedad del adversario es llevar a cabo una serie de ataques contra objetivos seleccionados del poder de combate, y hacerlo con seguridad, a través de sus vulnerabilidades, como se ha explicado anteriormente. Por ejemplo, se pueden establecer acciones para obligar a un adversario a dividir sus fuerzas en el teatro, aislar la fuerza de su mando y control, diezmar sus reservas, o impedir y dificultar el despliegue de las fuerzas más importantes.





Figura 4. Relación entre los centros de gravedad y los factores críticos.
Nota: El presente es un ejemplo estandarizado que obedece a la identificación de los centros de gravedad propios y los factores críticos de una Nación que recibe el apoyo internacional (militar y político) para enfrentar una amenaza externa.
Fuente: Adaptada de JP-05 Joint Operation Planning

Antes de plasmar definitivamente los centros de gravedad del adversario en el plan, los planificadores deben analizar su validez, pues la afectación, destrucción, neutralización o debilitamiento sustancial de un centro de gravedad, especialmente en el nivel estratégico, obligará al adversario a cambiar su curso de acción e impedirá la consecución de sus objetivos estratégicos. Si el análisis —que puede hacerse mediante un juego de guerra o cualquier otra herramienta similar— muestra que esto no ocurre, entonces tal vez los planificadores han identificado erróneamente los centros de gravedad y se debe revisar el proceso.

Los siguientes son algunos ejemplos de lo que puede ser considerado centro de gravedad: el poder aéreo, el poder naval, las fuerzas de operaciones especiales, las unidades militares con una capacidad especial, la legitimidad, el poder industrial (si se tiene el control o la disponibilidad para su uso) y la industria militar.

Por el contrario, estos son algunos ejemplos de elementos que pueden ser identificados erradamente como centros de gravedad: la voluntad del pueblo (si está en sí misma no produce la fuerza necesaria para ganar una guerra), el liderazgo de un individuo, un sitio

geográfico de importancia (un puerto, un aeropuerto, un estrecho, un canal), las líneas de comunicación o los medios de comunicación. Ninguno de estos elementos cumple con la característica principal de ser el generador de la fuerza que permite que las capacidades esenciales funcionen.

Conclusiones

Karl von Clausewitz, en su libro *De la Guerra*, sentó las bases teóricas de la doctrina militar moderna y, por ende, de lo que hemos llamado, en el Ejército de Colombia, la Doctrina Damasco. Uno de los conceptos más importantes de-

sarrollados por el teórico prusiano es el de centro de gravedad, el cual definió como “una característica considerada el centro de poder y movimiento de donde todo depende y alrededor de la cual todo gira. Ese es el punto contra el cual toda nuestra energía debe ser dirigida”.

La metodología del diseño del Ejército, como herramienta de planeamiento, implica que antes de la identificación de los elementos del diseño operacional, los planificadores estudien de manera holística el ambiente operacional, con el propósito de tener un mejor entendimiento de todo su contexto, y apliquen el pensamiento crítico y creativo.

La correcta identificación de los centros de gravedad es uno de los resultados más importantes del diseño operacional, pues permite analizar la situación propia y del enemigo, establecer los objetivos, diseñar las líneas de operaciones y crear el marco general para alcanzar la victoria. El análisis de los factores críticos constituye una herramienta fundamental para identificar los centros de gravedad en los diferentes niveles de la guerra.

Solo orientando correctamente el esfuerzo en la dirección y en el momento adecuado, puede producirse el desbalance del adversario para lograr su derrota. Para ello es indispensable identificar esas fuentes de poder de donde un sistema toma su fuerza física o moral, su libertad de acción, su resistencia y su voluntad para actuar. Por lo anterior, es fundamental entender estos conceptos y darles aplicación en la creación del diseño operacional, con el propósito de lograr que el proceso de planeamiento en los diferentes niveles de la guerra esté bien estructurado y se puedan lograr los objetivos trazados por la guía estratégica al más alto nivel.

Referencias

Echavarría, A. Teniente Coronel del Ejército de los Estados Unidos. (noviembre de 2004). “Enlazando” el concepto del centro de gravedad. *Universidad del Aire. Air & Space Power Journal*. Recuperado de <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-s/2004/1trimes04/echevarria.html>

Eikmeier, D. (2004). Análisis de los centros de gravedad. *Revista Military Review*, 2-5.

Eikmeier, D. (2013). Operational Design and the center of gravity, two steps forward, one step back. *JFQ Revista NDU*, 68.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). *Manual Fundamental del Ejército 5-0 Operaciones Ofensivas y Defensivas*. Bogotá.

Colombia, Ejército Nacional. (2011). *Punto culminante: momento en el cual una fuerza ya no tiene la capacidad de continuar su forma de operación ofensiva o defensiva. (MFRE 3-0)*. Bogotá.

Howard, E., & Paret, P. (1984). Traducción y edición del libro de Clausewitz, Carl Von. *De la Guerra*. Nueva Jersey: Universidad de Princeton.

Joint Publication (JP) 5-0. (2011). *Joint Operation Planning*.

Strange, J., & Iron, R. (2004). *UK Army, Understanding Centers of Gravity and Critical Vulnerabilities*. Recuperado de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog1.pdf>

Strange, J. (1996). *Centros de gravedad y vulnerabilidades críticas*. Quantico, Virginia: Asociación de Infantería de Marina de los Estados Unidos.

APOYO DE LA DEFENSA A LA AUTORIDAD CIVIL, TAREA HISTÓRICA DE UN EJÉRCITO MULTIMISIÓN

Brigadier General

Alberto Sepúlveda Riaño

Oficial del arma de infantería. Magister en Seguridad y Defensa Nacional de la Escuela Superior de Guerra de Colombia, especialista en docencia universitaria de la Universidad Piloto de Colombia y en alta gerencia de la Universidad Jorge Tadeo Lozano. Sus previas asignaciones incluyen los cargos como Primer Comandante del Comando de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo, comandante de la Vigésima Séptima Brigada de Selva, Subcomandante del Instituto de Cooperación para la Seguridad Hemisférica Whinsec en el Fuerte Benning en los Estados Unidos. Actual comandante de la Séptima División del Ejército Nacional con jurisdicción en los departamentos de Antioquia, Chocó, Sucre, Córdoba, Boyacá y Santander.

Andrea Meneses Castillo

Profesional en relaciones internacionales y estudios políticos de la Universidad Militar Nueva Granada y magister en negocios y relaciones internacionales de la misma Universidad. Se desempeñó como asesora del Comando de Acción Integral del Ejército Nacional entre los años 2014 a 2017. Actualmente es asesora de Comando de la Séptima División del Ejército Nacional y docente de negocios internacionales en la Corporación Universitaria Americana de Medellín.



El Ejército colombiano avanza en consonancia con el país y sus ciudadanos durante los últimos años, sobreponiéndose a los retos no solo sociales sino también naturales que afectan la seguridad y la vida de la nación. Es en este marco que se conciben los propósitos del apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC), para especificar el rol que tienen los soldados dentro de la acción unificada, las tareas que cumplen cuando se hace vital la cooperación interinstitucional en atención a salvar vidas, restaurar los servicios esenciales, mantener o restaurar la ley y el orden, proteger la infraestructura y propiedad tanto pública como privada, apoyar el mantenimiento o restauración del gobierno local, configurar el ambiente operacional para el éxito interagencial y el que se puede concebir como el elemento fundamental para lograr la consolidación y paz de las regiones: apoyar la recuperación social del territorio.

Este esfuerzo definido como “el soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de

las autoridades civiles nacionales para emergencias domésticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales” según el Manual fundamental 3-28 (Colombia, 2017), se concibe como un gran logro doctrinario, pero cabe aclarar que las capacidades institucionales para apoyar en diferentes escenarios a las autoridades civiles han permanecido por más de 50 años en el Ejército; hecho que se sustenta con la atención brindada en la erupción del volcán Nevado del Ruiz en Armero en 1985, la articulación que existe con los programas de instituciones como Prosperidad Social que han permitido llevar los proyectos del Estado a las regiones con más altos niveles de conflicto del país por más de 10 años, el apoyo dado a la Policía Nacional en los diferentes paros masivos como el nacional agrario en 2013 y el de los transportadores en el 2016, entre otros.

Experiencias que hoy son el resultado no solo de la innovación en capacidades de un Ejército Multimisión, sino también de apoyos exitosos como el realizado

Se evidencia entonces como elemento esencial de estas situaciones que cada uno de los hombres integrantes del Ejército Nacional y sus capacidades, están plenamente preparados y entrenados para enfrentar retos de gran escala, siempre que la autoridad y la población civil así lo requieren

por medio de la "Operación Ángel", primera en efectuarse en el marco de la doctrina Damasco- ADAC; al ocurrir el desbordamiento de las quebradas Mulato, La Taruca y el río Sangoyaco en el municipio de Mocoa, Putumayo.

Este último hecho produjo la inminente desaparición de 17 barrios junto con el desabastecimiento de electricidad y agua en el municipio y zonas del medio y bajo Putumayo aproximadamente por un mes, también dejó como víctimas fatales a más de 330 personas y 400 heridas, sumado a esta cifra un promedio de 300 putumayenses desaparecidos entre las ruinas, las piedras y el barro.

Desde la noche del 30 de marzo de 2017, el Ejército Nacional, a través del Batallón de Apoyo y Servicio para el Combate No 27 "Simona de la Luz Duque de Álzate", movilizó tropas para atender las solicitudes de auxilio que realizó la población por medio de llamadas, redes sociales y vecinos a las zonas afectadas. Aproximadamente, 100 hombres entre oficiales, suboficiales y soldados acudieron al primer llamado, quienes entrenados para atender este tipo de situaciones, sobre todo en zonas de alto riesgo o inhóspitas y prestar atención de primeros auxilios, rescataron 116 personas en las primeras cinco horas del desastre, cuando aún las autoridades civiles no habían podido iniciar el control de la situación, las demás instituciones de rescate eran insuficientes y los mismos organismos de seguridad como la Policía Nacional y la Defensa Civil se habían visto damnificados por la avalancha.

En ese sentido, la acción integral demostró, aunque no por primera vez, que las relaciones civiles-militares se convierten en una herramienta de consolidación para escenarios de crisis y, para el caso en concreto, su trabajo consistió en articular la labor militar con la administración pública, y el esfuerzo interinstitucional con la población civil.

El papel de la Fuerza en apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil se desarrolla en el marco del concepto operacional de las Operaciones Terrestres Unificadas y la actualización de la doctrina del Ejército del Futuro

Aunado a ese esfuerzo, los ingenieros militares demostraron que su labor es precisa, acertada y puntual, para lo que construyeron en tiempo récord - dos semanas - el puente que conectaría el departamento con el resto del país, engranaron sus capacidades con otras instituciones en lo requerido con los albergues y, además dirigieron la administración de dos lugares de atención que contaban con servicio de agua, baños públicos, paneles solares y zonas de recreación para los niños.

Por su parte, los hombres de la aviación transportaron el personal civil y militar en respuesta a la emergencia y las donaciones, además de las tuberías requeridas para reconstruir el alcantarillado del municipio, mientras la Policía Militar mediante las coordinaciones establecidas por ADAC, detuvo los saqueos a locales comerciales y viviendas en el municipio. No obstante, las labores emprendidas y ejecutadas por el Ejército Nacional continuaron durante



la transición realizada a las autoridades civiles competentes, que actualmente lideran el proceso de reconstrucción y estabilización del territorio.

Se evidencia entonces como elemento esencial de estas situaciones que cada uno de los hombres integrantes del Ejército Nacional y sus capacidades, están plenamente preparados y entrenados para enfrentar retos de gran escala, siempre que la autoridad y la población civil así lo requieren.

Este es uno de los ejemplos de transformación en el marco del conocimiento ya concebido y la experiencia de casi dos siglos de historia, que bien se refleja en la Doctrina Damasco, propiamente dicho en ADAC. Sobre el particular, el Ejército ha brindado el apoyo al desarrollo nacional desde la constitución del Estado mismo, mediante el respaldo a la población civil como articulador estatal, y con la puesta a disposición de los medios y herramientas con el propósito de salvar vidas en cualquier escenario.

El papel de la Fuerza en apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil se desarrolla en el marco del concepto operacional de las Operaciones Terrestres Unificadas y la actualización de la doctrina del Ejército del Futuro -un futuro que es ahora y se trabaja desde el presente de Colombia e integran la acción unificada del Estado.

En el cumplimiento de esta tarea se entrena continuamente al personal uniformado y no uniformado integrante del Ejército Nacional con el propósito de emplear sus capacidades al servicio de los conciudadanos e instituciones en el momento que las autoridades civiles lo requieran o se evidencie la necesidad inminente de brindar la ayuda en escenarios previos, presentes y futuros posibles, frente a los hechos que generen desequilibrios sociales, culturales o económicos.

El fundamento principal de las ADAC es la misión del Ejército Nacional que conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia, la integridad territorial, y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo, que garantice el orden constitucional de la nación (Colombia, 2017).

Aquí nace la tarea, se establecen los propósitos y bajo estos términos, el Ejército de Colombia se hace fuerte, prospectivo, pertinente y necesario en el transcurrir del tiempo. Mientras existe un Estado ahí deben estar las Fuerzas Militares, para garantizar la idoneidad de sus tres componentes vitales, Nación, territorio y gobierno.

Las tareas en las cuales se enfoca directamente ADAC competen a las solicitudes realizadas por cualquier autoridad civil a todo nivel y escenario priorizando sus siete propósitos; pero se debe tener en cuenta que, si bien estas acciones se ejecutan en el marco de una emergencia, no solo son pertinentes para desastres y catástrofes, dan lugar a que el corazón de esta doctrina se encuentre en las alianzas de carácter interinstitucional y con las autoridades civiles.

En especial debido a que los gobiernos, en diferentes momentos de la historia, intentaron por distintos medios y políticas superar el conflicto y restablecer las condiciones para la paz, con aciertos para la coyuntura como el despliegue de la Fuerza Pública en todo el territorio nacional y la integración del Ministerio de Defensa dentro de la recuperación social del territorio y la acción unificada. Bajo este contexto, se percibió la necesidad indispensable de que la "Política Nacional de Consolidación y Reconstrucción Territorial" impidiese la reversibilidad de los avances de la Fuerza Pública en seguridad, mediante el establecimiento y fortalecimiento de las capacidades institucionales para el

desarrollo y la prosperidad económica, social e institucional, y por ese camino, lograr la superación del conflicto” (Unidad Administrativa de Consolidación Territorial, 2014).

Esta tarea de consolidación y reconstrucción territorial ha perdurado en el escenario político por más de seis años, estableciendo programas de gobierno en todo nivel y en la totalidad de la geografía nacional. En ese sentido, el Ejército Nacional tiene la capacidad de llegar a cualquier región del país, cuenta con los medios y las herramientas, posee los conocimientos del terreno y las técnicas pertinentes, que solo pueden dar la experiencia, razón que justifica el carácter de primordial en el cumplimiento de las políticas de Estado.

En ocasiones se pueden lograr los propósitos de ADAC directamente, pero es necesario bajo el marco del Ejército del futuro profesionalizar las tropas, especializarlas en temáticas de cooperación civil-militar, articular las regiones apartadas o con difícil acceso con los centros poblados, conocer la oferta estatal y difundirla, sobre todo, de los progra-

El fundamento principal de las ADAC es la misión de Ejército Nacional que conduce operaciones militares orientadas a defender la soberanía, la independencia, la integridad territorial, y proteger a la población civil y los recursos privados y estatales para contribuir a generar un ambiente de paz, seguridad y desarrollo

mas para el desarrollo y por medio de enlaces con las instituciones que permitan la acción directa de la gobernabilidad en los territorios.

De ahí que cuando un Estado posee un Ejército y unas instituciones articuladas, con capacidades estratégicas, puede fácilmente mitigar los problemas de desarrollo, aumentar los flujos econó-

micos y proyectarse como un país - potencia regional.

Ahora bien, salvar vidas es el principal propósito de las operaciones de ADAC y, en este escenario, se busca proteger la existencia de las personas bajo cuatro preceptos básicos: humanidad, imparcialidad, neutralidad e independencia.

En primer lugar, la humanidad no permite que se haga ninguna diferencia en el auxilio que se brinda, por lo que la ayuda se debe realizar en todo tipo de circunstancia; en segundo lugar, la imparcialidad por la cual no se excluye la ayuda a una persona en escenarios de riesgo por cuestiones de nacionalidad, etnicidad, religión, condición social, credo religioso o lineamientos políticos.

En tercer lugar, la neutralidad determina que las acciones de cooperación deben ser iguales sin importar la participación que se ha tenido dentro del conflicto interno. En cuanto al cuarto precepto, la independencia es preciso argumentar que en ninguna circunstancia se necesita de un aval o autorización para cumplir con el deber de salvar vidas.

Teniendo en cuenta lo anterior, el propósito de recuperación social del territorio se hace efectivo, principalmente, en zonas con problemáticas de violencia, difícil acceso a los bienes y servicios públicos, narcotráfico y débil presencia institucional, entre otras. El Ejército Nacional busca convertirse, en ese contexto, en un canal estratégico entre los distintos organismos civiles del Estado y la población; para esto, es imperante tener un conocimiento específico de los programas y proyectos tanto públicos como privados que se adelantan en el país, en especial en regiones específicas y priorizadas, donde la presencia y las capacidades de la Fuerza son de especial importancia.

En la estrategia de las tareas de ADAC, la Fuerza ha delegado históricamente en sus planes de campaña a la acción integral, para que lidere el direccionamiento del trabajo interinstitucional y de esta manera coordine con los diferentes ministerios o las instituciones que ejecuten funciones a nivel nacional para apoyar a las autoridades civiles en todos los niveles.

La implementación de estas operaciones es un proceso estructural que se ejecuta bajo parámetros que deben ser conocidos por los actores involucrados, con el fin de hablar el mismo idioma, coordinar efectivamente e impedir debates que retarden el apoyo a la población civil.

Como se explicó anteriormente, el principal propósito es salvar vidas, pero se debe tener en cuenta que cada actor involucrado en el apoyo, población civil, institucionalidad y Ejército Nacional deben conocer las funciones y capacidades de sus homólogos, para articular y sincronizar acciones y esfuerzos, dentro del Estado Mayor. Es así como en todos los niveles se hace necesaria la participación de un oficial o suboficial asesor especialista en ADAC, cuyo propósito sea apoyar a los comandantes con pensamiento crítico y prospectivo en los escenarios donde se pueden desarrollar las operaciones.

El Ejército Nacional tiene la capacidad de llegar a cualquier región del país, cuenta con los medios y las herramientas, posee los conocimientos del terreno y las técnicas pertinentes, que solo pueden dar la experiencia

Las instituciones con las que se articula el desarrollo de ADAC deben conocer las limitaciones y conductos regulares para la ejecución de procesos por parte del Ejército Nacional, a fin de evitar confusiones y falsas expectativas; en especial al realizar la solicitud, ya que, si no se ve en riesgo la vida de la población y no existe un documento formal para apoyar a las autoridades, el Ejército Nacional no puede realizar ningún apoyo.

El trabajo interinstitucional de acción unificada bajo los preceptos de acción integral, durante la ejecución de las tareas de ADAC - parte de la acción decisiva-, debe fundamentarse en la coordinación horizontal, así ninguna institución tiene la potestad de emitir órdenes ni dirigir los esfuerzos de la otra, por el contrario es pertinente otorgar el liderazgo de las misiones a quienes tengan la experticia de la tarea a ejecutar; por ejemplo, en el desarrollo de proyectos productivos el experto será el Ministerio de Agricultura que se encuentra en la capacidad de determinar las pautas o lineamientos a tener en cuenta para lograr la estructuración y el desarrollo de los procesos emprendidos y lo mismo ocurre en caso de un incendio con los bomberos.

Por esto no existen jefes dentro de los equipos de trabajo interinstitucionales, todos los actores comparten los resultados tanto positivos como negativos, generan declaraciones concertadas y conjuntas por medio de los protocolos previamente establecidos, que conlleven a la toma de decisiones de manera democrática y participativa.

El establecimiento de indicadores de impacto en el proceso de operaciones (planear, preparar, ejecutar y evaluar) hace que el trabajo de cooperación civil-militar sea eficiente y necesario para establecer puntos y metas concertadas, donde cada institución ofrece sus capacidades para llegar a lograr el fin común.





En el mismo entendido, existe una delgada línea entre las tareas de ADAC y las de estabilidad, por lo tanto, se hace pertinente presentar dos elementos fundamentales donde se establece la diferencia y, de esta manera los comandantes puedan definir el proceso y procedimiento a ejecutar.

En el primer escenario, se responde siempre directamente a las solicitudes de las autoridades civiles y las misiones se ejecutan continuamente en todas las regiones, en segundo lugar, las tareas de estabilidad inician cuando por un escenario coyuntural se debe reaccionar con tareas ofensivas y defensivas.

Por lo tanto, el apoyo a la autoridad civil cumple tareas en incidentes internos sin importar la causa, el tamaño o la complejidad; proporciona apoyo a or-

ganismos civiles encargados de hacer cumplir la ley, como la Policía Nacional; brinda asistencia en emergencias nucleares, químicas, biológicas o radiológicas y otros apoyos en tareas de recuperación social del territorio, protección de infraestructura crítica, atención del medio ambiente y proyectos productivos o de infraestructura.

Conclusiones

Finalmente, cabe decir que estas tareas nunca han sido ajenas a la Institución y es así como los soldados Multimisión se desempeñan bajo escenarios prospectivos que convergen bajo el manto de las instituciones estatales, proyectan la Fuerza hacia el futuro y generan lazos de cooperación dentro de la acción unificada, que traen consigo desarrollo y prosperidad para el país.

Referencias

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 1.0 El Ejército. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército MFE 3-28. Apoyo de la defensa a la autoridad civil. Bogotá: CEDOE.

Unidad Administrativa de Consolidación Territorial. (14 de Enero de 2014). Documentos de lineamientos PNCRT. Recuperado el 11 de Noviembre de 2016, de http://www consolidacion.gov.co/themes/danland/descargas/entidad/planeacion/POLITICA_NACIONAL_DE_CONSOLIDACION_Y_RECONSTRUCCION_TERRITORIAL_PNCRT.pdf

SEMINARIO TALLER BINACIONAL DE LECCIONES APRENDIDAS

“ENTRE HOMBRE Y HOMBRE NO HAY GRAN DIFERENCIA. LA SUPERIORIDAD CONSISTE EN APROVECHAR LAS LECCIONES DE LA EXPERIENCIA”

**TUCÍDIDES
(460 - 396 A.C)**

13 AL 18 DE MAYO 2018



TRANSFORMACIÓN LOGÍSTICA MILITAR AL INTERIOR DEL EJÉRCITO NACIONAL

Brigadier General

Jhon Arturo Sánchez Peña

Profesional en Administración de Empresas, especialista en Logística y Administración de Recursos Militares, participante en los seminarios de Presupuesto público y plan de desarrollo y Alta Gerencia en Administración Pública, entre otros.

Sus previas asignaciones incluyen los cargos como oficial de Derechos Humanos

de la Fuerza de Tarea Conjunta del Sur, Jefe de área de la Dirección Financiera del Ejército, Comandante del Batallón de A.S.P.C # 19 y miembro del Estado Mayor de la Fuerza Conjunta de Acción Decisiva. Actual Comandante del Comando de Logística del Ejército Nacional.

Introducción

La logística además de ser una ciencia y un arte es también una función de la conducción de la guerra contemplada en el manual fundamental del Ejército 4.0 sostenimiento, con la cual se emplea lo relacionado dentro del apoyo logístico en el marco de A.M.P.L.I.A.S.T. E (Adquisición, mantenimiento, producción, logística, inversa, almacenamiento, sanidad, transportes, entrega), sin dejar a un lado los servicios de apoyo de sanidad y de personal. (Colombia, 2016), que se desempeña por personal de su especialidad y del arma de combate. Dicho esto, es importante tener presente que la logística en términos operativos, o administrativos depende de la unidad fundamental denominada Compañía Apoyo de Servicios para el Combate (ASPC), respectivamente.

En la actualidad todos los países que tienen un Ejército acuden a la trilogía indivisible de la estrategia, la logística y la táctica, las cuales son empleadas en la conducción y desarrollo de todas las operaciones militares.

Varios autores, desde tiempos remotos han profundizado sobre la logística, dentro de ellos se cuenta el Barón de Jomini, quien en su compendio del arte de la guerra (Jomini, 1991) define la logística coherentemente como el arte de alimentar a los Ejércitos. En definitiva, existen muchas definiciones, pero

La logística en términos operativos, o administrativos depende de la unidad fundamental denominada Compañía Apoyo de Servicios para el Combate (ASPC), respectivamente. En la actualidad todos los países que tienen un Ejército acuden a la trilogía indivisible de la estrategia, la logística y la táctica, las cuales son empleadas en la conducción y desarrollo de todas las operaciones militares

la que más se acerca a la verdadera naturaleza de la guerra es la consignada en el Manual de Doctrina Logística según la cual, la logística es "La parte del arte de la guerra que tiene por objeto proporcionar los medios a las fuerzas armadas, necesarios para satisfacer adecuadamente las exigencias de la guerra" (Colombia, 2009). Lo anterior, en atención a lo que debe ofrecer la logística ante un Ejército en constante cambio y que demanda la satisfacción de necesidades, en términos de bienestar de su personal, con el propósito de cumplir el mandato constitucional.

Línea de Tiempo

En este punto, es necesario recordar que para el año 1999 fueron creadas Divisiones, Brigadas y Batallones y para el año 2000, por necesidades del servicio, se fusionaron las Compañías de Apoyo de Servicios para el Combate y la Compañía de Intendencia Local de las unidades tácticas, cuyo propósito fue en un primer momento, recuperar personal que se desempeñaba en cargos logísticos para reforzar la primera línea. Posteriormente, fueron activadas las Compañías de ASPC de las Brigadas Móviles, dando con ello, gran apoyo a las unidades de primera línea.



Así mismo, entre el año 2003 y el año 2010 fueron aprobadas las tablas de organización y equipo (TOE) de los Batallones de ASPC y las TOE de las Divisiones y Brigadas, lo que dio origen a que en el 2013 se activaran las Centrales Administrativas y Contables (CENAC) con el propósito de desligar el proceso de adquisición de bienes y servicios de las Unidades de ASPC y fortalecer el proceso de operación logística como misión principal de estas unidades. De igual manera, éstas Centrales Administrativas, se encargaron desde ese momento hasta la actualidad de estandarizar las finanzas de la Institución, es decir, la tesorería, el presupuesto y la contabilidad, además de aplicar la normatividad vigente durante las cuatro etapas de la actividad contractual, que son: planeación, selección, contratación y ejecución. Con estas Centrales se buscaba unificar criterios, estandarizar pedidos, optimizar las capacidades del personal que labora en el área administrativa y, en general, satisfacer las necesidades de las unidades centralizadas y centralizadoras de forma oportuna, a través de una sola unidad que funge como ejecutora.

Siguiendo con la línea cronológica, para el año 2014, hubo la necesidad de realizar un Estudio de Estado Mayor, con el propósito de reestructurar la Brigada Logística No 2 (BRLOG 2) en Apoyo Directo, teniendo en cuenta que la resolución de creación imponía tácitamente una misión de nivel estratégico, donde para ese efecto, la Unidad Operativa Menor estaba encargándose de todas aquellas funciones logísticas administrativas, tales como la administración de los casinos centrales de oficiales y suboficiales, las plantas de tratamiento de agua residual, las plantas de oxidación, las casas y apartamentos fiscales de oficiales y suboficiales, ocupantes ilegales, el gimnasio y el mantenimiento de todas las áreas comunes entre otras. Adicionalmente, el Batallón de Apoyo de Servicios para el Entrenamiento y en materia de seguridad, el Batallón de Policía Militar No 5 realizaba sus patrullas disciplina-

La Unidad Operativa Menor estaba encargándose de todas aquellas funciones logísticas administrativas, tales como la administración de los casinos centrales de oficiales y suboficiales, las plantas de tratamiento de agua residual, las plantas de oxidación, las casas y apartamentos fiscales de oficiales y suboficiales, ocupantes ilegales, el Gimnasio y el mantenimiento de todas las áreas comunes, entre otras



rias, la regulación de tránsito y la seguridad en 12 puntos alrededor del Fuerte Militar de Tolomaida con sus 9.878 hectáreas de extensión.

Es así, como el estudio de Estado de Mayor fue expuesto en todos los niveles del mando y se materializó, mediante la Resolución No 3614 de fecha 11 de mayo de 2015, la cual autorizó cambiar de unidad orgánica los dos Batallones mencionados, al Centro Nacional de Entrenamiento, CENAE, en el Fuerte Militar de Tolomaida, por cuanto esta última con nivel de unidad operativa menor, no tenía Batallón de ASPC.

Logística Operativa

En lo que hace referencia a la Logística Operativa, al oficial encargado de la sección, en cualquier nivel, debe considerársele parte fundamental desde el planeamiento de las Operaciones, ya sean conjuntas o combinadas, toda vez que es quien aporta información privilegiada, sobre el sostenimiento de la operación, en términos de viabilidad y duración, por lo que parte de su responsabilidad, lleva consigo un tinte importante de innovación, creatividad y espíritu gestor, sumado a la experiencia que junto con el oficial de inteligencia deberán aportar, a la evaluación de rutas de abastecimiento del enemigo, con el fin de proponer al comandante la neutralización de las rutas y, de esta forma, lograr golpes contundentes a las amenazas.

“Un General inteligente lucha por proveer al enemigo de sus alimentos. Cada porción de alimentos tomados al enemigo equivale a veinte que te suministras a ti mismo” (Tzu, 1990).

Transformación Logística

La Logística Militar no puede ser ajena, hoy por hoy, a las nuevas tendencias de orden internacional o local empresarial, en el sentido de ser acuciosa al momento de establecer y medir las

cargas laborales, con el único propósito de evitar sobresaltos en el desarrollo de sus funciones. Para ello, estrategias empresariales como el Benchmarking, Outsourcing, Reingeniería, Business Project Management Solutions And Technologies, entre otras, se deben tener en cuenta como parte de la aplicación en los procedimientos establecidos en la Institución, para optimizar y garantizar los procesos administrativos.

Anteriormente, existían tendencias en inventarios como los PEPS y UEPS (Primero en entrar, primero en salir y último en entrar, primero en salir), sin embargo, hoy ha mutado al Inventario Cero, es decir, evitar mantener elementos dentro del almacén, de manera que los insumos que entran tengan un proceso acelerado para salir de manera inmediata, y, de esta forma, no se requieran grandes infraestructuras.

En este mismo orden y dirección, resulta oportuno recordar que el medio ambiente es una de las prioridades en la Agenda Mundial, al punto que los Estados se han venido concientizando de este tema, y el Ejército no es la excepción a la regla. En efecto, sería de gran impacto que la Fuerza además de disponer el 10% del personal incorporado para prestar servicio ambiental, como lo ordena la Ley 1861 de 2017 (Congreso de la República, 2018) en las áreas de que trata la Ley 99 de 1993, pudiera emplear más soldados incorporados en temas ambientales de manera significativa, de tal forma que la empresa más grande del país - El Ejército Nacional - se convirtiera en ejemplo y pionero en temas de medio ambiente.

Siguiendo la línea anterior, el sistema logístico en Colombia sufrió un cambio a partir del año 2016, el cual es significativo y se considera como un paso agigantado, en especial, por la reactivación del Departamento de Logística CEDE-4. Esta actualización del sistema integrado logístico se divide en tres grandes procesos.

El primero consiste en el planeamiento logístico a través del departamento CEDE-4, el cual permite estar alineado con la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), y para ello se firmó el acuerdo que consiste en el intercambio de información de seguridad, y experiencias en contra del narcotráfico y el terrorismo, entre otros.

El segundo, trata de la adquisición de bienes y servicios –Contratación– a través del Comando Logístico con siete CENAC de nivel estratégico y 33 CENAC regionales.

El tercer proceso, orientado a la operación logística A.M.P.L.I.A.S.T.E se encarga de hacer efectivo el suministro de los bienes planeados, adquiridos, producidos o mantenidos de acuerdo con la programación identificada en la determinación de la demanda, empleando la organización logística actual (Colombia, 2017), esto a través de las Brigadas Logísticas No. 1 en Apoyo General, No. 2 en Apoyo Directo y los 32 Batallones de ASPC que se encuentran desplegados en toda la geografía colombiana, con lo cual se alcanzan los estándares de calidad y normatividad vigente.

Ahora bien, en materia de transformación para futuros escenarios, es importante señalar que la Logística se encuentra preparada y muy bien organizada, para atender las necesidades del Ejército, sin embargo, es necesario ajustar esfuerzos para que el Comando Logístico solamente se encargue de las adquisiciones y las Brigadas Logísticas formen parte de una División Logística, o en su defecto, creando con ellas un Comando de Apoyo Logístico, el cual dependa directamente de la Jefatura de Estado Mayor de Operaciones.

En ese orden de ideas, el sistema logístico quedaría totalmente alineado así: el planeamiento logístico (CEDE-4) dependiendo de la Jefatura de Estado Mayor de Planes y Políticas; el Coman-

La logística como parte fundamental de las capacidades del sostenimiento, necesita ampliar los horizontes y acoplar prospectivamente el desempeño en aras de tener una visión empresarial que adopte temas como el mercadeo, el datamining, el big data y todas aquellas técnicas y herramientas que contribuyan a cubrir los requerimientos en términos de oferta por parte de la logística y la demanda por parte del Ejército

do Logístico (COLOG) dependiendo de la Jefatura de Estado Mayor Generador de Fuerza y las Brigadas Logísticas – bien reactivando la DILOG o creando un CALOG– dependiendo de la Jefatura de Estado Mayor de Operaciones, es decir, generador de combate.

Es importante tener presente, que la logística como parte fundamental de las capacidades del sostenimiento, necesita ampliar los horizontes y acoplar prospectivamente el desempeño en aras de tener una visión empresarial que adopte temas como el mercadeo, el datamining, el big data y todas aquellas técnicas y herramientas que contribuyan a cubrir los requerimientos, en términos de oferta por parte de la logística y la demanda por parte del Ejército, el cual está compuesto por 240.000 efectivos, aproximadamente, desplegados a lo largo y ancho de la geografía nacional, y bajo algunas limitaciones de índole logístico y a la vez de recursos presupuestales.

En ese entendido, es necesario recabar en que el sostenimiento logístico debe cobijar los tres niveles:

1. Nivel Estratégico
2. Nivel Operacional
3. Nivel Táctico

Para ello, se requiere que la logística se enfoque en nuevas tendencias tecnológicas, que permitan mejorar continuamente sus procesos logísticos, afrontando los retos del futuro, con personal altamente capacitado y certificado en cada función y proceso, lo que garantizará que la logística militar sea dinámica y no estática, flexible ante cualquier evento que pueda presentarse de ambiente empresarial, organizada en pro de facilitar las tareas tanto en lo operativo como en lo administrativo, y recobrando los conceptos mínimos que se establecen en la nueva reorganización del Ejército, tales como el apoyo de servicios para el combate y la intendencia local de las unidades, que deben encargarse de los nuevos requerimientos administrativos.

Todo lo anterior, representa el deber ser de la logística militar, ante un Ejército que se está preparando, capacitando y entrenando para los ambientes volátiles,

incierto, complejos y ambiguos actuales y que demanda una logística activa, y coadyuvante en la satisfacción de las necesidades de las unidades y hombres de la Fuerza. Significa lo anterior que debe tenerse como política institucional, la adquisición de bienes y servicios de manera óptima, obedeciendo los principios de la economía, toda vez que los recursos asignados mediante la Ley de Presupuesto Anual no son suficientes y todas las Unidades tienen muchas limitaciones.

El Ejército, debe volver a crear la cultura de mantenimiento preventivo, el cual perfectamente puede llevarse a cabo en las Unidades Tácticas, hasta el nivel del soldado, con el fin de que al menos un día a la semana se realice el mantenimiento del material de intendencia y las instalaciones a cargo garantizando una buena aplicación de la Logística Inversa.

Finalmente, se puede precisar que en términos empresariales y con base en la ley de Economía, la Oferta y la Demanda, se obtiene una planeación y ejecución en pro de la logística, la cual busca y piensa en la persona más importante de nuestro Ejército: el soldado.

Referencias

Colombia, Ejército Nacional (2009). Manual de Doctrina Logística. Segunda edición. Bogotá, Colombia: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional (septiembre de 2016). Manual fundamental del Ejército MFE 4-0 sostenimiento. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Congreso de la República. (31 de enero de 2018). www.secretariassenado.gov.co. Obtenido de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1861_2017.html#16

Jominí, A. H. (1991). Compendio del arte de la guerra. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Tzu, S. (1990). El arte de la guerra.



LA IDEA DE UNA GRAN ESTRATEGIA PARA ROMPER CON LA RECURRENCIA DE LOS CICLOS DE CONFLICTO EN COLOMBIA



Coronel
Erik Rodríguez Aparicio
Coronel del Ejército Nacional de Colombia, administrador de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, Magister en Estrategia y Seguridad Internacional del King's College, London University. Candidato a Magister en Seguridad y Defensa Nacional de la Escuela Superior de Guerra de Colombia. Especialista en Operaciones de Información Whinsec, USA. Especialista

en políticas y asuntos internacionales de la Universidad Externado de Colombia. Especialista en Derecho Internacional Aplicado a los Conflictos Armados de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Miembro del Royal College of Defence Studies del Reino Unido. Actualmente alumno del Curso de Altos Estudios Militares de la Escuela Superior de Guerra.

Sobre los diversos conflictos y fenómenos que desde la independencia han sucedido en el país, historiadores y politólogos colombianos como Rafael Pardo y Alejo Vargas han escrito una amplia recopilación de sus causas y circunstancias específicas, que dejan en evidencia algunos patrones comunes que resultan de gran importancia al momento de identificar las razones de lo que parece ser una inestabilidad crónica de la nación. En ese mismo sentido, el historiador británico Eric Hobsbawm afirma que "la historia de Colombia puede interpretarse en la recurrencia de dos hechos: la colonización permanente y la violencia incesante" (Hobsbawm, 1987)

El propósito del presente artículo es identificar los principales factores comunes a todos los anteriores periodos del conflicto y de la violencia, sobre la necesidad imperiosa de que el estado colombiano implemente una Gran Estrategia, amplia, suficiente y correctamente orientada para impedir la

prolongación de la violencia e inestabilidad, y a la vez crear las condiciones que eviten el surgimiento de nuevos fenómenos violentos que afecten la estabilidad del país, lo que direccionaría hacia la ruptura definitiva de los históricos ciclos recurrentes del conflicto en Colombia.

Para cumplir con este cometido, en la primera parte del artículo, teniendo como base los trabajos de Rafael Pardo y Alejo Vargas, se identifican, las causas y los factores facilitadores de la violencia con mayor recurrencia y relevancia en el contexto del inicio - desarrollo de los conflictos, los patrones comunes más relevantes que hayan facilitado la ocurrencia y prolongación de los conflictos.

La segunda parte se ocupa de hacer un recuento sucinto sobre la evolución del pensamiento estratégico del estado colombiano, su relación con el último periodo de conflicto y su similitud con las experiencias de gobiernos anterior-

El nuevo pensamiento estratégico nacional debe romper la barrera de los períodos presidenciales para lograr profundas transformaciones en la sociedad colombiana

res, que enfrentaron guerras civiles y otros periodos violentos en la historia del país; para plantear argumentativamente por qué la implementación de

una Gran Estrategia es el factor fundamental para romper con los ciclos recurrentes del conflicto en Colombia.

Finalmente, en la tercera parte se recogen las conclusiones sobre nuestra historia y la importancia de la adopción de una Gran Estrategia amplia y completa en el estado colombiano para romper con la recurrencia de los ciclos de violencia.

Causas y patrones comunes en los sucesivos conflictos colombianos

"Violent conflicts, including ethnic conflicts, are not inevitable, and can be prevented. In order to achieve this, the potential causes of conflict must be identified and analysed with a view to their early solution and concrete steps must be taken to avoid armed confrontation" (Oliver Ramsbotham, 2016)

En su libro La Historia de las Guerras, Rafael Pardo señala que "Más de la mitad de los años de su historia, media vida, ha tenido guerras la República de Colombia" (Pardo, 2017), describiendo a

la vez las nueve guerras civiles de alcance nacional sucedidas durante los primeros 100 años de vida republicana del país e identifica al menos 70 guerras parciales, golpes de cuartel o alzamientos armados sucedidos durante el mismo periodo. Además, identifica dos periodos de violencia interna durante el siglo XX y lo que ha corrido del siglo XXI; la violencia bipartidista (1948-1960) y la guerra revolucionaria (1964 – hasta nuestros días), que además ha subsistido con otras guerras superpuestas como la guerra contra el narcotráfico y la guerra de las autodefensas. (Pardo, 2017)

Por otra parte, Alejo Vargas expresa "Lo cierto es que, durante toda la historia republicana del país, Colombia ha estado casi siempre en conflicto" (Vargas, 1995), además divide su trabajo en los lapsos de violencia del país después de instaurada la república en cuatro momentos: El primero enmarca todas las guerras civiles del siglo XIX y principios del siglo XX; el segundo, ubica una serie de alzamientos sucedidos entre la segunda y tercera década del siglo XX, los cuales obedecieron a reivindicacio-

nes por tenencia de tierras; el tercero, la violencia bipartidista (1948-1960) y el cuarto, la guerra revolucionaria (1964 – 2018). (Vargas, 1995)

En el marco de las observaciones anteriores, es evidente que los conflictos obedecieron a motivaciones y circunstancias históricas específicas, por otra parte, se precisa la transversalización de sus causas y factores determinantes recurrentes que hacen coincidir a los autores referenciados, de la siguiente manera:

1. La violencia política presente en todos los conflictos, en el siglo XIX entre centralistas y federalistas, que se convirtió en la confrontación conservadores-liberales y se mantuvo hasta la época de la violencia bipartidista en el período comprendido desde 1948 hasta 1960. Actualmente el carácter político de la confrontación ha mutado a una guerra revolucionaria de tal forma que los grupos al margen de la ley combinan la acción política con el uso de la fuerza como medio de búsqueda del poder.
2. La debilidad del Estado durante el siglo XIX se observó sin control institucional del territorio (desarrollo de herramientas jurídicas, institucionales y de fuerza que permiten desarrollar el territorio y ejercer la soberanía del estado sobre él) e incapaz de integrar a las provincias bajo un mismo proyecto, mientras que durante el siglo XX esta debilidad se reflejó en la preponderancia de intereses de grupos políticos y económicos sobre la nación y en la continuidad de la ausencia del

control institucional del territorio. (Visacro, 2017)

3. Durante el siglo XIX existió una constante tensión entre el poder central (con poca fuerza de gravedad) y los estados periféricos, mientras que en el siglo XX predomina más una tensión de tipo social alimentada por la creciente marginalidad y grandes desigualdades en la tenencia de tierras.

Así mismo, se pueden identificar unos patrones comunes que funcionan como facilitadores de los conflictos:

1. La ausencia de control institucional de la totalidad del territorio. (Visacro, 2017) Durante el siglo XIX esta condición permitió la continua formación de Ejércitos en diferentes regiones del país que con libertad de movimiento retaron, a la autoridad central. Para el siglo XX se facilitó el nacimiento y crecimiento de las múltiples guerrillas que han existido en el país y es aún hoy determinante de la existencia de los múltiples factores de inestabilidad como el narcotráfico y la minería ilegal entre otros. La falta de control territorial se ha materializado además dolorosamente en pérdidas importantes para el país, que difícilmente habrían sucedido si hubiera existido una cultura institucional de control de todo el territorio, como Panamá en 1903 (Lemaitre, 2003), una parte del Amazonas en 1932 y, más recientemente, una porción del mar territorial ante Nicaragua. (Visacro, 2017)
2. Ausencia del monopolio de la fuerza por parte del estado, el fin de las guerras de independencia dejaron en el país una abundancia de armamento que quedó sin control, además de una gran cantidad de combatientes desbandados (cerca de 30.000 hombres). En el siglo XX

el mercado negro transnacional de armamento y el alto índice de desempleo y niñez desamparada en la Colombia rural, han aportado la materia prima para las conflagraciones.

3. Ausencia de una cultura estratégica estatal, ningún conflicto ha estallado en Colombia por generación espontánea, sin la preexistencia de indicadores claros o sin la degradación de condiciones que permitan vislumbrar el advenimiento de un conflicto armado interno, sin embargo, cada nuevo conflicto, cada nuevo factor de inestabilidad ha sorprendido a los gobiernos colombianos y no existen evidencias de una acción estratégica de prospectiva y de integración de esfuerzos estatales dirigidos a evitar los conflictos, antes del surgimiento de sus primeras manifestaciones violentas. La actitud de los gobiernos colom-

Gran estrategia es tomar series de sucesivas acciones planeadas para crear el mundo preferido en tiempo futuro. Oportunismo y administración de riesgo son alternativas válidas, pero la Gran Estrategia trata de construir el futuro





bianos siempre ha sido reactiva y enfocada en el manejo de las crisis cuando estas ya han alcanzado niveles que amenazan la supervivencia del estado, más que preventiva y de construcción de futuro para garantizar la seguridad y la estabilidad interna.

La presencia de estos tres factores comunes se puede evidenciar también en la actualidad. El diagnóstico elaborado por los responsables del planeamiento de la estrategia general militar da cuenta de una serie de áreas de interés crítico, regiones en las que confluyen múltiples factores de inestabilidad como las disidencias de las Farc, células del ELN, narcotráfico, minería ilegal y grupos armados organizados, entre otros, a merced del persistente abandono estatal, sobre las cuales priorizan el esfuerzo militar. No existe en ellas control institucional del territorio (Visacro, 2017), el estado no posee el monopolio de la fuerza y su recuperación está a cargo casi exclusivamente de la estrategia militar, no de la Gran Estrategia (o estrategia nacional).

En especial, por la experiencia adquirida por las FF.MM. y la dramática evolución de la cultura estratégica militar durante el último período de conflicto de la “guerra revolucionaria” (Vargas, 1995), se ha concebido una estrategia militar completa, coherente, consistente y

bien orientada para estabilizar y consolidar estas regiones mediante acción unificada del estado, concebida como la “sincronización, integración y/o integración de las actividades de las entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones terrestres para lograr la unidad de esfuerzos en la consecución de los objetivos políticos de la nación” (Colombia, 2017a), que incluso ha sido tomada como modelo para el combate de múltiples factores de inestabilidad en otras partes del mundo.

Sin embargo, pierde impacto y alcance al no ser acompañada de una Gran Estrategia que integre no solo los recursos militares y policiales del estado, sino también todos los instrumentos del poder nacional (Liddell, 1991), militares, políticos, económicos e inclusive al sector privado para garantizar el control institucional del territorio (Visacro, 2017) y evitar el resurgimiento de nuevos fenómenos violentos posteriores.

“El rol de la Gran Estrategia es coordinar y dirigir todos los recursos disponibles de la nación... para el cumplimiento del objetivo político de la guerra.... La Gran Estrategia utiliza no solo el poder militar...mientras los objetivos de la estrategia están limitados al ámbito bélico, la Gran Estrategia mira más allá de la guerra hasta la subsecuente paz. Debe

El pensamiento de la Gran Estrategia o estrategia nacional debe evolucionar, a partir de las lecciones aprendidas dejadas por 64 años de conflicto y recoger de la cultura estratégica militar la orientación hacia la acción unificada

no solo combinar los instrumentos del poder nacional, sino también regular su uso para evitar amenazas al futuro estado de paz, a su seguridad y prosperidad.” (Liddell, 1991)

Nace en este punto nuevos interrogantes. Si la respuesta está en el campo de la Gran Estrategia más que en el de la estrategia militar, ¿qué hay de la cultu-

ra estratégica del estado colombiano?, ¿hay una cultura estratégica nacional?, si es así, ¿por qué no ha sido suficiente para romper los ciclos de los conflictos internos en Colombia?

Cultura estratégica colombiana

El pensamiento estratégico del estado colombiano como una herramienta de la política de uso formal y permanente tiene sus raíces en la gestión de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y del Banco Mundial que en la década de 1950 realizó estudios económicos y de nivel de vida del país, con los cuales promovieron la estructuración de sistemas de planeamiento estratégico como medio para que Colombia, junto con los demás estados de la región integraran los esfuerzos de sus administraciones focalizándolos en la búsqueda de objetivos relacionados con el desarrollo económico y social a largo plazo.

Es así como la Ley 19 de 1958 creó dos instituciones; la primera, el actual Departamento Nacional de Planeación (DNP), que impulsa la visión estratégica de Colombia, lidera y orienta la formulación del Plan Nacional de Desarrollo, la programación y el seguimiento de los recursos invertidos en el logro de los objetivos de mediano, y largo plazo; y la segunda, el Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES) con la misión de dar líneas de orientación anual de la política macroeconómica del estado colombiano y aprobar diferentes iniciativas de política pública de los diferentes sectores que componen el estado colombiano (Congreso de la República, 1958)

De esta forma, a partir de 1961 los diferentes gobiernos colombianos empezaron a elaborar planes de desarrollo nacional, que se pueden sintetizar en las siguientes conclusiones:

1. Hasta la fecha se han formulado 14 planes distintos de desarrollo nacional, uno por cada periodo presidencial, a excepción del primero (Lleras, 1961) con un alcance cuatrienal.
2. En la mayoría de los casos el cambio de gobierno significa la discontinuidad de los programas planteados por los gobiernos anteriores.
3. Hasta el gobierno del presidente Pastrana ningún plan de desarrollo se sometió a una evaluación final de sus resultados.
4. Muy pocos de los programas descritos en los planes de desarrollo han cumplido sus metas finales y, en la mayoría de los casos, la razón radica en que la situación de conflicto interno del país, imposibilitan a la mayoría de las agencias del estado para desarrollar sus proyectos en las regiones de mayor atención y cuidado.

De la revisión de los programas se pueden detectar tres fallas estructurales en el sistema estratégico del país:

1. Falla en la identificación de los objetivos genéricos de la Gran Estrategia. No existen en el mundo dos estrategias nacionales iguales, no obstante, es ampliamente aceptado que todas comparten como objetivos genéricos de largo plazo el cumplimiento y aseguramiento de tres intereses nacionales claves: La seguridad, la estabilidad y la prosperidad. En el caso colombiano estos intereses son explícitos en el artículo n.º 2 de la constitución política que los identifica como fines esenciales del estado. (Rama Judicial, 1991) Estos tres objetivos deben ser considerados como interdependientes y partes de un todo indivisible. No hay prosperidad si antes no hay estabilidad y seguridad que garantice el desarrollo económico y social, a su vez, este desarrollo debe fortalecer la seguridad y la estabilidad del país. Pues bien, lo cierto es que solo en los planes elaborados por la administración de Pastrana y la administración de Uribe los objetivos de seguridad y estabilidad son considerados con cierto nivel de integración a los objetivos de prosperidad.

El apoyo de la defensa a la autoridad civil se define como el soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de las autoridades civiles nacionales para emergencias domésticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales

Debido a la relevante importancia de la seguridad y la estabilidad de la nación dentro del enfoque estratégico, es indispensable un robustecimiento de las relaciones civiles-militares con el fin de lograr la elaboración de una Gran Estrategia más completa

2. Falta de dirección integradora de esfuerzos, que genere sinergia para potencializar y orientar acertadamente el impacto de los programas planteados en la estrategia. La Gran Estrategia no se trata solo de la utilización de todos los elementos del poder nacional, sino también de su combinación, su integración, la regulación de sus esfuerzos bajo una dirección que permita orientar de manera flexible el esfuerzo hacia la obtención de los objetivos buscados. En nuestro país los planes estratégicos nacionales relacionan y definen una serie de programas y asignan presupuestos, pero infortunadamente, en la mayoría de los casos no han establecido medios integradores de los esfuerzos y en muchas ocasiones las pujas por presupuestos en las regiones distorsionan el efecto de los programas, convirtiéndose en competidores directos, dejando a un lado su

carácter de complementariedad y entorpeciendo su ejecución.

3. Vacío en las relaciones cívico-militares. Desde que el presidente Alberto Lleras Camargo diera su histórico discurso del 9 de mayo de 1958 en el Teatro Patria, donde interpeló para que los organismos de seguridad y de defensa de la nación no se involucrarán en los temas políticos y, de la misma manera, él como gobernante no se involucraría en los temas militares (entiéndase de seguridad y defensa), por simpatía, gobierno tras gobierno han mantenido la costumbre.

En este sentido el Ejército Nacional, dentro de su proceso de transformación y teniendo en cuenta la actualización de la doctrina por medio de la expedición del manual fundamental del Ejército MFE 3-28 contempla "El apoyo de la defensa a la autoridad civil se define como el soporte proporcionado por las Fuerzas Militares de Colombia y todas las instituciones que integran el sector defensa, en respuesta a solicitudes de asistencia de las autoridades civiles nacionales para emergencias domésticas de cualquier índole, apoyo a la imposición de la ley y otras actividades con entidades calificadas para situaciones especiales". (Colombia, 2017b).

Al mismo tiempo, no solo en la formulación de la estrategia, sino en la eje-

cución a nivel local, nacional y regional debería existir una mayor integración y coordinación de todas las agencias del estado con las FF.MM. bajo el concepto de acción unificada (Colombia, 2017b) con el fin de buscar juntos, de acuerdo con las características diferenciales de cada región el cumplimiento de los objetivos de la Gran Estrategia.

Conclusiones

"Gran estrategia es tomar series de sucesivas acciones planeadas para crear el mundo preferido en tiempo futuro. Oportunismo y administración de riesgo son alternativas válidas, pero la Gran Estrategia trata de construir el futuro" (Layton, 2012)

En conclusión, para lograr la terminación de los conflictos aún existentes en el país, evitar su mutación o reemergencia, y llevar a su mínima expresión los factores de inestabilidad presentes actualmente, es necesario no solamente ejecutar los planes trazados a partir de la estrategia militar, sino acompañarlos de la integración de los esfuerzos de todos los elementos del poder nacional en una Gran Estrategia, (Liddell, 1991) bajo el concepto de acción unificada (Colombia, 2017a), cuyo eje principal sea el fortalecimiento del control institucional del territorio materializado en el cumplimiento de la oferta estatal completa en todas las regiones del país (Visacro, 2017).

El pensamiento estratégico del estado colombiano debe ser revisado y robustecido en los siguientes aspectos principalmente:

- Siguiendo el ejemplo del proceso reciente dado con el pensamiento estratégico militar colombiano, el pensamiento de la Gran Estrategia o estrategia nacional debe evolucionar, a partir de las lecciones aprendidas dejadas por 64 años de conflicto y recoger de la cultura estratégica militar la orientación hacia la acción unificada (Colombia, 2017a) y su focalización en los tres objetivos interdependientes e indivisibles: seguridad, estabilidad y prosperidad.
- El nuevo pensamiento estratégico nacional debe romper la barrera de los períodos presidenciales para lograr profundas transformaciones en la sociedad colombiana, que logren romper los ciclos recurrentes de violencia.
- Debido a la relevante importancia de la seguridad y la estabilidad de la nación dentro del enfoque estratégico, es indispensable un robustecimiento de las relaciones civi-

les-militares con el fin de lograr la elaboración de una Gran Estrategia más completa.

- Dentro del planeamiento estratégico nacional, el enfoque de asignación de presupuestos debe ser reevaluado para salir de la tradicional dinámica de enviar los recursos, de acuerdo con el potencial de votos de las regiones y enfatizar el desarrollo de las potencialidades de aquellas abandonadas, donde por ausencia del estado históricamente han nacido y madurado todos los conflictos y actualmente confluyen la mayoría de los factores de desestabilización.

Futuros desarrollos académicos son requeridos en estas cuatro líneas de acción con el fin de profundizar y elaborar en mayor detalle los principales rasgos de los que debe constituir una nueva Gran Estrategia colombiana.

Referencias

Colombia, Ejército Nacional (2017a). Manual fundamental del Ejército MFE 3-0 Operaciones. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional (2017b). Manual fundamental del Ejército MFE 3-28

Apoyo de la defensa a la autoridad civil (Vol. 2da edición). Bogotá, Colombia: CE-DOE.

Congreso de la República. (1958). Ley 19 de 1958. Bogotá, Colombia.

Hobsbawn, E. &. (1987). Comentarios. Revista de la Universidad Nacional. Revista de la Universidad Nacional, 56-64.

Layton, P. (2012). The idea of grand Strategy. The RUSI Journal 157 (4).

Lemaitre, E. (2003). Panamá y su separación de Colombia. Bogotá, Colombia: Intermedio .

Liddell, B. (1991). Strategy (2da edición ed.). New York: Meridian.

Lleras, A. (Diciembre de 1961). <https://colaboracion.dnp.gov.co>. (D. N. Planeación, Editor) Recuperado el 6 de 2 de 2018, de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Lleras3_Presentacion.pdf

Oliver Ramsbotham, M. H. (2016). Contemporary conflict resolution (4ta edición ed.). Polity.

Pardo, R. (2017). La historia de las guerras. Debate (1ra edición ed., Vols. 1-1). Bogotá: Vergara.

Rama Judicial . (1991). Constitución Política de Colombia. Recuperado el 20 de Enero de 2018, de <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>

Vargas, A. (1995). Política y Armas: al inicio del frente nacional (2da edición ed.). Bogotá.

Visacro, A. M. (2017). El Control Territorial en el siglo XXI: Fundamentos Teóricos (Vols. Vols. 1-1). Bogotá, Colombia: ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA 'General Rafael Reyes Prieto'.



LECCIONES APRENDIDAS Y LA REVISTA DESPUÉS DE LA ACCIÓN COMO INICIO DE ANÁLISIS

Coronel (RA)

Fabio César Valderrama Díaz

Oficial de la reserva activa del Ejército Nacional, especialista en Gerencia de la Seguridad y en administración de recursos, talento humano, planeamiento y conducción de operaciones. Durante su amplia trayectoria ocupó cargos como el de oficial de operaciones de la Séptima División del Ejército y Comandante de la Brigada Móvil 12, entre otros cargos y se desempeñó como asesor del viceministro de defensa en asuntos de desmovilización y prevención de reclutamiento de menores. En la actualidad se desempeña como asesor del Centro de Doctrina del Ejército en la Dirección de Lecciones Aprendidas.

La vida solo puede comprenderse hacia atrás; pero debe ser vivida hacia adelante.

Sören Kierkegaard



Para el desarrollo de los individuos y de las sociedades son decisivos la memoria, el análisis y la conciencia de lo vivido, que suele designarse como experiencia, es decir, el saber acumulado, que al tenerse en cuenta, asegura la ocurrencia de eventos positivos y evita la repetición de los sucesos negativos.

Tanto en el mundo de los negocios como en el campo militar esta experiencia ha venido ganando terreno bajo la denominación de lecciones aprendidas (LL. AA.), las cuales son experiencias vividas de proyectos y procedimientos anteriores que deben ser tomadas en cuenta para futuras ocasiones (Secchi, 1999).

Sobre el concepto de lecciones aprendidas hay varias definiciones, una de ellas es la utilizada conjuntamente por la NASA, la Agencia Europea del Espacio y la Agencia Japonesa del Espacio, según la cual:

“Una lección aprendida es un conocimiento o entendimiento ganado por la experiencia. La experiencia puede ser positiva, como una misión o prueba exitosa, o negativa como un percance o falla. Una lección debe ser significativa en lo que tiene un real o supuesto impacto en operaciones; válida en lo que es real y técnicamente correcto y aplicable en identificar un diseño específico, proceso o decisión que reduce o elimina el percance o falla potencial o refuerza el resultado positivo (Secchi,1999)”.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) define las lecciones aprendidas como “Generalizaciones basadas en la evaluación de experiencias con proyectos, programas o políticas abstraídas de circunstancias específicas para ampliar situaciones. A menudo, las lecciones resaltan fortalezas o debilidades en la preparación, diseño e implementación que afectan el desempeño, el resultado y el impacto” (2010).

En el ámbito militar, y específicamente en el Ejército Nacional de Colombia, el término lecciones aprendidas se entiende como el conocimiento obtenido y validado, el cual se deriva de la implementación de las propuestas de solución a las problemáticas identificadas y el

aprovechamiento de los aciertos obtenidos de las experiencias, a fin de generar un cambio en el comportamiento del personal de la fuerza, que impacte los componentes de capacidad: doctrina, organización, material y equipo, personal, infraestructura, liderazgo, educación y mantenimiento (DOMPILEM).

Antecedentes

Entre 1998 y 2002 se inicia un proceso de reestructuración en las Fuerzas Militares de Colombia, dirigido hacia la actualización de la doctrina militar, el fortalecimiento de la educación y la reorganización de la estructura, lo cual lleva a la creación de la Jefatura de Educación y Doctrina (JEDOC). Aunque con la Directiva Permanente 000089 de 2000 se realiza un importante esfuerzo para generar y actualizar la doctrina de la Fuerza, en el organigrama no se da cuenta de la creación o activación de un área de lecciones aprendidas u otra dependencia que asuma esas funciones.

En el 2009, mediante la Disposición 0030 del 26 de agosto, el Comando del Ejército Nacional (COEJC) crea y activa las diferentes direcciones que harán parte de la JEDOC, entre las cuales está la Dirección de Doctrina (DIDOC), en cuya estructura se encuentra, por primera vez, la sección de secciones aprendidas. En el mismo año se expide la Directiva Permanente 0351, con la cual se emiten órdenes, instrucciones y directrices para el funcionamiento del área de lecciones aprendidas del Ejército Nacional. Tres años más tarde, en el 2012, el Comité Estratégico de Transformación e Innovación del Ejército Nacional (CETI) evidencia la ausencia de un sistema integrado de lecciones aprendidas y se generan dos iniciativas materializadas en los proyectos DINTEL (creación de la dirección de lecciones aprendidas) y DEIDAD (creación del software de lecciones aprendidas).

En el 2015, la JEDOC activa un comité para la revisión de procesos, procedi-

Las experiencias son el resultado del análisis sobre los eventos que ocurren en los diferentes ámbitos de desempeño de la fuerza; por tal razón, el sistema requiere la participación de todas las unidades que componen la organización del Ejército Nacional

mientos, actividades, proyectos e iniciativas, con el objetivo de diseñar un plan estratégico para la educación y doctrina denominado Plan Minerva, en el cual se ratifica la problemática identificada en el 2012, por lo que se persiste en el desarrollo de los proyectos Dintel y Deidad con algunas modificaciones. Un año más tarde, mediante la Disposición 004, se crea y activa el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE), y con él, la Dirección de Lecciones Aprendidas (DILEA), que se conforma como una de sus unidades orgánicas encargada de elaborar un diagnóstico destinado a identificar las problemáticas y establecer las acciones necesarias para subsanarlas.

En consecuencia, se fusionan los proyectos Dintel y Deidad en el nuevo proyecto, denominado "DANIEL", el cual hace parte del Plan Estratégico de Transformación del Ejército del Futuro (PETEF 1.0), que busca la implemen-



tación y sostenimiento del Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional, mediante su estructuración e implementación.

El sistema de lecciones aprendidas

Es un conjunto de elementos que funcionan de manera integrada aspectos normativos, recurso humano y tecnológico y procesos y procedimientos, los cuales facilitan la gestión de las experiencias resultantes en las operaciones, en el entrenamiento militar y las actividades administrativas, con el fin de garantizar la capacidad de aprendizaje organizacional para el mejor desempeño de la fuerza; estas enseñanzas que se generan a partir de las experiencias y de la interacción de las tropas con el contexto se enseña al resto del Ejército con el fin de potenciar, fortalecer sus funciones y mejorar cada una de sus tareas y de esta manera evitar reincidir en errores y correr riesgos durante las operaciones militares, ejercicios de formación, entrenamiento y procesos administrativos.

Las experiencias son el resultado del análisis sobre los eventos que ocurren en los diferentes ámbitos de desempeño de la fuerza; por tal razón, el sistema requiere la participación de todas las unidades que componen la organización del Ejército Nacional, conforme con las misiones establecidas en las directivas para lograr que los aprendizajes y el proceso de retroalimentación impacten positivamente la labor y el desempeño misional e institucional del Ejército Nacional.

El éxito y buen funcionamiento del sistema requiere que cada una de las unidades en los diferentes niveles y tareas advierta y comprenda sus responsabilidades atendiendo a lo dispuesto en el procedimiento de lecciones aprendidas, el cual presenta de manera didáctica la secuencia a partir de la ocurrencia de un evento y las actividades por realizar



en cada nivel hasta llegar a convertirse en una lección aprendida; no obstante, los eventos pueden ocurrir en cualquiera de los niveles del procedimiento.

Al final del proceso, la DILEA retroalimenta la fuerza mediante la difusión de una serie de publicaciones dirigidas a todos los miembros, tales como cartillas, folletos, boletines, etc., herramientas tecnológicas de difusión con que cuenta la institución para garantizar que todos se encuentren informados y no se repitan errores en los procedimientos que se cumplen en las diferentes unidades.

Por lo tanto, la Dirección de lecciones aprendidas (DILEA) tiene por misión recopilar y analizar las experiencias originadas en las operaciones militares, el entrenamiento y las actividades administrativas, con el fin de hallar soluciones oportunas que lleven a la generación y difusión de lecciones aprendidas que permitan optimizar el desempeño de la Fuerza e impactan los componentes de capacidad (DOMPILEM).

El procedimiento de lecciones aprendidas

El proceso de lecciones aprendidas es una secuencia lógica y ordenada, conformada por cuatro etapas —recopilación, análisis, evaluación y difusión—, el cual es utilizado para gestionar adecuadamente las experiencias derivadas de las operaciones, el entrenamiento militar y las actividades administrativas relacionadas con las anteriores, para transformarlas finalmente en lecciones aprendidas.

Del análisis de los eventos, se generan las experiencias; por lo tanto, se requiere implementar la revista después de la acción (RDA) como un insumo para obtenerlas y de esta manera establecer las acciones o proposiciones de mejoramiento respecto del saber hacer militar, las cuales deberán ser registradas en los reportes después de la acción.

Sin embargo, las experiencias también pueden obtenerse a través de otro tipo de documentos, como información operacional, estudios de Estado Mayor, matriz de administración de riesgos, eventos históricos, información de entrenamiento, juegos de guerra, iniciativas y proyectos para la transformación del Ejército, etc.

Las acciones o proposiciones están encaminadas a mejorar los componentes de capacidad de la Fuerza (DOMPILEM), mediante los análisis realizados por los Estados Mayores en los diferentes niveles, los cuales deberán quedar registrados y enviados en los reportes de experiencia al CEDOE. De esta manera las unidades en los diferentes niveles contribuyen al cumplimiento de las actividades estipuladas en la primera etapa del proceso, la recopilación.

Una vez recibidos los reportes de experiencia por parte del CEDOE, la Dirección de lecciones aprendidas inicia las actividades establecidas en la etapa de análisis e investigación para validar las proposiciones enviadas por las unidades y tomar las acciones pertinentes con el objetivo de plantear una propuesta para resolver el problema (PSP), implementar las soluciones y dar trámite a las etapas restantes del proceso, con el fin de retroalimentar oportunamente a la fuerza.

La Revista Después de la Acción (RDA)

Para Sullivan & Harper (1998, p. 205) en su escrito, La esperanza no es un método, “la revista después de la acción no es una crítica. Una crítica es meramente una estimación de éxito o fracaso. El proceso de la revista después de la acción, el establecimiento del éxito o del fracaso, a veces de un modo muy preciso (y doloroso), solamente es un instrumento para aprender. La revista después de la acción tampoco tiene la intención de echar la culpa; es un proceso diseñado para mejorar la actuación.

No sirve esta, si el líder lo deja convertirse en una tarjeta de resultados, o en la base para ejecuciones públicas”

Para el Ejército de Colombia, la revista después de la acción es una discusión profesional de un evento, centrada en los estándares de rendimiento, lo cual permite al personal de la fuerza descubrir y evaluar por sí mismo ¿qué pasó? ¿por qué pasó? ¿cómo mantener sus fortalezas y cómo mejorar sus debilidades? (Ejército Nacional, 2015)

En consecuencia, se analizan los hechos sucedidos —tanto los exitosos como aquellos que no dieron el resultado esperado— a fin de extraer la información necesaria para fortalecer las actividades que han demostrado su utilidad y para implementar cambios y correctivos en operaciones posteriores. Ese análisis de lo sucedido es lo que se conoce como revista después de la acción (RDA), un proceso necesario, que al ser realizado de manera oportuna por quienes participan directamente en las actividades, se constituye en una oportunidad de mejoramiento continuo de toda la fuerza.

La RDA no es una simple conversación entre los integrantes de una operación o entre quienes desarrollaron un orden, acerca de lo que creen o les parece que sucedió; al contrario, es un proceso metodológico guiado por un líder que se basa en las tres preguntas fundamentales anteriormente mencionadas. Se trata entonces, de un diálogo efectivo que busca, primero, comparar la orden

DILEA retroalimenta la fuerza mediante la difusión de una serie de publicaciones dirigidas a todos los miembros, tales como cartillas, folletos, boletines, etc., herramientas tecnológicas de difusión con que cuenta la institución para garantizar que todos se encuentren informados

con los hechos (qué pasó) de la manera más objetiva posible, sin entrar todavía a considerar si determinada acción fue acertada o inapropiada; luego, el líder lleva a que los participantes de la RDA evalúen de manera asertiva lo sucedido (por qué pasó), sin particularizar

culpas —en el caso de los fracasos o desaciertos—, sino encontrando razones y causas de los hechos. Finalmente, el mismo líder lleva a que todos los integrantes propongan acciones correctivas para futuras operaciones, o en el caso de los aciertos, acciones de refuerzo y difusión (qué se puede hacer al respecto).

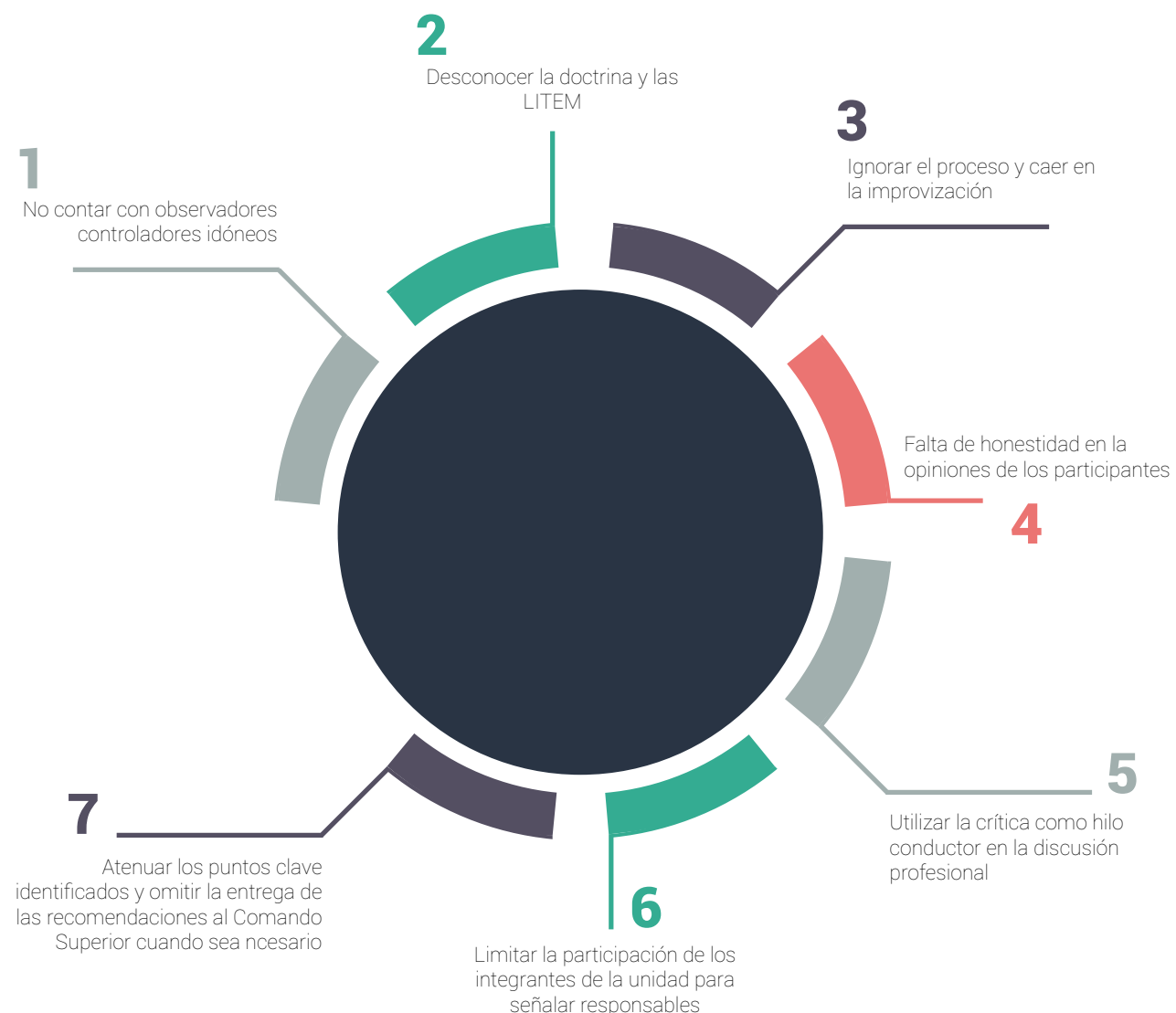
Sullivan & Harper (1998) se refieren a los cinco elementos necesarios para llevar a cabo de manera acertada una RDA:

- Que se trate de un evento identificable con normas asociadas.
- Que los participantes también sean identificables.
- Que haya un conocimiento verdadero de lo sucedido.
- Que el ambiente en el que se desarrolla la RDA no sea amenazante (no es un juicio y no se buscan culpables).
- Que los participantes estén dispuestos a correr riesgos personales en pro del aprendizaje y maduración del equipo.

Así, tanto en casos positivos como negativos, la RDA le servirá a la fuerza para difundir y promover las buenas prácticas y los procedimientos exitosos, con el fin de evitar la repetición de desaciertos, teniendo en cuenta lo enunciado en la gráfica que se presenta.



LOS 'PROCESOS CAPITALES' DURANTE EL PROCESO DE LA RDA



Conclusiones

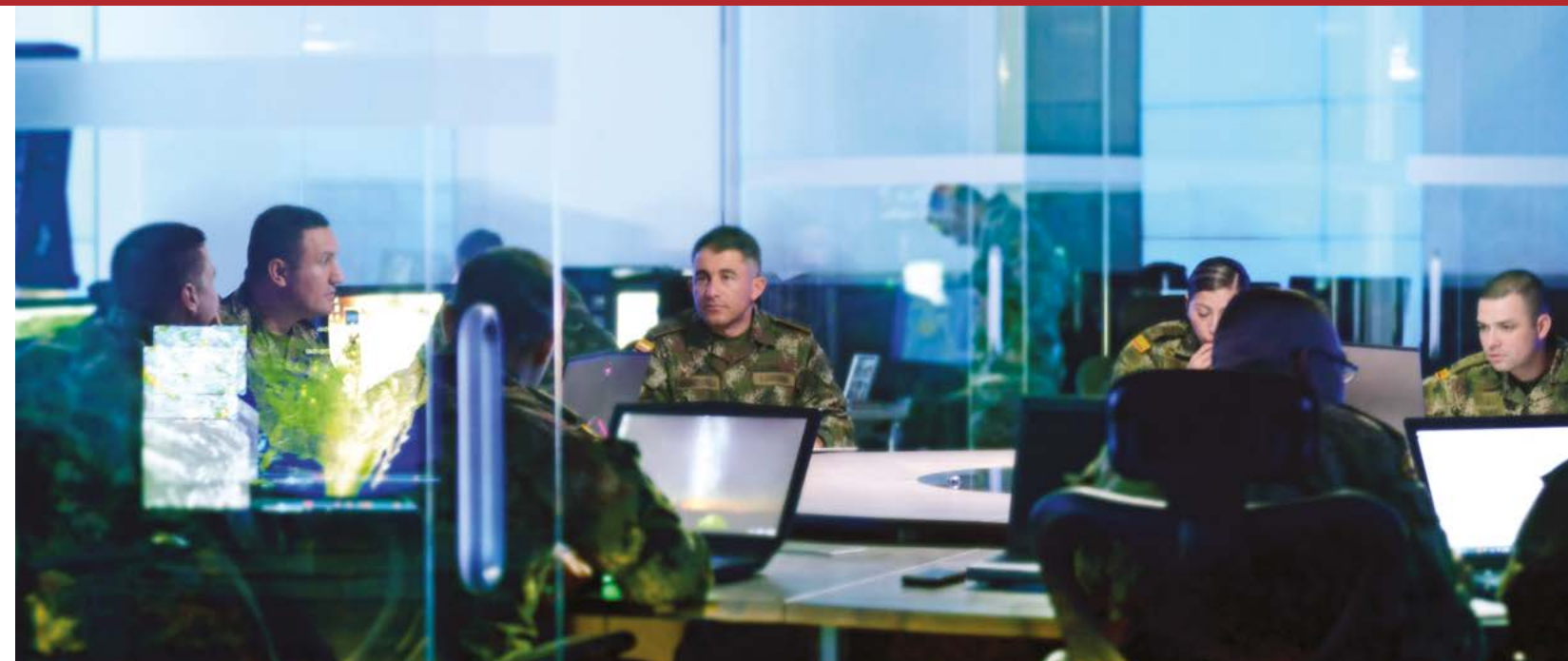
Para que exista una mejora en el sistema de lecciones aprendidas, se hace necesario que los líderes, en todos los niveles del mando, se apropien de los aspectos normativos o conceptuales básicos que permitan generar una cultura en todos los miembros de la institución, con el fin de impulsar cambios en el comportamiento del personal de la fuerza y el aprovechamiento de las enseñanzas que nos dejan los aciertos y desaciertos obtenidos de las experiencias generadas en la institución. Lo an-

terior, obliga a que todas las unidades, revisen y analicen sus experiencias para el mejoramiento de sus procesos y del desempeño del personal que las integra.

Las lecciones aprendidas están encaminadas a generar una cultura del mejoramiento continuo dentro de la Fuerza, en el desarrollo de las operaciones militares llevadas a cabo por el Ejército de combate, en los ejercicios que se realizan en las escuelas de formación y entrenamiento y, desde luego, en los procesos administrativos conducidos por el Ejército generador de fuerza, con

miras a garantizar la vida y la integridad de sus miembros durante, el cumplimiento de la misión asignada.

La revista después de la acción, como base o inicio del proceso de LL.AA., permite a los comandantes, desde el nivel de escuadra hasta el estratégico, apropiarse de esta herramienta para mejorar el desempeño individual y/o colectivo; no obstante, la RDA no se debe convertir en una presentación donde se pueda manipular la veracidad de los hechos, por el contrario es una discusión profesional de un evento



La diferencia entre RDA y lección aprendida radica en su alcance, debido a que el aprendizaje generado por una RDA es particular, mientras que el proporcionado por las lecciones aprendidas es general

entre sus participantes, para descubrir entre ellos mismos los aciertos o desaciertos que sirvan como herramientas para el mejoramiento de los procesos, y afianzar una cultura de autoevaluación permanente, por lo que se hace necesario que esta práctica nazca en las escuelas de formación, capacitación y entrenamiento para los líderes de las pequeñas unidades, quienes generarán hábitos desde estos centros de formación.

La diferencia entre RDA y lección aprendida radica en su alcance, debido a que el aprendizaje generado por una RDA es

particular, mientras que el proporcionado por las lecciones aprendidas es general. Sin embargo, existe una relación de interdependencia que no se puede desconocer: de las RDA se pueden desprender observaciones claves y experiencias que pueden llegar a convertirse en lecciones aprendidas. De allí la premisa de diferentes ejércitos del mundo que cuentan con centros de lecciones aprendidas de reconocida trayectoria y experiencia: "no se puede concebir un programa o sistema de lecciones aprendidas efectivo, sin la utilización de la revista después de la acción".

Referencias

Ejército Nacional. (2015). Manual para la revista después de la acción. Primera Edición. Bogotá: Ejército Nacional


Ejército Nacional, (2016). Diagnóstico de Lecciones Aprendidas. Documento reservado". Bogotá: CEDOE.

Ejército Nacional (2017). Directiva 00202 de 2017, Lineamientos funcionales para el Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional.

OCDE (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. En: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Secchi, P. (Ed.) (1999). "Proceedings of Alerts and Lessons Learned: An Effective way to prevent failures and problems" (Technical Report WPP-167). Noordwijk: ESTEC.

Sullivan, G., & Harper, M. (1998). La esperanza no es un método. Bogotá: Norma.



DE LA BATALLA AEROTERRESTRE A LAS OPERACIONES TERRESTRES UNIFICADAS EN EL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

Capitán
Pedronel Jiménez Cárdenas
Oficial del Arma de Artillería, Profesional en Ciencias Militares, graduado del Defense Language Institute (DLI, San Antonio Texas) y del Field Artillery Captains Career Course (Fort Sill, OK - United States

Army), es profesor militar e instructor de artillería, candidato a Magister en Historia de la Universidad Pontificia Javeriana. Actualmente se desempeña como Oficial de Reglamentación de Términos y Símbolos Militares en la dirección de términos, símbolos y cultura militar

Los conceptos operacionales suministran las bases del planeamiento e influyen el diseño y el empleo de las Fuerzas Militares (Artulio, 2017), es por ello, que en este artículo se abordarán la batalla aeroterrestre y las operaciones terrestres unificadas, nociones operacionales creadas para neutralizar amenazas contra la defensa de una nación o incluso fuerzas aliadas, adoptadas inicialmente por el ejército de EE. UU. y, posteriormente, adecuadas a las realidades de diversos ejércitos en el mundo, buscando modernizar su forma de operar.

En relación con lo anterior, ¿qué conceptos operacionales han marcado en las últimas décadas la generación y actualización de la doctrina de la Fuerza? La doctrina del Ejército ha incorporado conceptos operacionales que han orientado el desempeño de la Fuerza. Sin embargo, a pesar de que el con-

cepto operacional de la batalla aeroterrestre no influyó completamente la doctrina en algunas publicaciones del Ejército; el nuevo concepto operacional llamado operaciones terrestres unificadas incorpora en la doctrina Damasco un concepto único que orienta la forma de operar de la fuerza, y que es fruto de una evolución del pensamiento y experiencia del Ejército en el conflicto armado colombiano, situación que permitió a la Institución comprender, que no solo las tareas ofensivas y defensivas derrotan al enemigo sino también que se requiere de unas tareas de estabilidad, las cuales configuran el ambiente operacional para la protección de la población civil y la infraestructura crítica.

Batalla aeroterrestre

Partiendo de lo general a lo particular, para hablar de las nociones conceptuales adoptadas en la doctrina del Ejército

El nuevo concepto operacional llamado operaciones terrestres unificadas incorpora en la Doctrina Damasco un concepto único que orienta la forma de operar de la Fuerza, fruto de una evolución del pensamiento y experiencia del Ejército en el conflicto armado colombiano



de Colombia, específicamente refiriéndose a la batalla aeroterrestre es necesario interiorizar sobre su evolución, y cómo a nivel internacional remonta sus antecedentes hacia el año de 1982. Durante esa década se apropió este concepto por parte del Ejército Norteamericano y sus principales aliados, ya que se pretendía responder a las deficiencias de la defensa activa, concepto para la época, el cual les permitía estar orientados en ganar un primer combate defensivo en Europa Central contra fuerzas numéricamente superiores a las de la Unión Soviética (Benson, 2012).

Consecuente con lo anterior, la evolución del concepto de la defensa activa a la batalla aeroterrestre tuvo énfasis en lo ofensivo incluyendo terminología nueva como el nivel operacional de la guerra, término que convirtió el planeamiento de campañas y la integración de las fuerzas conjuntas en una serie de batallas y enfrentamientos para lograr un propósito estratégico (Newell, 1994).

Es así como en el manual de campaña del Ejército de EE. UU clasificado como FM 100-5 Operations del año 1986, se mantuvieron y fortalecieron ideas centrales como la importancia del nivel

El Ejército de Colombia pasó de aplicar premisas de la batalla aeroterrestre a dar un salto conceptual llamado operaciones terrestres unificadas

operacional de la guerra, el enfoque sobre la obtención y retención de la iniciativa y, por supuesto, su insistencia en el requisito de la cooperación de múltiples instituciones armadas (Benson, 2012).

Conforme a lo anterior, para el caso del Ejército Nacional de Colombia este concepto significó aplicar premisas o postulados de la batalla o combate aeroterrestre (Colombia, 2002), específicamente en algunas publicaciones de manera muy general, las cuales fueron influyendo dentro de la doctrina hasta el año 2016.

A título de ejemplo, se puede comparar cómo en EE. UU y la OTAN se aplicó este concepto previendo que sus combates tendrían lugar en Europa dentro de unos marcos operacionales establecidos así: en el frente (cercanos), en el fondo (retaguardia) y en profundidad (profundas). Dentro de sus áreas funcionales, la batalla aeroterrestre incluía la modernización tecnológica y capacidades de inteligencia (ARMY, 1986). De esta forma, inicialmente se concluye que existe una estrecha relación de dichos postulados con los del manual EJC 3-20 Campaña para el Ejército del año 2002, en el cual se definieron conceptos que influyen en un área de operaciones así:

<<...operaciones profundas, cercanas y de retaguardia. En él Ejército, los comandantes libran batallas profundas, cercanas y de retaguardia en forma simultánea y de manera que den al enemigo la impresión que se trata de una sola operación continua en su contra. Dichos comandantes deben buscar la forma de atacar al enemigo simultáneamente en toda la profundidad del campo de combate y concentrar sus fuerzas y efectos en el punto y momento necesario para cumplir su misión (Colombia, 2002).>>



En tal sentido, el Ejército adoptó conceptos doctrinales para la época de acuerdo con las necesidades del momento coyuntural que atravesaba el país a finales de los años 90 y primera década del 2000. En Colombia se vio reflejado, por ejemplo, la adopción de este concepto en la modernización y adquisición de equipos de alta tecnología durante el plan Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2006) en el cual, la inteligencia militar se dedicó a la obtención de datos precisos sobre los grupos armados con el fin de orientar las operaciones que realizaban las unidades de maniobra, para lo que se emplearon nuevos recursos técnicos y tecnológicos puestos a su disposición entre los que se destacaban los aviones o plataformas de alta movilidad equipadas con elementos de tecnología de punta (Ospina, 2014).

Es así como el Ejército de Colombia al haber conducido operaciones de manera conjunta incluyendo el poder aéreo, la inteligencia y operaciones de fuerzas especiales, permitió evidenciar la aplicación del concepto operacional batalla aeroterrestre.

Operaciones terrestres unificadas

El concepto operacional operaciones terrestres unificadas (OTU) comienza a tener vigencia desde su introducción en el año 2011 en el Ejército de EE. UU,

La evolución del concepto de la defensa activa a la batalla aeroterrestre tuvo énfasis en lo ofensivo incluyendo terminología nueva como el nivel operacional de la guerra, término que convirtió el planeamiento de campañas y la integración de las fuerzas conjuntas en una serie de batallas y enfrentamientos para lograr un propósito estratégico

el cual centra sus raíces en la evolución de la doctrina del Combate o batalla aeroterrestre (Benson, 2012), es por ello que el señor General Martin Dempsey, afirma que las operaciones terrestres unificadas fueron una “consecuencia intelectual natural del Combate Aeroterrestre (Los fundamentos de la doctrina actual del Ejército de EE. UU están vinculados con las ideas clave expresadas en el Combate Aeroterrestre en la versión de 1993 del Field Manual 100-5 y en conceptos operacionales recientes) y de conceptos operacionales recientes. Así pues, las operaciones terrestres unificadas adoptan conceptos previos

que tienen más utilidad para lograr el éxito en el presente y en el futuro”.

En Colombia, las experiencias propias y de otros ejércitos también han contribuido a definir la manera en que actualmente opera el Ejército. Ejemplos fundamentales son la reforma militar de 1907 —liderada por los generales Rafael Reyes Prieto y Rafael Uribe Uribe, quienes contrataron la Misión Militar Chilena con una influencia doctrinal prusiana— y los procesos de modernización sucedidos después de la guerra de Corea (1950-1953) —cuando la doctrina del Ejército de los EE. UU se con-



virtió en referente para el Ejército Nacional de Colombia— (CEDOC, 2016).

Respecto a los dos conceptos operacionales explicados anteriormente, el Ejército de Colombia pasó de aplicar premisas de la batalla aeroterrestre a dar un salto conceptual llamado operaciones terrestres unificadas. Lo anterior, como resultado de interpretar y planear la forma en que el Ejército opera ante ambientes operacionales complejos, definiendo así OTU como concepto operacional basado en la idea central de que sus unidades capturen, retengan y exploten la iniciativa y consoliden ganancias en operaciones terrestres sostenidas, por medio de la acción decisiva, con el fin de prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra. (Colombia, 2017b).

En otras palabras, este concepto permite una alineación multinacional, tanto en el ámbito regional como en el mundial, facilitando la interoperabilidad en la ejecución de cualquier tipo de misión (Colombia, 2017b).

Conclusiones

Es preciso resaltar que las Fuerzas Militares pueden ser comprometidas por parte de autoridades políticas en busca de objetivos políticos; sin embargo, estas deben mantener el cumplimiento de los deberes asignados en la Constitución y los lineamientos establecidos en la doctrina militar. Es así como, la visión de la guerra de un ejército incluye responsabilidades con la población civil en el área de operaciones (Colombia, 2017a), dichas responsabilidades afectarán la conducción y ejecución de las operaciones, contexto que el Ejército de Colombia comprendió al acoger el concepto operacional de operaciones terrestres unificadas.



Referencias

ARMY. (1986). FM 100-5 Operations. Washington, DC, United States: U.S. Government Printing.

Arturio, E. I. (2017). Operational concepts and military strength. Obtenido de 2017.s3.amazonaws.com/2017_index_of_military_strength_essays_echeverria.pdf

Benson, B. (Mayo-Junio de 2012). Operaciones terrestres unificadas: la evolución de la doctrina del Ejército para lograr el éxito en el siglo XXI. Military Review, 10-22. Recuperado el diciembre de 2015

CEDOC. (2016). Doctrina Militar del Ejército de Colombia. Bogotá: Dirección de Comunicaciones Estratégicas.

Colombia, Ejército Nacional (2017a). Manual fundamental del Ejército MFE 1-0 El Ejército. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional (2017b). Manual fundamental del Ejército MFE 3-0 Operaciones. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Departamento Nacional de Planeación. (2006). <https://colaboracion.dnp.gov.co>. Obtenido de (Departamento Nacional de Planeación 2006, pág. 10), recuperado de https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/PLAN_COLOMBIA_Boletin_180216.pdf.

Ejército Nacional de Colombia. (2002). Manual EJC 3-20 Campaña para el Ejército. Bogotá, Colombia: Sección de publicaciones del Ejército.

Newell, C. (1994). On operational Art. Washington: U.S. Government printing office.

Ospina, C. (2014). Los años en que Colombia recuperó la esperanza. Universidad Pontificia Bolivariana.



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

Conozca las HERRAMIENTAS de nuestro sitio web

BARRA DE MENÚ
Permite la navegación por los distintos contenidos de la página

BANNERS PUBLICITARIOS
Un solo clic da acceso a las últimas publicaciones del Centro de Doctrina del Ejército.

BIBLIOTECA VIRTUAL
Agrupa todas las publicaciones actualizadas del Centro de Doctrina, clasificadas por categorías: MFE, MFRE, Reglamentos, Boletines, libros y revistas.

MULTIMEDIA
En esta sección se agrupan los recursos de video, audio e imágenes con que cuentan las distintas publicaciones.

NOTICIAS
Reúne la información de actualidad del CEDOE.

APLICACIÓN DOCTRINA DAMASCO
Vínculo para descargar el aplicativo que se actualiza en tiempo real con los contenidos del sitio web.

ÚLTIMOS DOCUMENTOS DEPOSITADOS
Muestra las últimas publicaciones que hacen parte de la biblioteca virtual del CEDOE. Un clic es suficiente para acceder al documento mostrado.

PUBLICACIONES DEL CEDOE
En cada pestaña se agrupan las distintas publicaciones actualizadas de su correspondiente categoría.

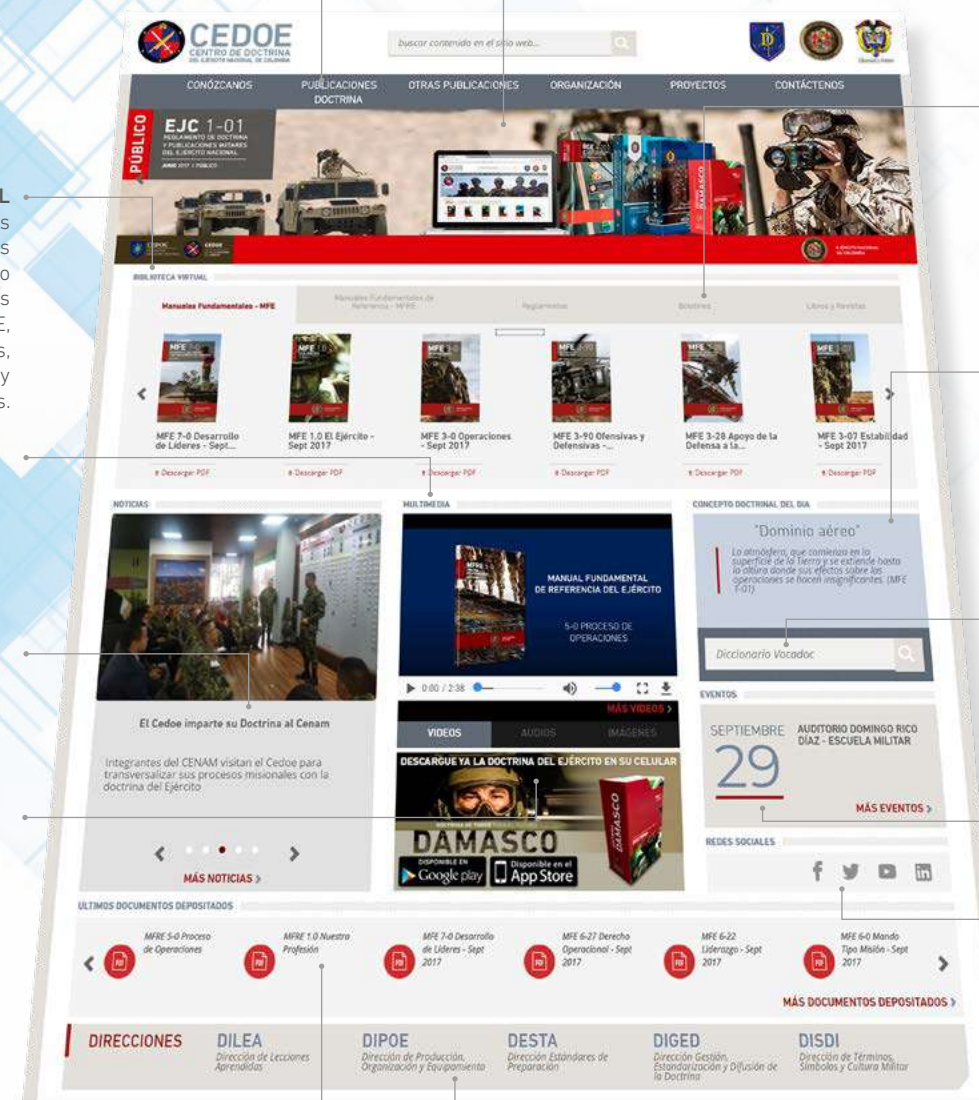
CONCEPTO DOCTRINAL DEL DÍA
Cada día se muestra un concepto doctrinal diferente, tomado del MFRE Términos y símbolos militares.

DICCIONARIO VOCADOC
Permite buscar la definición de cualquier término doctrinal contenido en el MFRE Términos y símbolos militares.

EVENTOS
Muestra la agenda del CEDOE.

REDES SOCIALES
Link con las redes sociales del Ejército Nacional de Colombia.

DIRECCIONES DEL CEDOE
Link a la información de cada una de las Direcciones del Centro de Doctrina del Ejército.



Descargue, lea, consulte, observe o escuche las publicaciones del Centro de Doctrina del Ejército

www.cedoe.mil.co

LOS COMPLEJOS DESAFÍOS DE LA SEGURIDAD MULTIDIMENSIONAL EN TRINIDAD Y TOBAGO

PARTE II

R. Evan Ellis, PhD

**Evan Ellis es analista de temas económicos, políticos y de seguridad de América Latina, con un enfoque de investigación en las relaciones de América Latina con China y otros actores externos, como India, Rusia e Irán. Es profesor asociado de estudios latinoamericanos en el Instituto de Estudios Estratégicos del Colegio de Guerra del Ejército de los Estados Unidos y se desempeñó como profesor en el Centro William J. Perry de Estudios de Defensa Hemisférica en Washington, DC. El Dr. Ellis es autor de más de 70 obras, incluida China in Latin America: The Whats and Wherefores (Lynne Rienner, 2009), The Strategic Dimension of Chinese Engagement with Latin America (Perry Center for Hemispheric*

Defense Studies, 2013) y de artículos en publicaciones nacionales sobre seguridad, finanzas y aspectos técnicos. Ha presentado su trabajo en una amplia variedad de foros comerciales y gubernamentales en 25 países en cuatro continentes. Ha socializado su trabajo sobre China y otros actores externos en América Latina en diversos programas de radio y televisión, incluido CNN International, CNN en español, Voice of America y Radio Martí, y también ha brindado testimonio sobre las actividades chinas en América Latina ante el Congreso de Estados Unidos. También es citado regularmente en medios impresos de Estados Unidos y América Latina, entre ellos el Washington Times, Bloomberg, America Economía, DEF e InfoBAE. El

Dr. Ellis tiene un doctorado en ciencias políticas con especialización en política comparada de la Universidad de Purdue.

*** El autor es profesor de investigación para América Latina y el Caribe en el Instituto de Estudios Estratégicos del Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos. El autor desea agradecer a aquellos que se tomaron un tiempo para ofrecer sus puntos de vista para este trabajo, incluidos, entre otros, el Dr. Anthony Bryan, BG Archilus Phillips, el Dr. Dax Driver, Serena Joseph-Harris, Sheridan Hill, Calvin Wilson, Lloyd McAlpin y el Dr. Randy Seepersad. No obstante, las opiniones expresadas en este trabajo y cualquier error son responsabilidad del autor.*

De un tamaño apropiado para una gran nación conformada por dos islas, Trinidad y Tobago cuenta con una de las guardias costeras más grandes y capaces de la región con aproximadamente 45 barcos en servicio. Además de su misión de proteger las aguas territoriales de la nación del contrabando de productos como drogas y armas, o de la pesca ilegal, tal como lo sugirió el ejercicio Tradewinds del que se habló con anterioridad, la nación ha asumido un rol de seguridad más amplio para los Estados del Caribe Oriental en temas como huracanes y atención de desastres (Hassanali, 2017) debido a su posición geográfica estratégica, cerca del límite de la cadena de islas de las Antillas Menores por el sureste.

Durante el gobierno de Patrick Manning, se desarrolló un concepto de seguridad marítima en torno a la adquisición de tres grandes barcos con capacidad para helicópteros, los cuales se comprarían a la firma BAE, y que refleja la visión del amplio papel de Trinidad y Tobago con respecto a la seguridad en el Caribe Oriental. Sin embargo, a pesar de que el gobierno se comprometiera a comprar los helicópteros para desarrollar el concepto y a que también renovó su principal instalación naval en Staubles Bay para recibir y apoyar a los barcos, finalmente se canceló la compra y los barcos fueron vendidos a Brasil, lo cual causó consternación en

muchos funcionarios de la Fuerza de Defensa de Trinidad y Tobago (TTDF por sus siglas en inglés).

Con respecto al control de los flujos ilícitos hacia el país por mar, la Guardia Costera de Trinidad y Tobago (TTCG por sus siglas en inglés) se vio beneficiada con la entrega de múltiples plataformas navales nuevas, incluida la adquisición de seis nuevos interceptores rápidos (para un total de 12), cuatro buques patrulleros Damen y un patrullero de ultramar (OPV por sus siglas en inglés) adquirido en la República Popular China y encargado en 2015.

A diferencia de las otras armadas más pequeñas de la región, la TTCG no ha incorporado los activos marinos confiscados a los delincuentes en su flota. En parte, esto se debe a que el proceso legal para confiscar activos, así como otros asuntos relacionados con su sistema legal, es lento y complicado, por lo que la resolución final del caso requiere de años y los activos confiscados no estarán disponibles para el gobierno mientras el caso esté en progreso. Por lo tanto, el programa no es un vehículo efectivo para desarrollar las capacidades de la TTCG o de otras agencias del gobierno de Trinidad y Tobago.

La nación ha asumido un rol de seguridad más amplio para los Estados del Caribe Oriental en temas como huracanes y atención de desastres (Hassanali, 2017) debido a su posición geográfica estratégica, cerca del límite de la cadena de islas de las Antillas Menores por el sureste

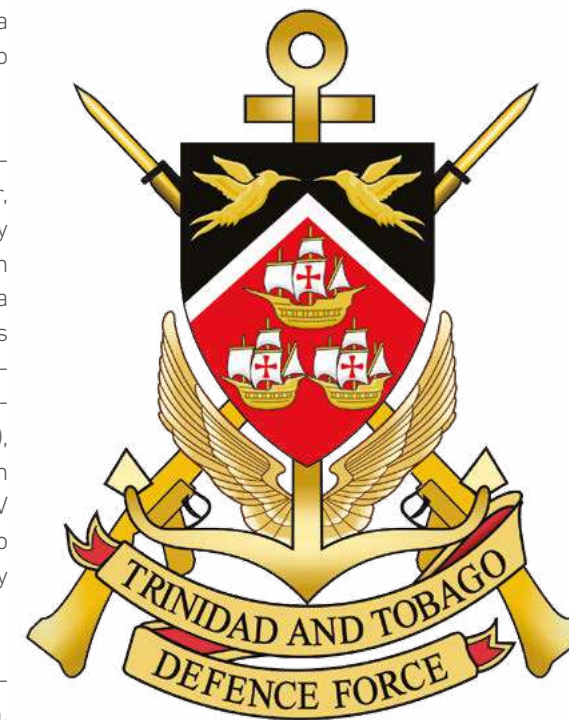


Foto: https://en.wikipedia.org/wiki/Trinidad_and_Tobago_Defence_Force

La TTCG, en conjunto con su contraparte estadounidense, ha desarrollado o respaldado con éxito una serie de interceptaciones de drogas importantes en el mar, incluida la incautación de 125 millones de dólares en cocaína que transitaba por sus aguas en febrero de 2017 (Departamento de Seguridad Nacional de los EE. UU., 2017). No obstante, la capacidad de controlar el flujo de los narcóticos que transitan por las rutas marítimas está limitada por múltiples factores, entre ellos su proximidad con Venezuela (con una separación de solo 11.26 kilómetros en el punto más cercano), la gran cantidad de puertos (14 instalaciones comerciales), y el alto tránsito de yates y barcos chárter que generan oportunidades de contrabando. También podría decirse que hay escasez de tripulación capacitada para los buques que la TTCG ha adquirido, lo que hace que algunos de sus buques permanezcan en puerto por más tiempo de lo que sucedería en otros casos.

Más allá de la propia Guardia Costera, Trinidad y Tobago también ha tenido problemas con la disponibilidad operacional de sus radares costeros (Gumbs-Sandiford, 2012), así como con el uso de los escáneres para carga marítima en los contenedores que transitan por los dos puertos principales en donde están disponibles (Browne, 2017).

La Guardia Aérea de Trinidad y Tobago

La Guardia Aérea de Trinidad y Tobago posee un conjunto de activos más bien limitado debido al apoyo que presta a misiones marítimas y de interdicción. Dichos activos incluyen dos viejos aviones C-26, que se usan principalmente para vigilancia y reconocimiento, pero cuya antigüedad hace que sea muy costoso volarlos, y dos C-26 adicionales que el gobierno anterior incluyó en sus planes, pero que nunca compró.

Además, la Guardia Aérea tiene cuatro helicópteros A139 que utiliza para vigilancia y reconocimiento, incluida la búsqueda de plantaciones de marihuana en la isla; la compra de cuatro helicópteros Bell 429 y un Bell 412EPI (Bell Helicopter, 2015) que se tenía planeada, nunca se efectuó, aunque habrían hecho aportes significativos a sus capacidades.

En parte, debido a la limitación en el presupuesto, la TTDF también buscó adquirir varios UAV para vigilancia marítima; sin embargo, el gasto relacionado con los paquetes de productos electrónicos y el mantenimiento y capacitación para operar los vehículos que suplirían sus necesidades, hicieron que el costo de adquisición fuera prohibitivo. La TTDF también ha considerado, según los informes, rentar tiempo de vigilancia a un fabricante/operador líder de UAV, pero no se ha comprometido con dicha opción.

Unidades Interinstitucionales

Durante los gobiernos anteriores, en Trinidad y Tobago se crearon organiza-

ciones especiales con recursos propios y compuestos de varios servicios gubernamentales, para facilitar una mayor cooperación interinstitucional en la lucha contra el crimen y la inseguridad. Estas organizaciones incluyen la Fuerza de Tareas contra la Droga y el Delito y, más recientemente, la Unidad Especial contra la Delincuencia de Trinidad y Tobago (SAUTT por sus siglas en inglés). La creación y subsiguiente disolución de estas unidades, ya que los gobiernos han dispuesto los activos de seguridad nacional de diferentes maneras, han impactado las cadenas organizativas de comando, así como el control administrativo de activos tales como helicópteros y, también, de dónde y cómo se realiza la coordinación e inteligencia operacional de todo el gobierno.

Además, la tradición de cambio organizacional que acompaña a la alternancia en el poder de los gobiernos ha creado la expectativa de un cambio adicional cada vez que uno nuevo entra en funciones. Debido a que la SAUTT se creó en el gobierno del Movimiento Nacional Popular (PNM en inglés) de Patrick Manning y se disolvió en el de su sucesor, Kamala Persad-Bissessar del Congreso Nacional Unido (Daily Express, 2012), hay quienes creen que alguna forma de la SAUTT podría restaurarse con el regreso del PNM al poder en cabeza de Kenneth Rowley.

Servicio de Policía de Trinidad y Tobago

El Servicio de Policía de Trinidad y Tobago (TTPS en inglés), adscrito al Ministerio de Seguridad Nacional, ha liderado la lucha contra el crimen y la inseguridad en el interior del país.

La capacidad del TTPS de diseñar e implementar una estrategia para combatir los desafíos nacionales se ha visto perjudicada por la corrupción, cuya gravedad ha sido reconocida por el actual fiscal general del país, Faris Al Rawi (Kowlessar, 2017), y en varios informes gubernamentales.

Más allá de la corrupción, la capacidad del TTPS para planificar una estratégica a largo plazo y organizarse para desarrollar su misión de manera más efectiva se ha visto afectada por la falta del nombramiento de un comisionado de policía permanente, teniendo en cuenta que Steve Williams, Comisionado Adjunto de Policía, se ha desempeñado como encargado desde el 2012 (Kowlessar, 2016). En su papel como comisionado en funciones, Williams creó un plan estratégico de tres años (2017-2020), que refleja las consultas hechas dentro de las nueve divisiones de policía, pero mientras el gobierno formula una nueva estrategia de seguridad nacional, a fecha de agosto de 2017, no existe un plan de enfoque contra el crimen a nivel de todo el gobierno.

El pie de fuerza principal y los demás recursos de la policía, en la actualidad, se distribuyen entre sus nueve divisiones territoriales, las cuales realizan la mayor parte del trabajo rutinario contra el narcotráfico, las pandillas y otros asuntos de seguridad en el país. No obstante, a nivel nacional, existen varias unidades especiales para contrarrestar los principales problemas de criminalidad, los cuales incluyen, pero no se limitan a: (1) el Escuadrón antisequestro (creado en respuesta al aumento en los secuestros en el periodo 2001-2005), (2) la División de Investigaciones Financieras (para llevar procesos de lavado de activos y casos contra pandillas y otros criminales financiados con dineros ilícitos), (3) la División especial (cuyas funciones incluyen inteligencia sobre la amenaza de los combatientes extranjeros y otros asuntos) y (4) el Grupo de trabajo interinstitucional (para desarrollar patrullas conjuntas y actividades de seguridad con los militares), la Unidad de Crimen Organizado, Narcóticos y Armas de Fuego (OCNFB en inglés), y la Unidad de Investigación de Pandillas Criminales (CGIU en inglés), las cuales están en proceso de fusión.

Fuerza de tarea interinstitucional: Una iniciativa del gobierno para contrarrestar la violencia de pandillas fue la Fuerza de

Tarea Interinstitucional (IATF en inglés), la cual es una combinación de personal militar y policial desplegado en Laventille y otros barrios con alta criminalidad en Puerto España y sus alrededores, para desarrollar “puestos móviles de policía” en los que tanto militares como policías residen temporalmente en la zona que buscan proteger. La presencia del personal aumentó con actividades especiales de alcance tales como la Operación H.O.P.E., en la cual el ejército y la policía trabajaron conjuntamente y buscaron ganarse los corazones y la buena voluntad de la comunidad (Fraser, 2013).

Si bien tales esfuerzos de presencia y divulgación inicialmente redujeron la delincuencia en las zonas donde se desplegaron, los desafíos crecieron de manera simultánea en otras partes del país que habían recibido menos atención, entre ellos el suburbio de Diego Martin al norte, y el área empresarial de Chaguaramas al sur, donde los asesinatos y la violencia comenzaron a incrementar.

Seccional de inteligencia financiera/Unidad de inteligencia financiera

En el ámbito financiero de la lucha contra los grupos delictivos, el gobierno de Trinidad y Tobago tiene leyes bancarias razonablemente buenas y una Unidad de Inteligencia Financiera (UIF en inglés) competente adscrita al Ministerio de Finanzas. Sin embargo, según los informes, la UIF no cuenta con el personal ni con otros recursos necesarios para seguirle el ritmo a las numerosas pequeñas entidades a las cuales debe supervisar. Además, la inclusión de cooperativas de ahorro y crédito y cooperativas financieras en el sistema de monitoreo, así como de casinos y otras entidades como las notarías, ha sido problemática. Es más, todavía existen vacíos importantes con respecto al lavado de dinero, como la capacidad de utilizar efectivo para construir edificios o mejorar la propiedad previamente adquirida.

Como complemento de la UIF, la Subdivisión de Investigación Financiera (FIB en inglés) de la policía se encarga de desarrollar y actuar como inteligencia de la UIF en casos penales. No obstante, en la práctica, algunos expertos en seguridad de Trinidad y Tobago sugieren que, según los informes, la FIB ha presentado pocos casos para la cantidad de material que ha recibido de la UIF, aunque 17 personas han sido arrestadas en los últimos 6 años (Bruzual, 2017).

La Guardia Costera de Trinidad y Tobago (TTCG por sus siglas en inglés) se vio beneficiada con la entrega de múltiples plataformas navales nuevas, incluida la adquisición de seis nuevos interceptores rápidos (para un total de 12), cuatro buques patrulleros Damen y un patrullero de ultramar (OPV por sus siglas en inglés) adquirido en la República Popular China y encargado en 2015

Limitaciones para la efectividad policial

La capacidad de la TTPS para contrarrestar a las pandillas, el narcotráfico y la violencia asociada en el país se ha visto afectada por la dificultad de armar casos contra los delincuentes, lo que refleja una combinación de fuertes requisitos probatorios, un sistema que permite numerosas apelaciones y demoras en los procedimientos, así como trabas en la capacidad de aplicar la ley. Además, como se señaló anteriormente, la lucha contra la delincuencia también se ve afectada por la corrupción en la policía y otras partes del sistema judicial, y la renuencia asociada de las víctimas y los testigos de delitos a participar en el sistema contra los perpetradores.

Aunque se sabe que existe corrupción dentro de la policía, en el gobierno y en la sociedad en general, la capacidad de reformar las fuerzas policiales se ve obstaculizada por la ausencia de medidas de confianza, que vayan más allá de la investigación y el uso de polígrafos al ingresar a ciertas unidades sensibles como la «rama especial». No existen, por ejemplo, pruebas regulares ni visitas domiciliarias u otros controles que se les haga a los agentes de policía para encontrar señales de enriquecimiento que no se expliquen con sus ingresos. Por otra parte, es casi imposible despedir a los agentes de policía, ya que por lo general se requiere de una condena emitida tras un proceso judicial que puede tomar años en los tribunales, mientras que se encuentran suspendidos recibiendo el 75% del sueldo. De hecho, una de las pocas veces en que se despidió a un oficial de policía sin necesidad de una condena fue en el caso del agente de policía Clinton Auguste, quien intentó detener un vehículo de la caravana del primer ministro Patrick Manning en 2009, y luego se involucró en un altercado con el mismo primer ministro (Daily Express, 2009).

Con respecto a la inteligencia contra amenazas criminales y de otro tipo, pare-

ce que Trinidad y Tobago tiene un problema de coordinación entre las múltiples agencias del país, por lo que compartir información se dificulta por la falta de confianza entre ellas a causa de las preocupaciones sobre corrupción.

Algunas de las capacidades de inteligencia más importantes incluyen las del Regimiento de Trinidad, la Guardia Costera, el Estado Mayor de Defensa, la inteligencia a nivel del Comisionado de Policía, en organizaciones policiales individuales como la Unidad de Crimen Organizado y Armas de Fuego y la Rama Especial de la TTPS. También se encuentra la inteligencia de las organizaciones separadas y adscritas al Ministerio de Seguridad Nacional, como la Unidad de Lucha contra la Trata (CTU) y la Oficina de Crimen Organizado, Narcóticos y Armas de Fuego (OCNTB), alguna capacidad dentro de la inteligencia en prisiones, la Agencia de Servicios Estratégicos civiles (cuyas múltiples funciones, en principio, incluyen la inteligencia operacional en todo el gobierno), la inteligencia en otros ministerios como la ya mencionada Unidad de Inteligencia Financiera (en el Ministerio de Finanzas), el Centro Nacional de Operaciones (que proporciona un foro para compartir inteligencia entre funcionarios de alto nivel, pero cuyo estado legal y función está en proceso de redefinición), y el Grupo de Inteligencia Conjunto (que integra inteligencia a nivel estratégico para la Secretaría del Consejo de Seguridad Nacional —NSCS en inglés).

No obstante, de acuerdo con los informes, no existen bases de datos sólidas ni sistemas de comunicación para integrar la inteligencia para personas, grupos e instituciones específicas que respalden la identificación de patrones y utilizarlos como apoyo en operaciones específicas.

Sistema penitenciario de Trinidad y Tobago

Al igual que en otros países de la región que enfrentan desafíos de pandillas y altas tasas de criminalidad, el sistema pe-

nitenciario de Trinidad y Tobago es parte del problema y posiblemente parte de la solución.

El servicio penitenciario de Trinidad y Tobago (TTPS por sus siglas en inglés), que depende del Ministerio de Seguridad Nacional, supervisa nueve instalaciones penitenciarias: (1) una pequeña prisión para los presos condenados y los que esperan juicio («prisión preventiva») en Tobago; (2) una prisión más antigua en la isla de Carrera para convictos que cumplen condenas largas y prisión para presos condenados; (3) un edificio en el corazón de Puerto España para presos condenados y en prisión preventiva, y (4) un pequeño edificio (inicialmente «temporal») en Santa Rosa, utilizado para delitos relacionados con drogas. Además, cuenta con el complejo penitenciario principal en la carretera Golden Grove en Arouca, el cual incluye (5) la prisión de máxima seguridad, (6) la prisión para mujeres, (7) el «Centro de Entrenamiento Juvenil» para menores condenados, (8) otro edificio para prisión preventiva para aquellos en espera de juicio, y (9) un edificio para convictos. Además, fuera de la organización formal del sistema penitenciario, también hay un centro de detención de inmigrantes (IDC por sus siglas en inglés) en Arima, administrado por la División de Inmigración del Ministerio de Seguridad Nacional.

Con excepción del IDC, todas las instalaciones son operadas y vigiladas por el personal del servicio penitenciario y no por la policía regular o militar, como ocurre en otros países de la región.

Algunos de los problemas principales del sistema son similares a los que se encuentran en otros países con altas tasas de criminalidad en las Américas, entre ellos el hacinamiento, el contrabando y el uso de las instalaciones penitenciarias por parte de los líderes de las pandillas para continuar realizando operaciones criminales, consolidar el control sobre sus organizaciones y reclutar nuevos miembros.

Una combinación de personal militar y policial desplegado en Laventille y otros barrios con alta criminalidad en Puerto España y sus alrededores, para desarrollar “puestos móviles de policía” en los que tanto militares como policías residen temporalmente en la zona que buscan proteger. La presencia del personal aumentó con actividades especiales de alcance tales como la Operación H.O.P.E., en la cual el ejército y la policía trabajaron conjuntamente y buscaron ganarse los corazones y la buena voluntad de la comunidad

Sin embargo, la problemática más importante del sistema está relacionada con los presos que esperan juicio, que corresponde a aproximadamente dos terceras partes de la población reclusa. Debido a la lentitud del proceso de la justicia penal en el país, una persona promedio en prisión en Trinidad y Tobago en espera de juicio pasa 4.5 años en reclusión, aunque aquellos con cargos más serios como asesinato o en proceso de apelación pueden esperar hasta 16 años. Con respecto a la sobrepoblación, algunas instalaciones son peores que otras. Según los informes, el problema más grave está en la prisión preventiva de Arouca, que alberga entre 1.000 y 1.300 reclusos en espera de juicio con tan solo 450 camas disponibles.

Hasta cierto punto, las dificultades mencionadas en el sistema penitenciario han contribuido al desafío actual de las pandillas. Los expertos consultados para este estudio sugieren que el sistema ayudó en parte a la formación de la dicotomía entre las pandillas «musulmana» y «ciudad rasta» en el país, forzando a las pandillas no musulmanas a unirse dentro de las prisiones para defenderse de las pandillas musulmanas, las cuales están mejor organizadas. Del mismo modo, el sistema penitenciario contribuyó a «nacionalizar» la organización de pandillas al reunir a varios líderes de pandillas vecinas con líderes de grupos más poderosos, y así concretar una estructura de cooperación entre ellos que continuó cuando abandonaron las cárceles.

Tal como sucede en otros sistemas penitenciarios, el TTPS ha tenido problemas con el asesinato de agentes penitenciarios a causa de presos con acceso a teléfonos celulares u otros sistemas de comunicación con los cuales, al parecer, logran emboscarlos y compartir detalles sobre sus horarios de salida y el tipo de automóvil que usan a sus cómplices en el exterior. Del mismo modo, los que están detenidos han logrado intimidar a los administradores y guardias de las cárceles por intermedio de sus contactos en el exterior para investigar detalles sobre

sus familias y seres queridos, y amenazarlos con hacerles daño. Mientras que algunas instalaciones dentro del sistema penitenciario de Trinidad y Tobago tenían bloqueadores de teléfonos celulares para el 2006, los mismos han sido desactivados de manera intermitente (y parece que deliberadamente), y se convirtieron en causa de quejas de quienes vivían cerca de la prisión (especialmente de las instalaciones de Puerto España ubicadas en medio de un distrito comercial), ya que dicha interferencia estaba perjudicando el servicio comercial de los teléfonos celulares por el que estaban pagando.

Desde 2015, se le ha adjudicado al Servicio Penitenciario escáneres más sofisticados para las instalaciones de Golden Grove y Puerto España para atajar algunos de estos problemas. También ha recibido escáneres corporales para controlar con mayor eficacia el contrabando en las cárceles en prendas de vestir o cavidades corporales. No obstante, las nuevas máquinas, al igual que las anteriores, han estado sujetas a interrupciones sospechosas y problemas relacionados con sus operadores.

Finalmente, mientras que el servicio penitenciario recopila información de inteligencia sobre aquellos bajo su control, existen limitaciones en el uso de medios técnicos y de procedimientos sistemáticos para recolectar y usar esa información a discreción. A manera de ejemplo, aún no se han incorporado al sistema penitenciario de Trinidad y Tobago equipos electrónicos avanzados para monitorear las comunicaciones de los prisioneros y marcar conversaciones por medio de palabras clave, los cuales son más bien comunes en las instalaciones penitenciarias de otros países.

Tales cuestiones son motivo de preocupación con el fin de evitar que las cárceles sirvan como espacio de reclutamiento de miembros de pandillas, en donde se consolide el control que sus líderes ejercen sobre los miembros que pagan condenas dentro de estos establecimientos y

el uso de los mismos como base desde la cual continúan ejecutando sus operaciones. No obstante, las dificultades mencionadas en esta sección no son de ninguna manera tan graves como las encontradas en países como Honduras, Guatemala o El Salvador. Para agosto de 2017, por ejemplo, el sistema albergaba aproximadamente 3.670 presos, es decir, que había una sobrepoblación de alrededor del 20% que sobrepasaba el número de camas disponibles, por lo que éstos estaban obligados a dormir en hamacas o en el piso. Aunque no es óptima, la situación se compara favorablemente con las cárceles en América Central, las cuales están al 200% o 300% de su capacidad.

Fuerzas de seguridad privadas

Aparte del trabajo realizado por el gobierno de Trinidad y Tobago contra el crimen y la inseguridad, la nación también cuenta con un robusto sector de seguridad privada conformado por unas 300 compañías que emplean entre 35,000 y 55,000 personas. Según los informes, existe buena cooperación entre la policía y la seguridad privada de manera informal, especialmente en eventos públicos de gran magnitud en los que ambos están presentes. Dicha cooperación refleja el hecho de que muchos miembros del personal de seguridad privada y los jefes de dichas empresas son policías jubilados.

En varias ocasiones, el Ministerio de Seguridad Nacional contrató a empresas privadas de seguridad para complementar su trabajo; por ejemplo, durante el gobierno anterior se contrató una empresa de seguridad para llevar a cabo actividades de vigilancia vecinal, conocidas como «patrullas de confort». La práctica fue, sin embargo, muy criticada (Matroo, 2014) y finalmente cancelada cuando el actual gobierno del PNM entró en funciones.

Más allá de la cooperación informal en eventos públicos y la contratación explícita de organizaciones privadas de segu-

ridad por parte del gobierno de Trinidad y Tobago para complementar a la policía, los expertos de la industria entrevistados para este informe sugieren que el gobierno no aprovecha al máximo la contribución potencial de la seguridad privada a la lucha contra la inseguridad a través de la coordinación oficial y sistemática y el intercambio de información. De hecho, no existen mecanismos formales para que las empresas o individuos en el sector de la seguridad privada compartan información con las autoridades.

Además, también podría decirse que la industria de la seguridad privada no está reglamentada, ya que ninguna organización gubernamental realiza supervisión sistemática a estas empresas o su personal más allá del registro del subconjunto de entidades que califican formalmente como compañías de seguridad del Ministerio de Seguridad Nacional. De hecho, a pesar de la ley de Agencias de Seguridad Privada de 2001 para las compañías que no usan armas de fuego o que certifican a sus empleados como agentes (conocidos como «preceptos»), no hay obligación absoluta de registrarse con el gobierno como una empresa de seguridad (Daily Express, 2010). En consecuencia, podría decirse que el gobierno no tiene un concepto claro de cuántas empresas de seguridad operan en el país o de quién trabaja para ellas.

Recomendaciones

El tema de los combatientes extranjeros, que ha atraído una mayor atención de los EE. UU. hacia los desafíos de seguridad de la nación, podría decirse que es solo una manifestación de varios problemas profundamente arraigados. Sin embargo, aunque haya formas específicas en que Estados Unidos pueda trabajar de manera más efectiva con esa nación y apoyar su gobernabilidad, prosperidad y las instituciones democráticas que ya son fuertes allí, los desafíos también sugieren que los líderes estadounidenses y trinitarios deben volver a plantear la manera en que trabajan juntos para incluir no solo el

nivel de asistencia de seguridad al país, sino también el concepto estratégico que lo sustenta.

Mientras tanto, es importante que Estados Unidos enfatice más en la planificación de documentos tales como la Estrategia de Seguridad Nacional y la Estrategia Militar Nacional, ya que la estabilidad y el buen gobierno en áreas contiguas, como el Caribe, son un pilar fundamental de la seguridad de la nación.

Con respecto al equipo de Trinidad y Tobago, la administración Trump debe priorizar el nombramiento y confirmación de un nuevo embajador en el país para re-

Algunas de las capacidades de inteligencia más importantes incluyen las del Regimiento de Trinidad, la Guardia Costera, el Estado Mayor de Defensa, la inteligencia a nivel del Comisionado de Policía, en organizaciones policiales individuales como la Unidad de Crimen Organizado y Armas de Fuego y la Rama Especial de la TTPS

emplazar al embajador John Estrada, que se fue en enero de 2017. Si bien el Encargado de Negocios en Puerto España ha tenido un desempeño admirable desde la partida del embajador Estrada, la presencia de un embajador designado por el Congreso es importante no solo para interactuar con el gobierno y la gente del país, sino también para conformar un plan de país para Trinidad y Tobago que garantice que EE. UU. se comprometa a respaldar la seguridad y otros objetivos de la manera más efectiva y coherente posible.

En la medida en que Estados Unidos amplía o asigna recursos adicionales a programas específicos dentro de los programas nacionales de Trinidad y Tobago, también es necesario contar con personal adicional en la oficina de cooperación de seguridad y la embajada para satisfacer las mayores demandas de administración de dichos programas.

Con respecto al contenido de los programas de EE. UU. para el país en el ámbito de la seguridad, la principal necesidad, antes que ninguna otra, es sin duda el fortalecimiento de las instituciones y la lucha contra la corrupción. En la medida en que el gobierno de Trinidad y Tobago desee y acepte tal ayuda, los Estados Unidos tal vez quieran prestar atención especial a los programas de lucha contra la corrupción en la aplicación de la ley y otras instituciones públicas e incluir el apoyo al uso sistemático de polígrafos y otras medidas de confianza en la policía y otras organizaciones encargadas de hacer cumplir la ley, así como de apoyo técnico para investigar y entablar casos penales y cambios en las leyes para facilitar la presentación de casos de corrupción en todos los niveles del gobierno. Si bien los avances en temas como la corrupción institucional por sí solo no resolverá los graves problemas de las bandas criminales y la violencia en el país, podría decirse que es imposible lograr un progreso significativo contra tales flagelos sin enfrentar el problema de la corrupción.

Los desafíos también sugieren que los líderes estadounidenses y trinitarios deben volver a plantear la manera en que trabajan juntos para incluir no solo el nivel de asistencia de seguridad al país, sino también el concepto estratégico que lo sustenta

Finalmente, es probable que una parte significativa de los fondos para dichos programas provenga de la Iniciativa de Seguridad de la Cuenca del Caribe (CBSI por sus siglas en inglés) o de su seguimiento. (U.S. Department of State, 2017). Para esto, Estados Unidos debería reconsiderar su nivel de gestión de recursos para este programa multilateral. Por su parte, Trinidad y Tobago debe tener un papel tan activo como pueda, para darle forma e involucrarse, en la medida de lo posible, en la agenda de CBSI y participar en la conferencia anual que se realizará en noviembre 2017 en Santo Domingo.

La ubicación de Trinidad y Tobago en relación con Venezuela, el Caribe y las reservas regionales de petróleo hacen que el país tenga una importancia estratégica para Estados Unidos. Ayudar a Trinidad y Tobago a abordar sus desafíos es un movimiento en favor de Estados Unidos, y también lo correcto para la gente del país. Con los considerables recursos hu-

manos y naturales de Trinidad y Tobago, el nivel de desarrollo y la diversidad de su economía y su población, no hay razón por la cual no pueda disfrutar de la paz y de prosperidad. Lograr que la relación entre ambos países sea correcta ayudará a Estados Unidos a establecer una hoja de ruta para una relación de cooperación sana con la región en su conjunto, lo cual es fundamental para su seguridad y para el interés colectivo del hemisferio.

Referencias

Bell Helicopter. (Marzo 15, 2015). Bell nabs 429, 412 EPI deal with Trinidad and Tobago. Helicopters Magazine. Recuperado de <https://www.helicoptersmagazine.com/news/bell-nabs-429-412-epi-deal-with-trinidad-and-tobago-5218>

Browne, J. (Julio 17, 2017). JSC Says PSA Is Why Port Scanners Not In Use. TV6. Recuperado de https://www.tv6tnt.com/news/7pmnews/jsc-says-psa-is-why-port-scanners-not-in-use/article_3ef0624a-6b52-11e7-a415-333817ece070.html

Bruzual, A. (Junio 7, 2017). FIB: 17 arrested for money laundering. Trinidad Express. Recuperado de <http://www.trinidadexpress.com/20170607/news/fib-17-arrested-for-money-laundering>

Daily Express. (Marzo 21, 2009). FIRED! Cop who 'acted in a very irresponsible manner and used language to PM. Trinidad Express. Recuperado de http://www.trinidadexpress.com/news/FIRED_-115441109.html

Daily Express. (Septiembre 1, 2012). A Country Implodes. Trinidad Express. Recuperado de <http://www.trinidadexpress.com/business-magazine/A-country-implodes-168289336.html>

Fraser, M. (Junio 28, 2013). Top cop: Deserving of a pat on the back. Trinidad Express. Recuperado de <http://www.trinidadexpress.com/news/>

[Top-cop-Deserving-of-a-pat-on-the-back-213424601.html](http://www.trinidadexpress.com/news/Top-cop-Deserving-of-a-pat-on-the-back-213424601.html)

Gumbs-Sandiford, A. (Julio 1, 2012). Jack: Urgent repair for coastal radar. Trinidad Guardian. Recuperado de <http://www.guardian.co.tt/news/2012-07-01/jack-urgent-repair-coastal-radar>

Hassanali, S. (Septiembre 9, 2017). Caricom focus. Trinidad Guardian. Recuperado de <http://www.guardian.co.tt/byline-authors/shaliza%E2%80%88hassanali>

Kowlessar, G. (Enero 14, 2016). Acting top cop may get 7th extension. Trinidad Guardian. Recuperado de <http://www.guardian.co.tt/news/2016-01-14/acting-top-cop-may-get-7th-extension>

Kowlessar, G. (Febrero 4, 2017). Crooked cops a real problem. Trinidad Guardian. Recuperado de <http://www.guardian.co.tt/news/2017-04-02/crooked-cops-real-problem>

Matroo, C. (Agosto 6, 2014). Griffith defends Comfort Patrols. Trinidad Express. Recuperado de http://www.newsday.co.tt/crime_and_court/0,198685.html

U.S. Department of Homeland Security, Public Affairs. (Marzo 1, 2017). Coast Guard Seizes Cocaine Worth an Estimated \$125 Million. U.S. Customs and Border Patrol News. Recuperado de <https://www.dhs.gov/blog/2017/03/01/coast-guard-seizes-cocaine-worth-estimated-125-million>

U.S. Department of State (2017). Caribbean Basin Security Initiative. Recuperado de <https://www.state.gov/p/wha/rt/cbsi/>

Webb, Y. (Julio 20, 2015). China Society fighting to regain trust. Trinidad and Tobago Guardian. Recuperado de <http://www.guardian.co.tt/news/2015-07-20/china-society-fighting-regain-trust>

EXPERTICIA MILITAR

NUMBER 4 - MARCH - JUNE 2018 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782

MILITARY DESIGN: INNOVATE AND PRAGMATIC DOCTRINE

THE RESILIENCE OF THE NATIONAL ARMY OF COLOMBIA: DESICIVE FACTOR TO FACE THE THREATS

DEFENSE SUPPORT OF CIVIL AUTHORITIES, A HISTORICAL TASK OF A MULTIMISSION ARMY

CENTERS OF GRAVITY: ESSENTIAL ELEMENTS OF OPERATIONAL ART

CONCEIVING A GRAND STRATEGY TO BREAK THE RECURRENCE OF CONFLICT CYCLES IN COLOMBIA



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

PROFESSIONAL MAGAZINE OF THE COLOMBIAN ARMY

CONTENT

The resilience of the National Army of Colombia: desicive factor to face the threats LTC. Leonardo Bastos Martínez / CPT. Pedronel Jiménez Cárdenas, Colombia.	78
Military design: innovate and pragmatic doctrine COL. Pedro Javier Rojas Guevara, Colombia.	86
Centers of gravity: essential elements of operational art COL. (Ra) Juan Manuel Padilla Cepeda, Colombia.	88
Defense support of civil authorities, a historical task of a multimission army BG. Alberto Sepúlveda Riaño / Andrea Meneses Castillo, Colombia.	100
Transforming military logistics in the national army BG. Jhon Arturo Sánchez Peña, Colombia.	106
Conceiving a grand strategy to break the recurrence of conflict cycles in Colombia COL. Erik Rodríguez Aparicio, Colombia.	112
Lessons learned and the after action review as the starting point for analysis COL (RET) Fabio César Valderrama Díaz, Colombia.	120
From airland battle to unified land operations in the context of the colombian national army CPT. Pedronel Jiménez Cárdenas, Colombia.	128
Confronting Complex Multidimensional Security Challenges in Trinidad and Tobago PART II R. Evan Ellis, PhD, Estados Unidos.	133

EXPERTICIA MILITAR

Edition 4 March - June 2018
ISSN 2590-8782

Major General Ricardo Gómez Nieto
Commander of the National Army of Colombia

Major General Luís Fernando Navarro Jiménez
Second Commander of the National Army

Major General Nestor Robinson Vallejo
Chief of Staff Force Generator

Editorial committee

Brigadier Robinson Alexander Ramírez Cedeño
Commander of the Army Education and Doctrine Command

Editor

Colonel Pedro Javier Rojas Guevara
Director of the National Army Doctrine Center

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

Mayor Ricardo Tolosa Torrado
Director of Doctrine Management, Standardization and Dissemination - DIGED

Mayor Javier Betancourt Nova
Broadcast Officer

Collaborators: Colonel Jaime Alonso Galindo, Colonel (RET) Juan Manuel Padilla, Colonel (RET) Jorge Rojas, Colonel (RET) Boris Mendoza, Lina Montoya. Copyediting: Second lieutenant Luisa Fernanda Mesa Aguirre - Marcela Labrador - Tatiana Lagos - Juan David Gutiérrez. Design, layout and conceptualization: Luz Marina Betancourt Marulanda. Strategic communication Advisor: Luz Martha Melo Rodrigues. Photography: Archivo fotográfico Ejército Nacional, CEDOE, Séptima División del Ejército. Printing: Imprenta Ejército Nacional

E-Mail:
cedoe.revistaexperticia@gmail.com

All rights reserved. Experticia Militar, Revista Profesional del Ejército Nacional de Colombia is a publication of the Army Doctrine Center, which circulates three times per year and disseminates information related to Military Sciences of national and international interest. The opinions expressed in this journal by military and civil authors are their exclusive responsibility and do not necessarily reflect the opinion of the Institution.



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

MARCH - JUNE 2018 | EXPERTICIA MILITAR | 75

EDITORIAL

TRANSFORMATION AND DOCTRINE, THE SAME NAVIGATION CHART

Brigadier
Robinson Alexander Ramírez Cedeño
Commander of the Army Education
and Doctrine Command



During the first year of *Experticia Militar*, professional journal of the Army, several articles related to the philosophy followed by the editorial project were published. In this second year, our commitment with our readers is the same and the task will be to keep you all informed about all the doctrinal issues addressed by our Institution and our military allies.

In consequence, and making a short but necessary remark, the Army doctrine articulates and unifies the concepts that should be used when conducting military operations. In addition, the doctrine is consolidated as the basis for the newest service members recruited in the country, in order to fulfill the important task of contributing to the transformation process that, for several years, the Force has been implementing. In this regard, the Army's transformation plan considers

doctrine as a fundamental area, with interoperability and capabilities attributes, which turn the Institution into a qualified Multimission Force to face the roles, challenges and missions that the future brings along.

Therefore, both transformation and doctrine are the fundamental axes of this modern Multimission Force, filled with multiple capacities and aligned with international standards that guarantee not only interoperability, but also, the satisfaction of the needs of Colombians in security and defense matters. We will only be aware of the consolidation of the transformation process once the doctrine conceptualizes it.

In fact, after developing the fundamental manuals of the Army (MFE by its acronym in Spanish) and the fundamental reference manuals of the Army

(MFRE by its acronym in Spanish), the Force, through its Education and Doctrine Command, is working on the third and fourth phases of the review, updating and hierarchical organization of the doctrine, which seek to structure the technical and campaign manuals. The fundamental manuals aim at contemplating the techniques necessary in the theater of operations to guarantee precision, detail and skills in our men in volatile, uncertain, complex and ambiguous environments (VUCA). In turn, the purpose of the campaign manuals is to codify the tactics and procedures, as well as to reinforce the operational concepts contained in the first two phases.

In this sense, the expertise and training found in the DNA of the Multimission Heroes are integrated into the manuals, which are currently under construction with the support of officers and non-commissioned officers of the active reserve. They contribute

with their knowledge and professionalism to fulfill this fundamental task for the projection of the Force and, together, strengthen it as an authority in regional and international instances, able to carry out the constitutional

mission entrusted to it, to contribute to the fulfillment of the objectives of the Nation and to be an Institution that exports military knowledge and an actor in international peace missions.

Transformation and doctrine are the fundamental axes of this modern Multimission Force, filled with multiple capacities and aligned with international standards that guarantee not only interoperability, but also, the satisfaction of the needs of Colombians in security and defense matters



THE RESILIENCE OF THE NATIONAL ARMY OF COLOMBIA: DECISIVE FACTOR TO FACE THE THREATS

Lieutenant Colonel

Leonardo Bastos Martínez

Officer of the Aviation branch. Business Administrator. National Security and Defense Specialist. Master of Arts in Defense Studies of King's College London. Graduate of the Advanced Command and Staff Course of the Defence Academy of the United Kingdom. Currently serves as director of doctrine production, organization and equipment in the Army Doctrine Center.

Captain

Pedronel Jiménez Cárdenas

Officer of the Artillery branch. Military Science Professional. Graduate of the Defense Language Institute (DLI, San Antonio Texas) and the Field Artillery Captains' Career Course (Fort Sill, OK - United States Army). Military and artillery instructor. Candidate for a MA in History in the Pontificia Universidad Javeriana. Currently serves as a Regulation Officer of Military Terms and Symbols in the direction of terms, symbols and military culture.

Historical contextualization of doctrinal changes

This article seeks to describe the resilience capacity of the victorious Army to face threats and changes as an organization in the past decades.

"This Army has overcome the toughest attacks perpetrated by persistent threats, which have led it to reach high standards of operational effectiveness and thus increasingly guarantee the democratic spirit of the Nation" (Rojas, *Un Ejército camino a damasco*, 2017). Indeed, these words are linked to resilience, which for some academics is defined as the ability of a system to absorb changes and still exist in spite of them (Medina, 2012). But, how has the Colombian Army adapted to the challenges imposed by different operational environments?

The doctrine of the Colombian National Army evolves in accordance with the needs, challenges and threats it has faced. Thus, the investigations performed by the Army Doctrine Center allowed to establish periods that show its evolution and adaptation at transcendental moments of the country's history.

Before independence, between 1717 and 1808, the Spanish doctrine was characterized by having an army composed of the Regular Army and the Militias, the latter consisting of inhabitants of the colonies who were forced to receive military training and, unlike the Regular Army, did not receive any payment. Later, between 1808 and 1907, the French doctrine played an important role in New Granada, which led to use the tactic of dividing Army forces to threaten the enemy from different points and achieve independence (CEDOC, 2016).

Then, between 1907 and 1952, the Army underwent a military reform with the support of the Chilean military mission and its advisers. The objective was to establish an educated body of officers trained in national defense (Rueda, *De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia*, 2000). As part of this objective, the General José María Córdova Military School was created, while the bases for the organization of the Non-Commissioned Officers School, the application courses for officers, and Army regulations were established and enforced to finally put in order the Army high command, the general inspection and its staff (Vargas, *La lenta marcha en el siglo XX hacia un Ejército profesional moderno en Colombia*, 2008).

Furthermore, academic studies on the participation of the Colombian Army in the Korean War (1951-1953), after the military reform, stress that Colombia



was the only Latin American country participating at that War, which resulted in a series of changes and large-scale transformations (Vargas, *La lenta marcha en el siglo XX hacia un Ejército profesional moderno en Colombia*, 2008). The Institution faced threats that affected Korean stability and, in that sense, the Army began to follow the paths towards professionalization in the shape of lessons learned, which required introducing elements and concepts such as tables of organization and equipment (TOE) through Decree 1705 of 1960 that authorized the Army commander to define the composition and organization of his units.

It should be noted that the transition to the development of counterinsurgency tactics and techniques after the 1960s was one of the periods with the greatest impact on the Institution, and that it has been the object of study of the Army Doctrine Center. In this regard, thoughts from different places around the world had an impact on the Colombian Army and Military Forces, including the counterinsurgency campaign developed by the United Kingdom in Malaysia; the lessons learned by the United States in Vietnam, which resulted in the elaboration of the Rules of Counter-Guerrilla Combat in 1969; the French counterinsurgency doctrine; the analysis of the Chinese Revolution made by General Alberto Ruiz Novoa, and the writings of Mao Zedong (CEDOC, 2016).

As a result of the diplomatic support between the US and Colombia, a military assistance agreement (MAA) was signed by them, which allowed to obtain weapons used later to combat banditry. This issue subsequently mutated into guerrilla organizations whose objective was to confront state institutions using weapons. However, although this military assistance and foreign aid was supported by the fight against communism, the Army never assumed an institutional position against communism as an enemy, but rather against the members of illegal armed groups who

The Army never assumed an institutional position against communism as an enemy, but rather against the members of illegal armed groups who decided to take arms against the State, ignoring the discussion of ideas within a democracy

decided to take arms against the State, ignoring the discussion of ideas within a democracy.

The "Colombian military doctrine, together with the experiences obtained from international and internal conflicts, led to a particular adaptation of its doctrinal position, which allowed to confront the internal armed conflict based on modern concepts of military assistance and decisive action" (Martínez, 2016), opening the door to moving from a regular doctrine permeated by its participation in the Korean War to a completely counterinsurgent doctrine.

All of this shows that the doctrine used by the Force to counter banditry and guerrillas was built using the lessons learned, both positive and negative, after fighting against different illegal armed groups. Moreover, the Army and the Armed Forces were forced to devise new strategies and adopt critical



and reflexive thinking as a key concept to neutralize these armed organizations. Indeed, as shown in the Annals of the Congress No 114 of October 22, 1962 (Rueda, *De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia*, 2000), the need for a change was evident at that time, since the Army was regular and was not prepared to face the bandits who were organized in small groups and, therefore, required to adopt a series of effective procedures against such violent groups.

The Army adapted along with the application of the procedures, understood as standardized and detailed steps that establish how specific tasks must be executed (Colombia, *Manual fundamental del Ejército MFE 1-01 Doctrina*, 2017). These procedures went from being regular to being designed to face threats in an irregular war.

After the 1960s, especially between 1998 and 2015, a major breakthrough in the use of counterinsurgency tactics applied in irregular warfare occurred as a result of negative experiences, such as Puerres, Patascoy, El Billar and Mitú. In November 1998, Mitú was assaulted by the Eastern Bloc of the FARC, and in order to neutralize the threat, the joint operation Vuelo de Ángel (Angel Flight) was developed, allowing the stability of Mitú in less than 72 hours. Dozens of attacks on military posts, mass abduction of members of the security forces and hundreds of civilians extorted and assassinated in small towns (Colprensa, 2017) made the Institution change its way of operating. This was supported initially by Plan Colombia, whose goal was to establish a forceful strategy against drug trafficking and later focused on confronting guerrilla and self-defense groups that acquired military equipment and training financed by illegal drug trade (Ospina, 2014).

As a result of the reorganization process, the Army served as an instrument to integrate, coordinate and synchronize unified action, which was carried out following the guidelines of the se-

curity and democratic defense policy in coordination with governmental and non-governmental organizations, thus creating an operational synergy.

This stage of counterinsurgency marks the development of capacities to face war against terrorism, successfully confronting the armed groups that had been listed as terrorists in different countries thanks to the strengthening of the relations between Colombia and the United States (Larosa, 2014). Thus, the Institution needed to increase its force (Cardona, 2015) in order to meet the political objectives for the restoration of territorial control by strengthening joint operations. This was evident, for example, in the Omega Joint Task Force that had and still has an important role in stability tasks to reduce the areas affected by drug trafficking, violence, terrorism and their combination.

The National Army has developed capabilities that few armies around the world have. For this reason, the experience gained in recent decades will continue to be strengthened through tactics and techniques of decisive action in irregular warfare, despite the fact that, in the last year, the chances of warlike confrontation between states have increased —a situation that was not viable after the Cold War. In consequence, the discord between North Korea, China and Russia and the United States has affected the defense decision-making process, which led, for example, the Pentagon to issue a national strategy that puts Russia and China above jihadism as the main threat for the country in January 2018 (The Economist, 2018).

The evolution of reflective and refreshing thinking

The Army has undergone changes in a professional manner and, in accordance with the needs and interests of the State, has adapted to them effectively contributing to the establishment of



The "Colombian military doctrine, together with the experiences obtained from international and internal conflicts, led to a particular adaptation of its doctrinal position, which allowed to confront the internal armed conflict based on modern concepts of military assistance and decisive action"

strategies that have led to a highly professional Army, prepared and equipped that builds on what is built and improves its processes to serve the Colombian people. In this sense, the confidence that the Colombian people have in their Army is reflected in the most recent results of the national survey, where the Military Forces ranked first with 73% of credibility, confidence and acceptance by the associates (Alianza de medios, 2018).

The consideration for the Colombian people and the fulfillment of the constitutional mission are strengthened by the Damasco Doctrine, the result of the research carried out since 2011 by the Strategic Review and Innovation Committee (CRE-I in Spanish), the Strategic Committee for the Transformation and Innovation of the National Army (CETI in Spanish) and the Strategic Committee for the Design of the Army of the Future (CEDEF in Spanish). Likewise, in 2014, all the doctrinal concerns of these think tanks were consolidated in the design of the Damasco plan, and the following year it was integrated into the Minerva Plan to serve as a pillar to the transformation plans, which established the vision of the Institution until 2030 with the purpose of having a Multimission Army that not only serves the missionary areas of the defense sector, but is also modern and interoperable according to domestic and regional needs.

In accordance, four phases were structured as a response to the review, update and hierarchization of the military

doctrine, through the classification of fundamental principles, tactics, techniques, procedures, military terms and symbols, guided by a single operational concept: unified land operations (ULO) (Colombia, 2017a).

As a matter of fact, this concept develops the whole body of the military doctrine. Through it, the Force will, in the current context, "support the unified action of the State to achieve stability in all the regions of the country and continue combating the persistent or new threats that arise in the security panorama of the Nation" (Bastos, 2017). But, what is the strategic context of unified land operations (ULO)?

The Colombian Army acts within a strategic context defined not only by a specific operational environment but also by the nature of the troops and the threat themselves, taking into account the interest of the nation, which determines the strategy to be used. The strategic context allows the Army to preserve essential national interests, such as sovereignty, independence, democracy and constitutional order (Colombia, 2017e).

This being said, the first two of the four phases that make up the Army doctrine have been published. And, what is the impact of Fundamental Army Manuals (MFE in Spanish) and Fundamental Reference Manuals (MFRE in Spanish) in the Colombian Army? These two types of publication allow understanding better the military personnel when they deve-

lop the unified action, term that encompasses synchronization, coordination and/or integration of activities of governmental and non-governmental entities with military operations to achieve unity of effort (Colombia, 2017a).

In this way, the Army commits to unified action by "operating within a greater national effort directed by the Ministry of Defense and the General Command of the Armed Forces, interacting with multinational forces and state agencies, and especially increasing the dialogue with society" (Rojas, Ejército, conjuntes y Acción Unificada, 2016), which makes a major impact on the execution of military operations. One example is the Victoria Plan, which evolved from the Plan Espada de Honor (Sword of Honor Plan) and became the apex in which many institutions converge. It aims to achieve unity of effort, seeking institutional control of the Colombian territory through unified action with the State in order to strengthen control and governability (Barragán, 2017).

Undoubtedly, understanding the Colombian context, especially in relation to the armed conflict, allowed to elaborate the Fundamental Manual of the Army MFE 6-27 - Law of Land Operations and the Fundamental Reference Manual of the Army MFRE 6-27 - Doctrinal Texts, which interrelate the doctrine in its entirety with the applicable legal framework for military land operations and in relation with the population and their protection while conducting and executing land operations.

Thus, the Law of Land Operations has a functional impact on the entire Force, since it provides commanders with a better operational understanding through doctrinal publications that are easy to consult and can be accessed physically or digitally.

The products of the third and fourth phases of the Damasco Doctrine will contain the tactics, techniques and procedures that the Force will carry out



and that will allow to build a body of solid doctrine for its application, besides being a contribution for the execution of the decisive action in the Army. In this regard, what is expected from the Army Campaign Manuals (MCE in Spanish) and the Army Techniques Manuals (MTE in Spanish) that will be created during the third and fourth phases?

The Institution, through its Education and Doctrine Command (CEDOC in Spanish) and the Army Doctrine Center (CEDOE in Spanish), expect that the campaign manuals will offer tools to the commanders for a better use and disposition of the units in the different VUCA environments (volatile, uncertain, complex and ambiguous) that require high levels of professionalism and training. In the case of decisive action, an efficient application of the tactical tasks of the mission and the facilitating tactical tasks (MFRE 3-90) is expected, with the final purpose of efficiently fulfilling the intention of the commander within the constitutional framework.

It is also necessary that commanders and subordinates apply Army techniques, defined as non-mandatory methods used to execute missions, functions or tasks, with discipline and initiative (Colombia, 2017c). An example of this is the competence of special operations, which has been developed by units that have differential training and equipment of great impact in decisive action, besides a large number of techniques such as direct assault and fight against terrorism, among others.

On the other hand, commanders need to apply warfighting functions, which are defined as the set of tasks and systems (people, organizations, information and processes) united by a common purpose that commanders use to accomplish missions and training objectives. (Colombia, 2017a). And what is the impact expected by the Institution when employing warfighting functions in the development of operations?

The National Army has developed capabilities that few armies around the world have. For this reason, the experience gained in recent decades will continue to be strengthened through tactics and techniques of decisive action in irregular warfare

To understand this concept, it is necessary to review its evolution in a general way and, for this purpose, the Army integrated operational systems of the combat field in its planning process, understood as maneuver, fire support, air defense, intelligence, mobility, countermobility and survival, supported by combat and command and control services (Colombia, 2005d).

Thus, as a result of many months of research, and with the purpose of improving military operations and the actions of the institution, the CEDOE took the combat experience of our Army as a reference to visualize some of the doctrinal processes conducted by other forces of the world. This seeks to establish, in a rather technical way, the warfighting functions as an evolution of the concept of operational systems of the combat field and manages to articulate them in a synchronized manner to reach and increase the combat power of the Force. These functions are: mo-

vement and maneuver, intelligence, fires, protection, sustainment and mission command.

In consequence, the Institution expects that the commanders will efficiently articulate combat power based on the Army doctrine, so that they retain the initiative over the enemy. For this purpose, the elements of combat power, which include warfighting functions and leadership and information, must be synchronized with the purpose of countering the enemy by using efficient and effective combinations of combat power (Colombia, 2017a).

Finally, and in accordance with the above, the commanders must consider specially the philosophy and authority function of mission command, since they will allow articulating other functions to encourage the greatest possible freedom of action in the subordinates. Therefore, the commander continues to be the central figure of mission command, and also helps subordinates to develop the situation through a disciplined initiative under dynamic conditions, creating a shared understanding of an operational environment (Colombia, 2017b) and strengthening the resilience obtained after so many years of conflict to support and defend the Colombian people.

Conclusions

- The doctrine used by the Army to counter banditry and guerrillas was built using the lessons learned, both positive and negative. Therefore, adaptability and critical and reflective thinking have been key concepts to neutralize threats.
- The actions of the Colombian Army throughout history have been professional, thus turning it into one of the most professional armies in the hemisphere and the State institution with the best reputation index in the country.

- The Law of Land Operations has left a transcendental mark on the context of decisive action execution, professionally abiding by the principles of IHL and IHRL in the legal frameworks applied by the Army to use the force.
- Warfighting functions are a rather technical evolution of operational systems of the combat field, which seek to reach and increase the combat power of the Force in a synchronized way.

CEDOC. (2016). Doctrina Militar del Ejército de Colombia. Bogotá: Dirección de Comunicaciones Estratégicas.

Colombia, Ejército Nacional. (2005d). EJC 3-50 Organización del Estado Mayor y Operaciones. Bogotá.

Colombia, Ejército Nacional. (2017a). Manual fundamental de referencia del Ejército MFRE 3-0 Operaciones. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional. (2017b). Manual fundamental de referencia MFRE 6-0 Manto Tipo Misión. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional. (2017c). Manual fundamental del Ejército MFE 1-01 Doctrina. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional. (2017e). Manual fundamental del Ejército MFE 3-0 Operaciones. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Colprensa. (2017, June 26). Asuntos: legales. Retrieved from <https://www.asuntoslegales.com.co/actualidad/tras-53-anos-de-guerra-contra-el-estado-las-farc-entregan-sus-armas-2520587>

Larosa, M. (2014). Historia Concisa de Colombia (1810-2013). Bogotá.

Martínez, M. y. (2016). OMEGA. La gran campaña militar una exposición del honor y servicio por la patria. (M. G. Es-

pinel, Ed.) Larandia, Caquetá, Caquetá: Editorial Planeta Colombiana S. A.

Medina, C. (2012). La resiliencia y su empleo en las organizaciones . Gestión y estrategia , 29-39.

Ospina, C. (2014). Los años en que Colombia recuperó la esperanza. Bogotá, Colombia: Universidad Pontificia Bolivariana.

Rojas, P. (2016, July 8). Ejército, conjuntes y Acción Unificada. EL TIEMPO. Retrieved from <http://images.cdn-el-tiempo.com/opinion/columnistas/ejercito-conjuntez-y-accion-unificada-pedro-javier-rojas-guevara-columna-el-tiempo/16640129>

Rojas, P. (2017, July 16). Un Ejército camino a damasco. EL TIEMPO.

Rueda, R. (2000). De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia. Colombia: Secretaría General, grupo de procesos editoriales - ICFES.

Rueda, R. (2000). De la guardia de las fronteras a la contrainsurgencia. Bogotá, Colombia: Secretaria general, grupo de procesos editoriales-ICFES.

The Economist. (2018). The Next War. The Economist, 9-10.

Vargas, A. (2008). La lenta marcha en el siglo XX hacia un Ejército profesional moderno en Colombia . (C. T. Rodríguez, Ed.) Bogotá, Colombia: Pontificia Universidad Javeriana.

References

Alianza de medios. (February 2018). El País. Retrieved from <http://www.elpais.com.co/especiales/tercera-gran-encuesta-elecciones-2018.pdf>

Barragán, G. J. (2017, May 1). Fuerzas Militares de Colombia activan Plan Victoria. DESTACADOS: UNA CONVERSIÓN CON NUESTROS LÍDERES. (Y. Dussán, Entrevistador) Diálogo Revista Militar Digital. Retrieved from <https://dialogo-americas.com/es/articles/colombian-armed-forces-activa-plan-victoria>

Bastos, L. (2017). La interoperabilidad, un desafío en la visión de la transformación del Ejército . Experticia Militar , 8.

Cardona, M. (2015). Fuerza de Tarea Conjunta Omega, Dios y Victoria. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana S. A.





MILITARY DESIGN: INNOVATIVE AND PRAGMATIC DOCTRINE

Colonel

Pedro Javier Rojas Guevara

Officer of the Military Intelligence branch. He served as Attaché of Military, Naval and Air Defense of Colombia in the People's Republic of China. First director of the Doctrine Center of the National Army of Colombia. He holds a master's degree in Security and National Defense from the Superior School of War of Colombia and is a Specialist in Military Intelligence and Public Administration. He is a Diplomatic Officer of the General Staff and fourth-class military professor. He received

the Service Campaign badge, which credits him as author of doctrinal texts for the Army. He was part of the Design Committee of the Army of the Future (CEDEF 2013), and was the director of the Minerva Strategic Plan for the Strengthening of Education and Doctrine 2015-2022 (First semester 2015). He is a columnist for the newspaper *El Tiempo*, the regional newspaper *El Nuevo Día*, the *Revista del Ejército Nacional* and in other publications of an academic nature. Currently serves as director of the Army Doctrine Center.

At the end of January, the greatest experts in Operational Design doctrine (Military Design), who are truly obsessed with military education and innovation, met in Ottawa, Canada. This irreverent and fascinating concept is revolutionizing the way how military operations are planned and conducted in the world, and fortunately, Colombia was invited to participate. The country was represented by our Army Doctrine Center (CEDOE by its acronym in English), the most influential think tank of the Force.

The National Army has received these kinds of inputs since 2016, when the first version was held in Toronto. Back then, it had the opportunity to participate with a presentation on how military design influenced the structuring of the Damasco Doctrine and the impact of the doctrinal renewal in the present and future of the Force, as the axis of its transformation plan.

This magnificent event is an epistemological and anti-endogamic effort, organized by the prestigious Catholic University of Saint Paul, led by Professor Phillippe Dufort, —an expert in Clausewitz (Dufort, 2017) and also a "colombianologist"—, in association with the Canadian Forces College and its Centre for National Security Studies, and other important military and academic institutions of Canada, which together position it as the most relevant conference to debate new postulates, design methodologies and operational planning with an academic focus.

Prestigious military think tanks, such as the U.S. Air Force Air War College, the Canadian Forces College and the Joint Special Operations University of the United States, have adopted military design in their curricula, and advance successful design programs with the support of civilians experts in the field. Once again, It is demonstrated that, through the successful combination of military and academic institutions, military expertise can be produced, breaking paradigms that prevent peripheral and forward vision,

Operational Design doctrine (Military Design), irreverent and fascinating concept is revolutionizing the way how military operations are planned and conducted in the world, and fortunately, Colombia was invited to participate. The country was represented by our Army Doctrine Center (CEDOE by its acronym in English), the most influential think tank of the Force

with projection and pragmatism. This is a scenario where critical and creative thinking flows as the raw material of debates, which are the actual tanks of top military thought and mental enhancers.

Israel, a state with a small territory but powerful in science and technology and with multiple threats, gave its first steps in operational design methodology back in the 1990s thanks to retired General Shimon Naveh, father of Systemic Operational Design (SOD), together with Dr. Ofra Graicer, one of his closest collaborators. Her PhD thesis was inspired by the experiences of the British General Orde Wingate, (admired by Churchill), who became famous for his exploits outside the military doctrine of the time in the Burma campaign during WW II (1942-44) since he used long-range penetration forces. They both are philosophers of strategy and tactics, who teach Israeli generals and have provided important recommendations for our doctrinal evolution.

Today, Operational Design is part of the doctrine of the Armies of Canada and the U.S., as well as of other armies of NATO countries such as Poland, the Netherlands and the United Kingdom, which are adapting it to their particular context.

Also, this concept is being applied by the Armed Forces of Australia and Sweden, which are a role model and object of study of the Joint University of Special Operations of the U.S., and of course, by the National Army of Colombia, which is at the forefront of doctrine among the military forces of Latin America.

To conclude, this thought of General Naveh, when commenting on the doctrinal evolution of the National Army: "Your tradition is different, more European, and it's beautiful for me. Keep your intelligence, your frankness, your indifference, your transgressions. Make your own way."

Damasco is the beginning of a new school of Colombian military thought. Decades of combat experience against multiple threats is inserted in its DNA. Nothing more opportune and enriching to advance on the path to excellence!

References

Dufort, P. (2017). Clausewitz y sociedad. Una introducción biográfica a las lecturas neo-clausewitzianas.

CENTERS OF GRAVITY:

ESSENTIAL ELEMENTS OF OPERATIONAL ART

Colonel (RET)

Juan Manuel Padilla Cepeda

Officer of the active reserve of the National Army. Master in Science and Military Arts of the School of Advanced Military Studies (Kansas, USA). Professional in Military Sciences, Business Administrator, and graduate of the INALDE Business School of the Universidad de la Sabana. He was director of the General José María Córdova Military School between 2012 and 2013, and acted as a military representative of Colombia before the North Atlantic Treaty Organization (NATO) in 2014. He was a manager of the Military Industry between 2015 and 2017. Currently serves as advisor to the Army Doctrine Center.

... That the great point is to keep the overruling relations of both parties in view. Out of them a certain centre of gravity, a centre of power and movement, will form itself, on which everything depends; and against this centre of gravity of the enemy, the concentrated blow of all the forces must be directed.

Carl Von Clausewitz, De la Guerra



Introduction

The proper identification of centers of gravity during the application of the Army's design methodology is so important that it can make a difference between victory and defeat. A superficial or poorly prepared analysis of the main elements of operational design

—including the centers of gravity— may have extremely serious consequences, since it can prevent reaching military objectives and have a high cost in terms of lives, time, resources and efforts that will not produce the expected results. The present document aims to clarify the concepts related to the centers of gravity established by the military doctrine, which are currently undergoing an updating process and are widely disseminated by the Damasco doctrine, suggesting relevant recommendations for their proper identification.

Before addressing the concept and the identification of the centers of gravity, it is important to clarify that there are three levels of planning, each with a particular methodology. Such levels are applied taking into account the type of the war subject to said planning, the extent of the problem, the type and size of the units involved, the type of threat and the time available, among other factors (Colombia, 2017). Such methodologies used by commanders and their staffs are:

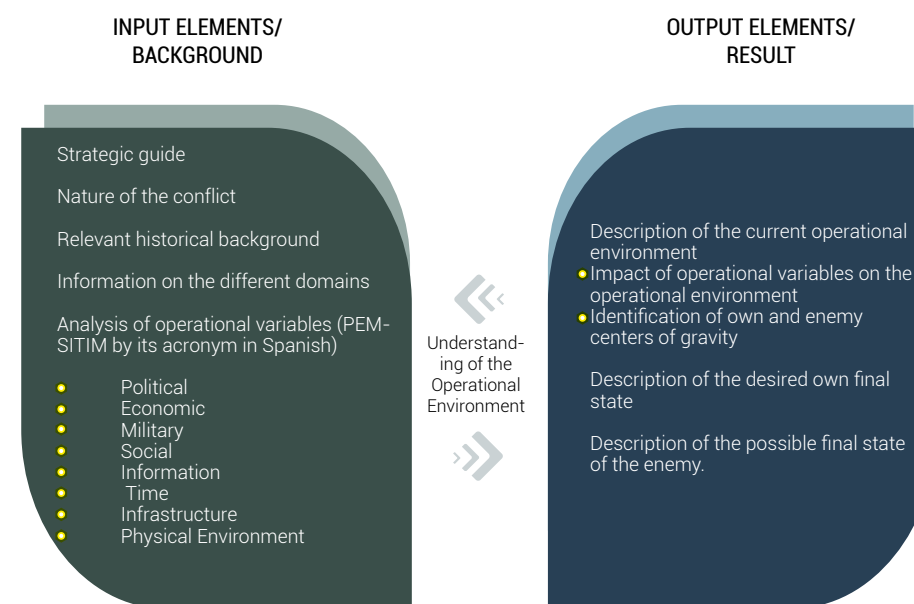
- 1. Army Design Methodology:** It involves a set of methods to apply critical and creative thinking to understand, visualize and describe complex problems and establish approaches for their solution. It is carried out at the strategic level.
- 2. Military process for decision making:** This is a seven-step cyclical planning methodology carried out by commanders and their staffs to understand the situation and the mission, to develop courses of ac-

The proper identification of the centers of gravity is a determining factor for the success of the planning process at all levels

tion and to create an operation plan or order. It is used at the operational and tactical levels of war.

- 3. Army Command procedure:** This is an eight-step process used by small unit commanders, usually in companies and platoons, to analyze the mission, develop a plan and prepare for the mission.

The centers of gravity, as well as most elements of the operational design, are identified when the Army's design methodology is developed, since it involves conceptual planning at the highest level, applying critical thinking with the necessary depth to understand the operational environment and contributing to adequate decision-making.



Note: both input and output elements must be reviewed throughout the planning process and updated as changes occur in the operational environment and strategic guidance.

Figure 1. Understanding of the operational environment within the Army's design methodology. Source: Adapted from JP-05 Joint Operation Planning, fig. III-4 (2011).

One of the most important tasks of the commander and the members of his staff in the development of the operational design is the proper identification of own and enemy centers of gravity, which are directly related to the selection of objectives. This analysis, which is part of the operational art, should be a topic widely known by the members of the staff, in order to provide adequate advice to the commander during the planning process, help him visualize in a clearer way the situation that occurs and reduce the 'fog' in command—aspect widely addressed by the Prussian theorist Carl von Clausewitz (1780-1831) in his writings of the early nineteenth century— (Howard, 1984).

The application of the operational design methodology, as a strategic planning tool, suggests that before identifying the centers of gravity, it is important to study the operational environment in a comprehensive manner in order to have a better understanding of its context. Many military campaigns, that have demanded great efforts from a nation or a coalition of nations, have initiated in the wrong way because true critical thinking was not applied to correctly identify the essential elements of operational art as the foundation of the planning process (Eikmeier, 2013).

Background

In retrospect, it is possible to identify the moment when one of the opposing parties began to irrevocably tip the balance of victory in their favor in each war, campaign and battle. For example, we could say that, in 1940 during World War II, at the Battle of Sedan, the moment when the balance tipped unfavorably to France was when the French counterattacks against bridgeheads of General Heinz Guderian on the Meuse river failed; it was a decisive act that made the defeat of the Allied armies in Belgium inevitable.

The proper identification of the centers of gravity is a determining factor for the success of the planning process at all levels

Another example is the Russian counter-offensive launched in November 1942 in Stalingrad, which was a turning point of World War II. It was the greatest military setback suffered by the German power and the beginning of Hitler's downfall (Strange, 2004). A final example is the Yom Kippur War in 1973, since the successful counterattack launched by General Ariel Sharon and his unexpected crossing of the Suez Canal along with his division were the actions that definitely halted the, until then, successful Egyptian offensive.

In each of the previous examples, it is possible to identify what Clausewitz described as a decisive action, that which marks the downfall of the opponent. In other words, the circumstances that cause a favorable change in a campaign also make the adversary change and exhaust its will to continue the offensive.



Decisive actions create an environment in which the enemy loses its physical ability or its will to resist. When one of the parties reaches its limit, victory becomes impossible to achieve. Decisive actions are rarely the product of chance; they are usually the result of a series of important actions that allow forcing the culmination of the opponent. In the Battle of Stalingrad, it is clear that the successful Soviet siege did not depend on a single offensive, but was the result of months of strong urban warfare to encircle the German forces and definitely reduce their offensive capacity (Strange, 2004).

The essence of operational design lies in the identification of what will be decisive for a war or a campaign and in the understanding of the actions that need to be executed to achieve that decisive action. This results from the detailed analysis of factors such as the correlation of forces, time, space, political conditions and the physical environment, together with an intuitive understanding of the effect that actions will have on the enemy. This interaction between analysis and intuition in the development of operational design is what is known as operational art.

The centers of gravity, as well as most elements of the operational design, are identified when the Army's design methodology is developed, since it involves conceptual planning at the highest level, applying critical thinking with the necessary depth to understand the operational environment and contributing to adequate decision-making

Having said that, the fundamental connection between operational art and the concept of center of gravity can be understood better. A decisive action directed against the center of gravity of the enemy seeks to cause its culmination and defeat.

In the examples cited above, the decisive actions against a center of gravity

can be fully identified. In 1940, the allied center of gravity was the Franco-British Maneuvering Army, which was going to be surrounded and encircled in Dunkirk by the German Panzer Group while it advanced into Belgium in its attempt to reach the ports of the English Channel, with the already known disastrous results. In the case of the Yom Kippur War, the Egyptian center of gravity was its



Third Army, which was encircled after the Israeli Defense Forces crossed the Suez Canal, creating the conditions to sign the ceasefire and put an end to the last war between Arabs and Israelis. In the Battle of Stalingrad, the German Sixth Army and a significant part of the Fourth Panzer Army were completely defeated. Both armies comprised one out of two German operational centers of gravity on the Eastern Front in 1942, which prevented Germany from carrying out any major offensive on this front until the end of the war (Strange, 2004).

Concept and identification of centers of gravity

At the beginning of the nineteenth century, with great success, Clausewitz laid the foundations of what we understand today as center of gravity in his book *On War*. When defining this concept, he said that it is: "...the hub of all power and movement, on which everything depends. That is the point against which all our energies should be directed" (Howard, 1984). The original German term used by this Prussian theorist for the concept was *Schwerpunkt*, which can be translated as 'weight or focus of effort', and which subsequently extrapolated to center of gravity. His thoughts on the subject derived from his participation in classical warfare maneuvers on European battlefields, and have largely withstood the hard test of time and have remained valid, forging the foundations of modern western military doctrine.

A center of gravity can be defined, based on the different concepts of theoreticians who study operational art, as the main characteristic, a capacity or source of power from which a system derives its physical or moral strength, its freedom of action, its resistance and its will to fight in order to fulfill a task or achieve a purpose (Strange, 2004).

However, a simplified definition provided by modern joint doctrine suggests that the center of gravity is "a system's source of power to act", in other words, it is the source of moral or physical strength, power and resistance that provides it with the ability to act (Joint Publication, 2011).

As Figure 2 shows, and as stated in the previous definitions, centers of gravity should not be limited to purely military matters, as was the conception of the doctrine for some time, considering the current complexity of war and the operational environment; it should be viewed from a much wider perspective (Eikmeier, 2004). In addition, the centers of gravity must be identified at the strategic, operational and tactical levels of war.

In the first level of war —strategic level—, the centers of gravity tend to be intangible. It could be a military force, an alliance, the political or military power of a leader, a series of critical capabilities or the will of a nation (Eikmeier, 2004). At this level, the center of gravity should be sought in the political, military or economic power of a state.

On the other hand, at the operational level, the centers of gravity are more tangible and often associated with one's own or the adversary's military capacity, such as, for example, a special element of power within the military forces (Eikmeier, 2004). At this level, this military capability helps to protect the center of gravity at the strategic level.

Finally, at the tactical level, the centers of gravity may not be identified in all cases, as they are not always applicable. Here, there are situations in which the commander, once he has understood the environment, the enemy and the mission, can determine if the identification of the center of gravity is required or not. This level is usually associated with the objectives selected in the planning process.

The essence of operational design lies in the identification of what will be decisive for a war or a campaign and in the understanding of the actions that need to be executed to achieve that decisive action

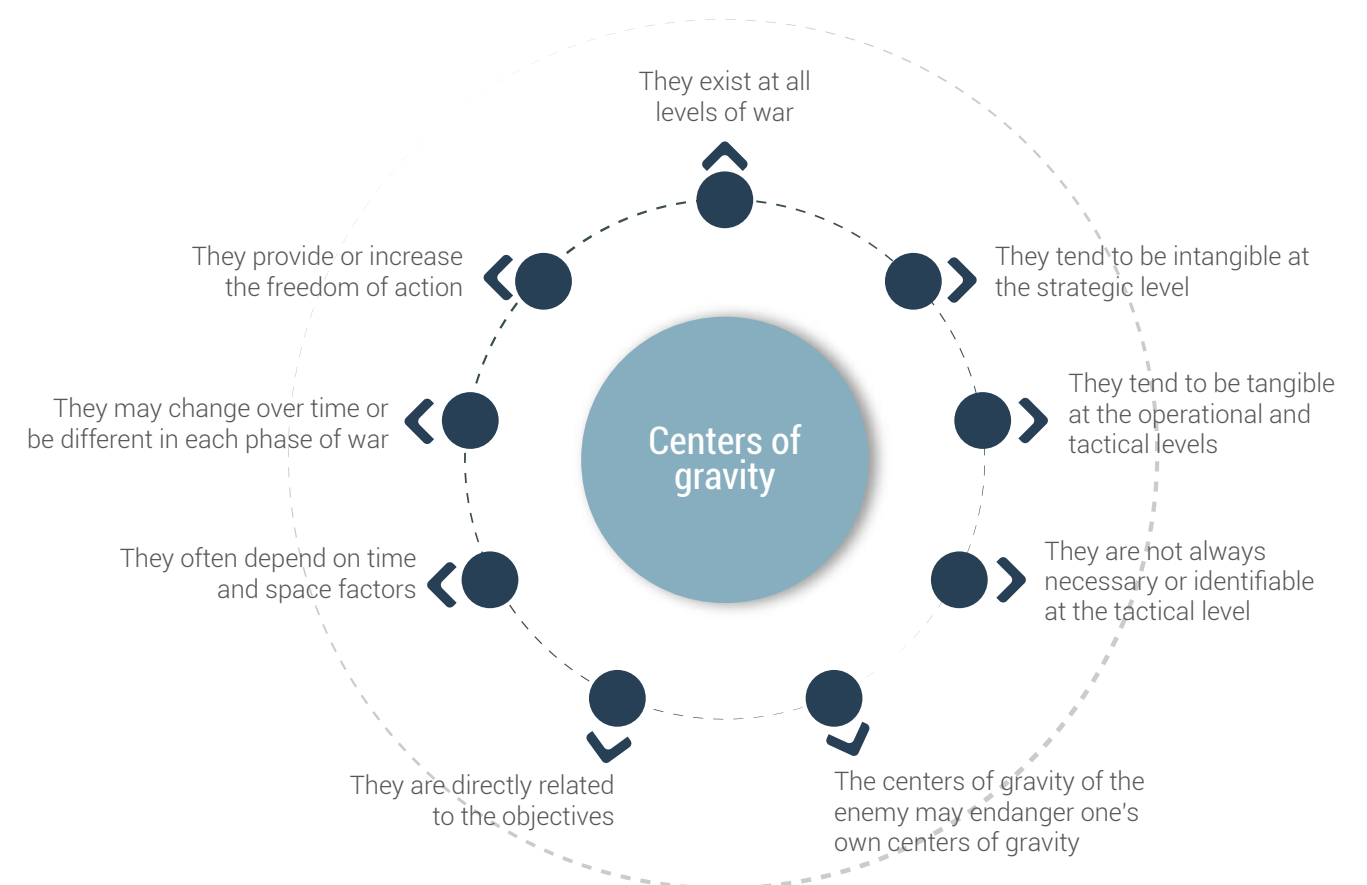


Figure 2. Characteristics of centers of gravity. Source: Adapted from JP-05 Joint Operation Planning, fig. III-11 (2011).

It is important to bear in mind that, in the planning of irregular warfare, the identification of the centers of gravity revolves around the legitimacy and influence that both the state and the insurgency have on the population, which differs from regular war, where identification is oriented towards important military capabilities of the two parties.

Colonel John Warden, a former United States Air Force officer and arguably the most well-known modern air power theorist, states that centers of gravity normally exist within each of the five elements that make up a strategic ring: leadership, organic essentials, infrastructure, population, and fielded military forces. Warden defines center of gravity as "that point where the enemy is most vulnerable and the point where an attack will have the best chance of being decisive" (Echavarría, 2004). Al-

The center of gravity is "a system's source of power to act", in other words, it is the source of moral or physical strength, power and resistance that provides it with the ability to act

though, Warden contributes to clarify how to identify the centers of gravity, it is important to note that they should be identified in the strengths or equilibrium factors of the adversary, not in their vulnerabilities or weaknesses.

Another important aspect to clarify, that is very controversial especially in the academic environment, has to do

with the existence of one or more centers of gravity in a particular situation. Modern doctrine accepts the existence of more than one at different levels of war. In addition, this analysis should be constantly updated, because centers of gravity change as war plans, campaigns or operations changes their phase.

What are critical factors and why are they important to identify the centers of gravity?

There are a series of factors that are directly and hierarchically related to centers of gravity and facilitate their identification process (Eikmeier, 2004). These elements are known as critical factors and are basically three: critical capabilities, critical requirements and critical vulnerabilities. As shown in Figure 3, clearly determining own and adversary's critical factors allows to identify with greater accuracy the center of gravity, as there is a clear and direct correlation with them (Joint Publication, 2011).

Critical capabilities are related to the center of gravity and are used to identify it within an organization. The center of gravity is the source of power of critical capabilities and, in turn, they are the main actions that can be developed to achieve the objectives.

The critical requirements are the essential conditions and resources that the centers of gravity use to achieve critical capacities. Without them, the center cannot function properly and will cease to be a source of power that generates critical capacity. Although an organization may require many elements for its operation, few are truly essential; therefore, only those with this connotation should be carefully selected.

It should be borne in mind that the objective of the war, campaign or operations plan should be aimed at destroying or neutralizing the centers of gravity of the adversary and protecting one's own

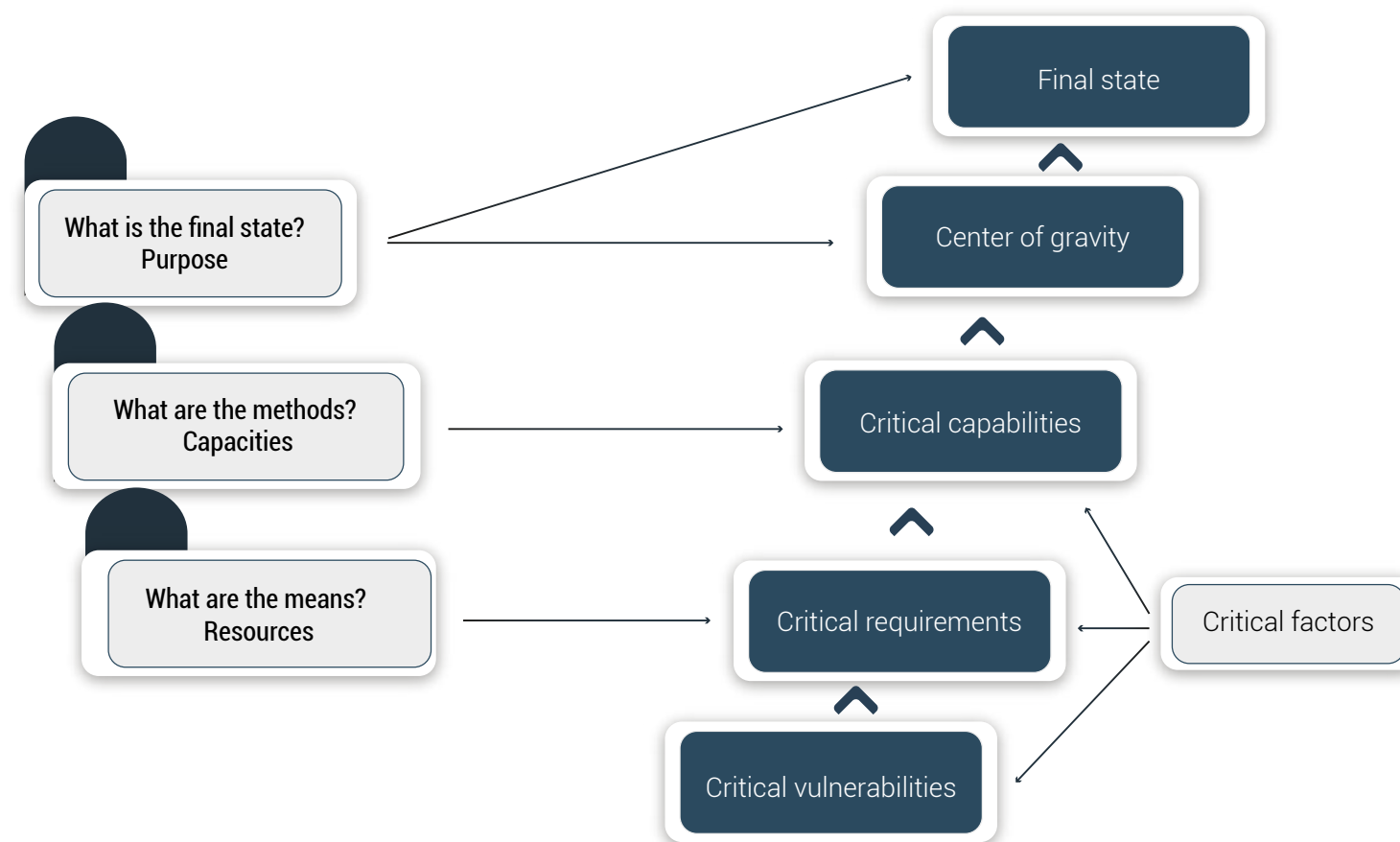


Figure 3. Correlation between centers of gravity and critical factors. Source: adapted from JP-05 Joint Operation Planning.

There are a series of factors that are directly and hierarchically related to centers of gravity and facilitate their identification process (Eikmeier, 2004). These elements are known as critical factors and are basically three: critical capabilities, critical requirements and critical vulnerabilities

Critical vulnerabilities are means or events susceptible to neutralization, interdiction or physical or moral attack, and if one of these occurs, it can have a disproportionate effect on the center of gravity. The scarcity of specific resources that have a strong negative impact on the organization or on the achievement of the objectives is also considered a critical vulnerability. They are associated with high-value targets; therefore, if they are own, they must be protected with extreme care, and if they belong to the adversary, they must become objectives (Strange, 1996).

Once own and adversary's critical vulnerabilities have been identified, the analysis should focus on how to direct efforts on affecting critical vulnerabilities that, in turn, do more damage to the adversary's centers of gravity. For this purpose, planners should consider the level of criticality, accessibility and resilience of the adversary and the impact it would have on the civilian population, and then weigh these results against the capabilities available to really affect

the adversaries' vulnerabilities identified. The planning process seeks to undermine the adversary's strength to take advantage of its vulnerabilities, while protecting own vulnerabilities from similar intentions on the part of the adversary.

A simple example can clarify the concepts defined above. A railway system has a series of elements that allow its operation: railway, fuel, cargo, locomotive, wagons, operators and administrative personnel, among others. The critical capability is the ability to move the cargo. The center of gravity is the locomotive, because it is the only element in the system that has the inherent ability to move the cargo. The railway, wagons, operators and fuel are the critical requirements. Shortage or nonexistence of an element that endangers the functioning of the whole system is a critical vulnerability. This example allows us to see the correlation between each of the critical factors and the center of gravity and their importance to establish it.

Suggested procedure to identify the centers of gravity

It is important to emphasize that, to make an appropriate analysis, the adversary should be understood as a system whose organization has a large number of factors and elements that are intertwined. A proper analysis of the critical factors of the adversary should be based on a broad knowledge of how it is organized and how it fights, thinks and makes decisions. Commanders and their staff should make a thorough and conscientious study of the enemy and understand its entire context to avoid attributing attitudes, values and reactions that are mistaken or hypothetical.

In order to correctly identify the centers of gravity, it is necessary to have a broad knowledge of the capacities, strengths and weaknesses of both the adversary and own, in order not to make wrong judgments about them. The suggested steps for the identification of the centers of gravity are (Eikmeier, 2013):

1. Determine the enemy's critical capability, emphasizing on those which are absolutely essential for its operation.
2. Identify the enemy's critical capability's source of power, which is the enemy's center of gravity.
3. Identify the center of gravity's critical requirements.
4. Identify the critical vulnerabilities that are susceptible to attack or disruption.

What should be done with the center of gravity once identified?

It should be borne in mind that the objective of the war, campaign or operations plan should be aimed at des-

troying or neutralizing the centers of gravity of the adversary and protecting one's own.

There are two ways to attack a center of gravity: directly and indirectly (Eikmeier, 2013). Both are valid, but selecting one or the other depends on the means available and the ease to carry it out. A direct attack is preferable when the center of gravity is vulnerable, because it is the quickest way to achieve victory for sure; however, this can be costly and difficult, and therefore a thorough analysis of the risks must be made.

For its part, an indirect approach may be more appropriate because it seeks to reduce the ability of the adversary to generate force and, simultaneously, preserves one's own. One way to make an indirect attack on a center of gravity is to attack its critical requirements, since it decreases its ability to act and, in turn, disrupts it.

At the strategic level, indirect methods can focus, for example, on depriving allies, applying sanctions, weakening the nation's will to fight, undermining popular support and breaking the cohesion of their alliances.

At the operational level, the most common indirect method is to carry out a series of attacks against selected targets of combat power in a safe manner, attacking their vulnerabilities, as explained above. For example, actions can be established to compel an adversary to divide its forces in the theater, isolate the force of its command and control, reduce its reserves, or prevent and hinder the deployment of the most important forces.





Figure 4. Correlation between centers of gravity and critical factors
 Note: This is a standardized example of the identification of one's own centers of gravity and the critical factors of a Nation that receives international (military and political) support to face an external threat.
 Source: Adapted from JP-05 Joint Operation Planning.

Before defining the centers of gravity of the adversary in the plan, planners should analyze their validity, since affecting, destroying, neutralizing or substantially weakening a center of gravity, especially at the strategic level, will oblige the adversary to change its course of action, thus preventing the achievement of its strategic objectives. If the analysis—which can be done through a war game or another similar tool—shows that it does not happen, then perhaps planners have identified the wrong centers of gravity and the process should be reviewed.

The following are some examples of what can be considered as a center of gravity: air power, naval power, special operations forces, military units with a special capacity, legitimacy, industrial power (if controlled or available for use) and military industry.

On the other hand, these are some examples of elements that can be mistakenly identified as centers of gravity: the will of the people (if it does not produce the necessary strength to win a war), the leadership of an individual, a geographical site of importance (a port,

an airport, a strait, a channel), the communication lines or the means of communication. None of these elements is a force generator that allows critical capabilities to work.

Conclusion

Karl von Clausewitz, in his book *On War*, laid the theoretical foundations of modern military doctrine and, therefore, of what the Colombian Army calls the Damasco Doctrine. One of the most important concepts developed by this Prussian theorist is center of gravity, which

he defined as "...the hub of all power and movement, on which everything depends. That is the point against which all our energies should be directed".

The design methodology of the Army, as a planning tool, implies that before identifying operational design elements, planners should comprehensively study the operational environment, in order to have a better understanding of its entire context and apply critical and creative thinking.

Proper identification of centers of gravity is one of the most important results of operational design, because it allows analyzing one's own situation and the enemy's situation, establishing objectives, designing lines of operations and creating a general framework to achieve victory. The analysis of critical factors is a fundamental tool to identify centers of gravity at different levels of the war.

Only by correctly orienting the effort in the right direction and at the right time, may the instability of the adversary lead to its defeat. For this purpose, it is essential to identify the sources of power from which a system takes its physical or moral strength, its freedom of action, its resistance and its will to act. Therefore, it is fundamental to understand these concepts and apply them in the creation of operational design, with the purpose of ensuring that the planning process, at the different levels of the war, is well structured and that the objectives set by the strategic guide can be achieved at the highest level.

References

Echavarría, A. Teniente Coronel del Ejército de los Estados Unidos. (noviembre de 2004). "Enlazando" el concepto del centro de gravedad. *Universidad del Aire. Air & Space Power Journal*. Recuperado de <http://www.au.af.mil/au/afri/aspj/apjinternational/apj-s/2004/1trimes04/echevarria.html>

Eikmeier, D. (2004). Análisis de los centros de gravedad. *Revista Military Review*, 2-5.

Eikmeier, D. (2013). Operational Design and the center of gravity, two steps forward, one step back. *JFQ Revista NDU*, 68.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). *Manual Fundamental del Ejército 5-0 Operaciones Ofensivas y Defensivas*. Bogotá.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). *Punto culminante: momento en el cual una fuerza ya no tiene la capacidad de continuar su forma de operaciones ofensiva o defensiva. (MFRE 3-0)*. Bogotá.

Howard, E., & Paret, P. (1984). Traducción y edición del libro de Clausewitz Carl Von. *De la Guerra*. Nueva Jersey: Universidad de Princeton.

Joint Publication (JP) 5-0. (2011). *Joint Operation Planning*.

Strange, J., & Iron, R. (2004). *UK Army Understanding Centers of Gravity and Critical Vulnerabilities*. Recuperado de <http://www.au.af.mil/au/awc/awcgate/usmc/cog1.pdf>

Strange, J. (1996). *Centros de gravedad y vulnerabilidades críticas*. Quántico, Virginia: Asociación de Infantería de Marina de los Estados Unidos.

DEFENSE SUPPORT OF CIVIL AUTHORITIES, A HISTORICAL TASK OF A MULTIMISSION ARMY

Brigadier

Alberto Sepúlveda Riaño

Officer of the Infantry branch. Master in Security and National Defense of the Escuela Superior de Guerra de Colombia. Specialist in University Teaching from the Universidad Piloto de Colombia and in Executive Management from the Universidad Jorge Tadeo Lozano.

Former First Commander of the Integral Action and Development Support Command, former commander of the Twenty-seventh Jungle Brigade, and former Subcommander of the Western Hemisphere Institute for Security Cooperation Institute (WHINSEC) at Fort Benning, United States. Currently serves as commander of the Seventh Division of the National Army with jurisdiction in the departments of Antioquia, Chocó, Sucre, Córdoba, Boyacá and Santander.

Andrea Meneses Castillo

Professional in International Relations and Political Science from the Universidad Militar Nueva Granada and Master in International Business and Relations from the same University. Additionally, she served as advisor to the Integral Action Command of the National Army between 2014 and 2017. Currently serves as advisor to the Seventh Division Command of the National Army and teaches International Business at the Corporación Universitaria Americana of Medellín.



In the past years, the Colombian Army has progressed in line with the country and its citizens, overcoming not only social but environmental challenges that affect the security and development of the nation. Within this framework, the purposes of Defense Support of Civil Authorities (DSCA) are conceived to specify the role that the soldiers have in relation with the unified action, the tasks that they fulfill when inter-institutional cooperation becomes vital to save lives, restore essential services, maintain or restore law and order, protect public and private infrastructure and property, support the maintenance or restoration of local government and shape the operational environment for inter-agency success, and also, support the fundamental element to achieve consolidation and peace in the regions: social recovery of the territory.

This effort is defined in the Fundamental Manual 3-28 (Colombia, 2017) as "the support provided by the Colombian Military Forces, and all the institutions that make up the defense sector, in response to assistance requests from national civil authorities during domestic emergencies of any kind, to support the enforcement of law and other activities

carried out by entities qualified for special situations". Furthermore, this effort is conceived as a major doctrinal achievement. However, it is worth noting that the institutional capacities that support the civil authorities in different scenarios have been an essential part of the Army for over 50 years, a fact that is supported by the deployment of the troops after the eruption of the Nevado del Ruiz volcano in Armero in 1985; the articulation with the programs of institutions like Social Prosperity, which have allowed to take the projects of the State to the regions with the highest levels of conflict in the country for more than 10 years, and the support given to the National Police during different massive strikes as the national agrarian strike of 2013 and the transporters strike in 2016, just to name a few.

These experiences are the result not only of innovation in the capabilities of a Multimission Army, but also of successful support provided through operations such as "Operation Angel", the first to be carried out within the framework of the Damasco- DSCA doctrine, developed when the Mulato and La Taruca streams and the Sangoyaco River flooded the municipality of Mocoa, Putuma-

The preparation and training to face large-scale challenges are conceived as an essential element of the members of the National Army and their capabilities, provided that the authorities and the civilian population require them

yo. This event made 17 neighborhoods disappear, and also caused a shortage of electricity and water in the municipality and areas of the middle and lower Putumayo for about a month. It also left more than 330 casualties, 400 people injured, and about 300 people missing.

Since the night of March 30, 2017, the Support and Service for Combat Battalion No. 27 - Simona de la Luz Duque de Alzate of the National Army deployed its troops to respond to requests for assistance made by the population through phone calls, social networks and neighbors. Approximately 100 men, including officers, non-commissioned officers and soldiers trained to deal with this type of situations, especially in high-risk or inhospitable areas, responded to the first call and provided first aid, rescuing 116 people in the first five hours after the disaster. At that point, the civil authorities had not yet been able to initiate control operations, other rescue institutions were insufficient, and security organizations such as the National Police and the Colombian Civil Defense had been affected by the flood.

In that sense, integral action demonstrated, although not for the first time, that civil-military relations are a consolidation tool in crisis scenarios and, in this particular case, the work consisted in articulating military work with public administration, and inter-institutional effort with the civilian population.

In addition, the military engineers proved that their work is precise, accurate and timely. They built in record time—two weeks—a bridge to connect the department with the rest of the country, and engaged their capabilities with other institutions, as required, by managing shelters and two facilities that had drinking water, public toilets, solar panels and recreation areas for children.

Furthermore, the aviation men transported civilian and military personnel

The role of the Force in Defense Support of Civil Authorities is framed in the operational concept of Unified Land Operations and the updating of the doctrine of the Army of the Future

in emergency situations, as well as donations and the pipes required to rebuild the municipality's sewage system. Meanwhile, the Military Police, in coordination with DSCA, stopped the looting of shops and homes. However, the work undertaken and executed by the National Army continued during the transition to the interventions of the competent civil authorities, who currently lead the process of reconstruction and stabilization of the territory. In consequence, preparation and training to face large-scale challenges are conceived as an essential element of the members of the National Army and their capabilities, provided that the authorities and the civilian population require them.

This is one of the examples of transformation within the framework of previous knowledge and experience gained after about two hundred years of history, which is well reflected in the Damasco Doctrine, properly stated in DSCA. In this regard, the Army has endorsed national development since the creation of the State itself, by supporting the civilian population, acting as a state articulator and making means and tools available in order to save lives in any scenario.



The role of the Force in Defense Support of Civil Authorities is framed in the operational concept of Unified Land Operations and the updating of the doctrine of the Army of the Future, a future that is addressed in the present and integrates the unified action of the State. To fulfill this task, the military and civilian members of the National Army receive training continuously to put their skills at the service of their fellow compatriots and institutions when the civil authorities require it or when there is an imminent need to provide the help in possible previous, present and future scenarios related to events that generate social, cultural or economic imbalances.

The main principle of DSCA is the same mission of the National Army, that is, to conduct military operations aimed at defending sovereignty, independence, territorial integrity, and protecting the civilian population and private and state resources to generate an environment of peace, security and development, which guarantees the constitutional order of the nation. (Colombia, 2017) Here, the task is born and the purposes established, and under these terms, the Colombian Army becomes strong, prospective, pertinent and necessary as time goes by. While there is a State, there must be Military Forces, to guarantee the suitability of its three vital components: nation, territory and government.

The tasks addressed by DSCA are the requests made by any civil authority at all levels and environments, prioritizing its seven purposes. However, although these actions are carried out in the context of an emergency, they are not only relevant during disasters and catastrophes; in consequence, the core of this doctrine is found in inter-institutional alliances and with the civil authorities.

Different administrations, at different times in history, tried by different means

and policies to overcome the conflict and restore the conditions for peace, with some successes, such as the deployment of the Public Force throughout the country and the integration of the Ministry of Defense in the social recovery of the territory and the unified action. In this context, a "National Policy of Consolidation and Territorial Reconstruction" was necessary to prevent the reversibility of the progress made by the Public Force in security matters, so institutional capacities were established and strengthened for economic, social and institutional development and prosperity and, in this way, overcome the conflict" (Unidad Administrativa de Consolidación Territorial, 2014).

This consolidation and territorial reconstruction task has been active in the political scene for more than six years, establishing government programs at all levels throughout the country. In that sense, the National Army has the capacity to reach any region of the country, as well as the means, the tools, the knowledge of the terrain and the pertinent techniques that can only be acquired through experience, which justifies its paramount role in the compliance of State policies.

Sometimes, DSCA purposes can be achieved directly, but in the context of the Army of the Future, it is necessary to professionalize the troops, specialize them in civil-military cooperation issues, articulate the remote regions or with difficult access with population centers, know the State offer and disseminate it, especially regarding development programs, through connections with institutions that allow direct governance action in the territories.

Hence, when a State has an Army and institutions articulated with strategic capabilities, it can easily mitigate development issues, increase economic flows and project itself as a country-regional power. However, saving lives is the main purpose of DSCA operations

and, in this sense, it seeks to protect the lives of people under four basic precepts: humanity, impartiality, neutrality and independence.

In the first place, humanity does not allow making any difference when offering help, so that help must be provided under any circumstance; secondly, impartiality implies that a person should not be excluded from risk scenarios because of their nationality, ethnicity, religion, social condition, religious creed or political guidelines. Third, neutrality determines that cooperation actions must be the same regardless of the involvement of a person in the internal conflict. Regarding the fourth precept, independence, it is necessary to say that authorization or permission is not necessary, under no circumstances, to fulfill the duty to save lives.

With all of this in mind, the purpose of social recovery of the territory becomes effective, mainly in areas with violence issues, difficult access to public goods and services, drug trafficking and weak institutional presence, among others. The National Army seeks to become, in this context, a strategic channel between the different civil organizations of the State and the population;

The main principle of DSCA is the same mission of the National Army, that is, to conduct military operations aimed at defending sovereignty, independence, territorial integrity, and protecting the civilian population and private and state resources to generate an environment of peace, security and development

for this purpose, it is imperative to have a specific knowledge of the programs and projects, both public and private, that are being carried out in the country, especially in particular and prioritized regions, where the presence and capabilities of the Force are of special importance.

Regarding the strategy of DSCA tasks, the Force has historically delegated to integral action its campaign plans, so that it can lead inter-institutional work and, in this way, achieve coordination with the

ministries or institutions that execute functions throughout the country to support civil authorities at all levels.

The implementation of these operations is a structural process executed following parameters that must be known by the parties involved, in order to be on the same page, and effectively coordinate and prevent discussions that may delay the delivery of support to the civilian population.

As explained above, the main purpose is to save lives, but it must be taken into account that each party involved in the delivery of support, the civilian population, the institutions and the National Army must know the functions and capabilities of their counterparts to articulate and synchronize actions and efforts within the General Staff. Therefore, at all levels, the participation of a DSCA specialist officer or sub-officer is necessary to support the commanders with critical and prospective thinking in the scenarios where operations can be developed.

The institutions with which the development of DSCA is articulated must know the limitations and regular channels of the National Army for the execution of processes to avoid confusion and false expectations, especially when making a request, because if the life of the population is not at risk and there is no formal document to support the authorities, the National Army cannot provide any support.

The inter-institutional work of unified action, under the precepts of integral action during the execution of the DSCA tasks—as a part of decisive action—, must be based on horizontal coordination. Thus, no institution has the power to issue orders or direct the efforts of the other; on the contrary, it is pertinent to grant the leadership of the missions to those who have expertise in the task to be executed. For example, for the development of productive projects, the expert is the Ministry of Agriculture, which has the capacity to establish the guidelines or rules to achieve the structuring and development of the processes; the same happens in case of a fire with the firefighters.

For this reason, there are no leaders in inter-institutional work teams, since all the actors share the positive and negative results and generate joint and concerted statements through previously established protocols, which lead to democratic and participative decision making.

Establishing impact indicators during the operation process (planning, preparation, execution and evaluation) makes civil-military cooperation work efficient and necessary to reach common points and goals, where each institution offers its capabilities to achieve a common end.

Moreover, there is a thin line between DSCA and stability tasks, therefore, it is pertinent to present two fundamental elements to establish the difference and, in this way, the commanders may be able to define the process and procedures to be executed. In the first scenario, the requests of civil authorities are always attended directly and the missions are continually carried out in all regions. Secondly, stability tasks begin when, due to a particular scenario, it is necessary to react with offensive and defensive tasks.

Therefore, Defense Support of Civil Authorities fulfills tasks in internal incidents regardless of their cause, size

or complexity; provides support to civilian law enforcement agencies, such as the National Police; provides assistance in nuclear, chemical, biological or radiological emergencies and in social recovery tasks throughout the country, protects critical infrastructure, preserves the environment and participates in productive or infrastructure projects.

Finally, it is worth noting that these tasks have never been alien to the Institution and that Multimission soldiers work under prospective scenarios that converge under the mantle of state institutions, project the force towards the future and generate ties of cooperation within unified action, which brings development and prosperity to the country.

References

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército MFE 3-28. Apoyo de la defensa a la autoridad civil. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional (2017). Manual fundamental del Ejército 1.0 El Ejército. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Pérez , I., Pérez Ferrás , M., Velázquez Hechavarría , N., & García Ortiz , N. (2009). Calidad de vida y su relación con el envejecimiento. Holguín, Cuba.

Real Academia Española. (2016). Diccionario. Proteger. Madrid, España.

República de Colombia . (2006). Sentencia C-189/06. Bogotá, Cundinamarca, Colombia.

Unidad Administrativa de Consolidación Territorial. (14 de Enero de 2014). Documentos de lineamientos PNCRT. Retrieved from http://www consolidacion.gov.co/themes/danland/descargas/entidad/planeacion/POLITICA_NACIONAL_DE_CONSOLIDACION_Y_RECONSTRUCCION_TERRITORIAL_PNCRT.pdf

The National Army has the capacity to reach any region of the country, as well as the means, the tools, the knowledge of the terrain and the pertinent techniques that can only be acquired through experience





TRANSFORMING MILITARY LOGISTICS IN THE NATIONAL ARMY

Brigadier

Jhon Arturo Sánchez Peña

Officer of the National Army. Professional in Business Administration. Specialist in Logistics and Administration of Military Resources. Participant in Seminars on Public budgeting and development plans and Senior Management in Public Administration, among others.

Previous positions include Human Rights Officer of the Joint Task Force South, Chief of the Army Financial Directorate, Commander of the ASPC Battalion No. 19 and member of the Decisive Action Joint Force. Current commander of the Logistics Command of the National Army.

Introduction

Logistics is not only a science and an art, but also a warfighting function contemplated in the Fundamental Manual of the Army 4.0 Maintenance, in which all things related to logistic support are used in the framework of A.M.P.L.I.S.H.T.D. (acquisition, maintenance, production, logistics, inverse, storage, health, transport, delivery), without excluding health and personnel support services (Colombia, 2016) delivered by specialized personnel in each combat weapon. Logistics, in operational or administrative terms, depends on an essential unit referred to as a Combat Service Support Company (CSSC). Currently, every country with an army turn to the indivisible trilogy conformed by strategy, logistics and tactics while conducting and developing a military operation.

Several authors, since long ago, have studied logistics in depth, including Baron de Jomini, who in his work *The Art of War* (Jomini, 1991) defined logistics as the practical art of moving armies. In short, there are many definitions, but the closest to the true nature of war is the one stated in the Logistics Doctrine Manual of the Colombian Army, which

Logistics, in operational or administrative terms, depends on an essential unit referred to as a Combat Service Support Company (CSSC). Currently, every country with an army turn to the indivisible trilogy conformed by strategy, logistics and tactics while conducting and developing a military operation

states that logistics is "the part of the art of war that seeks to provide the means necessary to adequately meet the demands of the armed forces" (Colombia, 2009). This definition establishes what logistics should offer to an Army that is constantly changing and that demands the satisfaction of its needs, in relation to the welfare of its personnel, in order to fulfill the constitutional mandate.

Timeline

Before going further, it is necessary to remember that the divisions, brigades and battalions were created in 1999 and that the Combat Services Support Companies and the local Logistics Company of the units were merged in 2000 in order to take the personnel who worked in logistical positions to the area of operations. In turn, the CSSC Companies of the Mobile Brigades were activated,



thus giving greater support the area of operations.

Additionally, between 2003 and 2010, the tables of organization and equipment (TOE) of the CSSC Battalions and of the different divisions and brigades were approved, which gave way to the activation of the Administrative and Accounting Centers (CENAC by its acronym in Spanish) in 2013. These centers are in charge of separating the process of acquisition of goods and services from the CSSC Units and strengthening the logistics operation process as the main mission of said units. Moreover, these Administrative Centers, since then, have been in charge of standardizing the Institution's finances, in other words, the treasury, the budget and the accounting, as well as of applying the regulations in force during the four stages of the contractual process: planning, selection, contracting and execution. The creation of these Centers sought to unify criteria, standardize orders, optimize the skills of the staff working in the administrative area and, in general, meet the needs of centralized units in a timely manner, through a single unit that serves as executor.

Then, in 2014, a General Staff Study was conducted to restructure the direct support provided by the Logistics Brigade No 2 (BRLOG 2), taking into account that the resolution that created it tacitly imposed a mission at the strategic level. For this purpose, the Minor Operative Units were in charge of all administrative logistical functions, such as the administration of the central cafeterias for the officers and non-commissioned officers, wastewater treatment plants, oxidation plants, tax homes and apartments for officers and non-commissioned officers, squatters, gyms and maintenance of common areas, among others. In addition, the Training Services Support Battalion and the Military Police Battalion No. 5, regarding security matters, carried out disciplinary patrols and traffic regulation operations,

The Minor Operative Units were in charge of all administrative logistical functions, such as the administration of the central cafeterias for the officers and non-commissioned officers, wastewater treatment plants, oxidation plants, tax homes and apartments for officers and non-commissioned officers, squatters, gyms and maintenance of common areas, among others



and also provided security in 12 points in the 9,878 hectares of the Tolemaida Military Fort.

Thus, the study of the General Staff was socialized at all levels of command and was finally materialized through Resolution No. 3614 of May 11, 2015, which authorized the change of unit of the two Battalions mentioned above to the National Center of Training (CENAE by its acronym in Spanish), located in the Tolemaida Military Fort, since the latter had a lower operative unit level and did not have a CSSC Battalion.

Operational Logistics

Regarding Operational Logistics, the officer in charge of the section, at any level, should be considered as fundamental from the perspective of operations planning, either joint or combined, since he is the one that provides privileged information about the maintenance of the operation in terms of viability and duration. In consequence, his responsibility has an important touch of innovation, creativity and management, in addition to experience, which together with intelligence, should contribute to the evaluation of the enemy's supply routes in order to suggest the commander the neutralization of said routes and, in this way, give forceful blows to threats.

"In consequence, an intelligent general fights to deprive the enemy of its resources. Every portion of food taken from the enemy is equivalent to twenty that you supplied for yourself" (Tzu, 1990).

Logistic transformation

Military Logistics cannot be alien to the new trends in international or domestic business matters, in the sense of being diligent when establishing and measuring workloads, with the sole purpose of avoiding mishaps in the development of its functions. Therefore, business strategies such as benchmarking, out-

sourcing, reengineering, business project management solutions and technologies, among others, should be taken into account to be applied in the procedures established by the Institution to optimize and guarantee administrative processes.

Back in the day, trends in inventories such as FIFO and LIFO (first-in, first-out and last-in, first-out, respectively) were common; however, the trend has turned to Zero Inventory, in other words, to keep no or very little inventory in storage in order to reduce possession and storage costs, and, in this way, reduce the need for larger buildings.

In this sense, it is worth noting that environmental matters have become a priority of the World Agenda, and the States are already aware of this; the National Army is no exception. Actually, a major impact would be to have not only the 10% of the staff incorporated assigned to environmental services, as mandated by Law 1861 of 2017 (Congress of the Republic, 2018) in relation to the dispositions set in Law 99 of 1993, but to use more soldiers in environmental issues, in such a way that the largest company of the country —The National Army— became a role model and pioneer in this regard.

Furthermore, since 2016, the logistics system of Colombia has undergone a significant change, which is considered a giant step forward in the reactivation of the Logistics Department CEDE-4. This update of the integrated logistics system is divided into three major processes. The first consists of logistics planning through the CEDE-4 department, which allows the Institution to be aligned with the North Atlantic Treaty Organization (NATO); for this purpose, both parties signed an agreement for the exchange of security information and experiences gained during the fight against drug trafficking and terrorism, among others.

The second process relates to acquisition of goods and services —contracting— through the Logistic Command and its seven CENAC at the strategic level and 33 regional CENAC. Finally, the third process is oriented to the A.M.P.L.I.S.H.T.D logistics operation and is responsible for supplying the planned, acquired, produced or maintained goods according to the forecast, using the current logistics organization (Colombia, 2017) through the Logistics Brigade No. 1 for general support, No. 2 for direct support and the 32 CSSC Battalions that are deployed throughout Colombia, thereby meeting quality standards and current regulations.

Now, in terms of the transformation for future scenarios, it is important to note that Logistics is prepared and well organized to meet the needs of the Army. However, it is necessary to adjust efforts so that the Logistics Command only takes charge of acquisitions and the Logistic Brigades become part of a Logistics Division or, otherwise, create a Logistic Support Command with both of them, which reports directly to the Headquarters of the General Staff of Operations.

In that order, the logistic system would be totally aligned as follows: logistics planning (CEDE-4) depending on the Chief of Staff of Plans and Policies; Logistic Command (COLOG) depending on the Chief of the Staff of Force Generation, and Logistic Brigades —either reactivating the DILOG or creating a CALOG— depending on the Chief of Staff of Operations, that is to say, generator of combat.

It is important to bear in mind that logistics, as a fundamental part of sustainability capabilities, needs to broaden horizons and prospectively couple performance in order to have a business vision that embraces issues such as marketing, data mining, big data and all the techniques and tools that contribute to meet the supply requirements of

As a fundamental part of sustainability capabilities, needs to broaden horizons and prospectively couple performance in order to have a business vision that embraces issues such as marketing, data mining, big data and all the techniques and tools that contribute to meet the supply requirements of logistics and the demands of the Army

logistics and the demands of the Army, which is composed of approximately 240,000 troops, deployed throughout the country and under some logistical constraints and budgetary conditions.

With this in mind, it is necessary to stress that logistical support must cover three levels:

1. Strategic Level
2. Operational Level
3. Tactical level

For this, logistics is required to focus on new technological trends, which allow continuous improvement of logistics processes, facing the challenges of the future, with highly trained personnel certified in each function and process. This will ensure that military logistics are dynamic and not static, flexible when facing any event related to the

business environment and organized to facilitate both operative and administrative tasks, thus recovering the minimum concepts established for the new organization of the Army, such as combat service support and local logistics in each unit in charge of the new administrative requirements.

All of the above represents the duty of military logistics in the context of an Army that is preparing, training and getting ready for volatile, uncertain, complex and ambiguous environments that demand active logistics that help meeting the needs of the units and the men of the Force. This means that the optimal acquisition of goods and services should be considered as an institutional policy, following the principles of Economics, since the resources allocated through the Annual Budget Law are not sufficient and all the Units have many limitations.

The Army must recreate the culture of preventive maintenance, which can perfectly be carried out by the Tactical Units, even by soldiers, so that quartermaster material and the facilities involved undergo maintenance works at least once a week, thus guaranteeing the good application of reverse logistics.

Finally, it could be said that, in business terms and based on the law of supply and demand, planning and execution favor logistics, thus taking into account the most important asset of our Army: soldiers.

References

Colombia, Ejército Nacional (2009). Manual de Doctrina Logística. Segunda edición. Bogotá, Colombia: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional (septiembre de 2016). Manual fundamental del Ejército MFE 4-0 sostenimiento. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Congreso de la República. (31 January 2018). www.secretariasenado.gov.co. Retrieved from http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1861_2017.html#16

Jominí, A. H. (1991). Compendio del arte de la guerra. Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Tzu, S. (1990). El arte de la guerra.



CONCEIVING A GRAND STRATEGY TO BREAK THE RECURRENCE OF CONFLICT CYCLES IN COLOMBIA

Colonel

Erik Rodríguez Aparicio

Colonel of the National Army of Colombia. Business Administrator graduated from the Universidad Militar Nueva Granada. Master in Strategy and International Security of King's College London. Master's candidate in Security and National Defense of the Escuela Superior de Guerra of Colombia. Information Operations Specialist, Whinsec, USA.

Specialist in politics and international affairs of the Universidad Externado de Colombia.

Specialist in International Law Applied to Armed Conflicts of the Escuela Militar de Cadetes General José María Córdova. Member of the Royal College of Defense Studies of the United Kingdom. Currently, a student of the Higher Military Studies Course of the Escuela Superior de Guerra.



Introduction

Regarding the various conflicts and phenomena that have taken place in the country since independence, Colombian historians and political scientists, such as Rafael Pardo and Alejo Vargas, have written an extensive compilation of the causes and specific circumstances that reveal some common patterns, which are of great importance for identifying the reasons why there is an apparently chronic instability in the nation. In that sense, the British historian Eric Hobsbawm stated that "the history of Colombia could be interpreted according to the recurrence of two intimately interwoven processes: permanent colonisation and incessant violence" (Hobsbawm, 1987).

The purpose of this article is to identify the main factors common to all the periods of conflict and violence in Colombia, as well as the pervasive need for the Colombian State to implement a broad, sufficient and properly oriented grand strategy to prevent the con-

tinuation of violence and instability and, at the same time, create the conditions that prevent the emergence of new violent phenomena that affect the stability of the country, which would lead to the definitive rupture of the historical recurrent cycles of conflict in Colombia.

To fulfill this task, the first part of the article, based on the work of Rafael Pardo and Alejo Vargas, establishes the causes and facilitating factors of violence that are more recurrent and relevant in the context of the beginning-development of the conflicts, that is to say, the most relevant common patterns that have facilitated the occurrence and prolongation of conflicts.

The second part makes a concise review of the evolution of strategic thinking in the Colombian State, its relation with the last period of conflict and its similarity with the experiences of previous governments that faced civil wars and other violent periods, to discuss with arguments why the implementa-

The grand strategy is not only concerned with the use of all the elements of national power, but also with their combination and integration, and the regulation of their efforts under the same direction to guide the efforts towards obtaining the desired objectives in a flexible way

tion of a grand strategy is the key factor to break the recurrent conflict cycles in Colombia

Finally, the third part contains the conclusions about our history and the importance of adopting a comprehensive and complete grand strategy to break the recurrence of violence cycles.

Causes and common patterns of successive conflicts in Colombia

"Violent conflicts, including ethnic conflicts, are not inevitable, and can be prevented. In order to achieve this, the potential causes of conflict must be identified and analysed with a view to their early solution and concrete steps must be taken to avoid armed confrontation" (Oliver Ramsbotham, 2016)

In his book, *La Historia de las Guerras*, Rafael Pardo points out that "more than

half of its history, half a life, the Republic of Colombia has been at war" (Pardo, 2017). He points that while nine national civil wars took place during the first hundred years of the Republic, at least 70 partial wars, coups or armed uprisings occurred simultaneously. In addition, he identifies two periods of internal violence during the twentieth and the twenty-first century so far: bipartisan violence (1948-1960) and revolutionary war (1964 - to date), which has developed along with other superimposed wars such as the wars against drug trafficking and against self-defense groups. (Pardo, 2017).

On the other hand, Alejo Vargas states: "the truth is that, throughout the history of the Republic, Colombia has been almost always in conflict" (Vargas, 1995), and he also divides the periods of violence after the establishment of the republic into four moments. The first is comprised of all the civil wars of the nine-

teenth century and the beginning of the twentieth century; the second includes a series of uprisings that occurred between the second and third decade of the twentieth century, which were related to land tenure; the third is the bipartisan violence (1948-1960), and the fourth, the revolutionary war (1964 - 2018. (Vargas, 1995).

Within the frame of the previous observations, it is evident that the conflicts arose as a consequence of motivations and specific historical circumstances. However, it is important to establish the causes and recurrent determining factors that make both authors coincide:

1. The political violence of all the conflicts of the nineteenth century between centralists and federalists later became the conservative-liberal confrontation and remained until the bipartisan violence era (1948 - 1960). Currently, the political nature of the confrontation has mutated into a revolutionary war in such a way that illegal armed groups combine political action with the use of force as a means of seizing power.
2. The weakness of the State during the nineteenth century was reflected on the lack of institutional control of the territory (development of legal, institutional and force tools that enabled the progress of the territory and the exercise of sovereignty by the State over it) and in its incapacity to integrate the provinces under the same project. During the twentieth century, this weakness was reflected in the preponderance of interests of political and economic groups over the Na-

tion and in the continuity of the absence of institutional control of the territory. (Visacro, 2017)

3. During the nineteenth century, there was a constant tension between the central power (with little force of gravity) and the peripheral states, while social tension prevailed in the twentieth century fueled by growing marginality and great inequalities in land tenure.

Likewise, common patterns that serve as facilitators of conflicts can be identified:

1. Lack of institutional control of the entire territory (Visacro, 2017). During the nineteenth century, this condition allowed the continuous creation of armies in different regions of the country that, with freedom of movement, challenged the central authority. During the twentieth century, this pattern enabled the birth and growth of the multiple guerrillas of the country, which are still a determining cause of multiple instability factors such as drug trafficking and illegal mining, among others.

The lack of territorial control has materialized in painful and important losses for the country, which would have hardly happened had there been an institutional culture of control over the entire territory, such as Panama in 1903 (Lemaitre, 2003), a part of the Amazon in 1932 and more recently, a portion of the territorial sea before Nicaragua (Visacro, 2017).

2. Absence of a force monopoly of the State. The end of the independence wars resulted in abundance of uncontrolled arms in the country, besides a large number of disbanded fighters (about 30,000 men). In the twentieth century, the transnational illegal arm trade and high rates

of unemployment and abandoned children in rural Colombia have provided the raw material for the conflagrations.

Lack of a strategic state culture. No conflict has been born in Colombia spontaneously, without previous clear indicators or without degrading conditions that allowed foreseeing the advent of an internal armed conflict. However, each new conflict, each new instability factor, has taken the Colombian governments by surprise, and there is no evidence of a strategic prospective action or of the integration of state efforts aimed at avoiding conflicts before the emergence of the first violent manifestations.

The attitude of Colombian governments has always been reactive and focused on crisis management

Grand strategy is about taking a planned series of successive actions to create a preferred world at some future time. Opportunism and risk management are valid alternatives, but grand strategy deliberately and with forethought tries to construct the future





when the survival of the State is threatened, rather than preventive and of future construction to ensure security and internal stability.

These three common factors can also be seen today. The diagnosis prepared by those responsible for the planning of the general military strategies accounts for a number of areas of critical interest, regions where multiple factors of instability converge —such as the dissidence of the FARC, ELN cells, drug trafficking, illegal mining and organized armed groups, among others—, that are at the mercy of persistent state abandonment and on which military effort is prioritized. There is no institutional control of the territory (Visacro, 2017), the State does not have the monopoly of the force and its recovery is almost exclusively the responsibility of the military strategy, not of the grand strategy (or national strategy).

Particularly, due to the experience acquired by the Military Forces and the overwhelming evolution of strategic military culture during the last period of the "revolutionary war" conflict (Vargas, 1995), a complete, coherent, consistent and well-oriented military strategy has been conceived to stabilize and consolidate these regions through the unified action of the State. This is conceived as the "synchronization and/or integration of the activities of govern-

mental and non-governmental entities through land operations to unify efforts and achieve the political objectives of the nation" (Colombia, 2017a), which has even been taken as a model for combating multiple instability factors in other parts of the world.

However, impact and scope are lost because of the lack of a grand strategy that integrates not only the military and police resources of the State, but also all the military, political and economic instruments of the nation (Liddell, 1991), and even the private sector to guarantee the institutional control of the territory (Visacro, 2017) and avoid the resurgence of new violent phenomena subsequently.

"The function of the grand strategy is to coordinate and direct all the resources of a nation, or band of nations, towards the attainment of the political object of the war... The grand strategy concerns not only the use of military force... while the horizon of strategy is bounded by war, grand strategy looks beyond the war to the subsequent peace. It should not only combine the various instruments, but so regulate their use as to avoid damage to the future state of peacefulness, secure and prosperous." (Liddell, 1991).

At this point, new questions are posed. If the response lies in the field of the

The thinking of the grand strategy or national strategy must evolve based on the lessons learned after 64 years of conflict. Also, it is necessary to embrace the orientation towards unified action from the strategic military culture

great strategy rather than in the field of military strategy, what about the strategic culture of the Colombian State? Is there a national strategic culture? If so, why has not it been enough to break the cycles of internal conflicts in Colombia?

Colombian strategic culture

The strategic thinking of the Colombian State as a policy tool for formal and permanent use has its roots in the management of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (ECLAC) and the World Bank, which in the 1950s conducted economic and living standards studies of the country. They served to promote the structuring of strategic planning systems as a means for Colombia, together with the other States of the region, to integrate the efforts of its agencies, focusing on the pursuit of objectives related to long-term economic and social development.

In consequence, Law 19 of 1958 created two institutions. The first is the current National Planning Department (DNP by its acronym in Spanish), which promotes strategic vision in Colombia, and leads and guides the formulation of the National Development Plan, the programming and the monitoring of the resources invested to achieve medium and long-term objectives. The second is the National Council of Economic and Social Policy (CONPES by its acronym in Spanish), which has the mission of providing guidelines for the formulation of the macroeconomic policy of the Colombian State and approve different public policy initiatives proposed by the different sectors that make up the Colombian State (Congreso de la República, 1958).

In this way, since 1961, the different Colombian administrations have elaborated national development plans, which can be summarized in the following conclusions:

1. To date, 14 different national development plans have been formulated, one for each presidential period, with the exception of the first one (Lleras, 1961), with a four-year scope.

2. In most cases, the change of government implies the discontinuity of the programs proposed by the previous administration.
3. Until the administration of President Pastrana, no development plan was submitted to a final evaluation of its results.
4. Very few of the programs described in the development plans have met their final goals and, in most cases, the reason lies in the fact that the internal conflict condition has made it impossible for most State agencies to develop their projects in the regions that require the greatest attention and care.

From the review of the programs, three structural failures can be detected in the country's strategic system:

1. Failure to identify the generic objectives of the grand strategy. There are not two equal national strategies in the world; however, it is widely accepted that they all share as long-term generic objectives the fulfillment and assurance of three key national interests: security, stability and prosperity. In the Colombian case, these interests are explicit in Article 2 of the Political Constitution, which identifies them as essential purposes of the State. (Rama Judicial, 1991)

These three objectives must be considered as interdependent and parts of an indivisible whole: there is no prosperity if there is no previous stability and security that guarantee economic and social development; in turn, this development should strengthen the country's security and stability. So, the truth is that only the plans prepared by the Pastrana administration and the Uribe administration considered security and stability objectives with a certain level of integration to prosperity objectives.

Lack of integrated management of efforts to generate synergy and potentiate and correctly guide the impact of the programs proposed in the strategy. The grand strategy is not only concerned with the use of all the elements of national power, but also with their combination and integration, and the regulation of their efforts under the same direction to guide the efforts towards obtaining the desired objectives in a flexible way.

In our country, national strategic plans relate and define a series of programs and allocate budgets, but unfortunately, in most cases, they have not established integrating means for the efforts and, sometimes, the bids for budgets in the regions distort the effect of the programs, since they become

The new national strategic thinking must overcome the barrier of the presidential periods to achieve deep transformations in the Colombian society

Due to the importance of security and stability for the nation within the strategic approach, it is essential to strengthen civil-military relations in order to elaborate a more comprehensive grand strategy

as the support provided by the Colombian Military Forces, and all the institutions that make up the defense sector, to requests for assistance from the national civil authorities during domestic emergencies of any kind, support for imposing the law and other activities with qualified entities during special situations.” (Colombia, 2017b).

At the same time, not only in the formulation of the strategy, but also in its implementation at the local, domestic and regional levels, should include greater integration and coordination of all State agencies with the Military Forces under the concept of unified action (Colombia, 2017b) in order to seek together, in accordance with the differential characteristics of each region, the achievement of the objectives of the grand strategy.

Conclusion

“Grand strategy is about taking a planned series of successive actions to create a preferred world at some future time. Opportunism and risk management are valid alternatives, but grand strategy deliberately and with forethought tries to construct the future” (Layton, 2012).

In conclusion, to achieve the termination of current conflicts in the country, to avoid their mutation or re-emergence, and to reduce current instability factors, it is necessary not only to execute the plans drawn based on military strategy, but to accompany them by integrating the efforts of all the elements of national power into a grand strategy, (Liddell, 1991) under the concept of unified action (Colombia, 2017a), whose main axis is the strengthening of institutional control over the territory, materialized in compliance with the State offer, throughout the country (Visacro, 2017).

The strategic thinking of the Colombian State must be reviewed and strengthened in the following aspects, mainly:

- Following the example set by the recent process of the Colombian military strategic thinking. The thinking of the grand strategy or national strategy must evolve based on the lessons learned after 64 years of conflict. Also, it is necessary to embrace the orientation towards unified action from the strategic military culture (Colombia, 2017a), as well as its focus on the

three interdependent and indivisible objectives: security, stability and prosperity.

- The new national strategic thinking must overcome the barrier of the presidential periods to achieve deep transformations in the Colombian society that actually break the recurrent cycles of violence.
- Due to the importance of security and stability for the nation within the strategic approach, it is essential to strengthen civil-military relations in order to elaborate a more comprehensive grand strategy.
- Within national strategic planning, the budget allocation approach must be re-evaluated to overcome the traditional dynamics of allocating resources based on the potential voters in the regions and emphasize the development of the potentialities of abandoned regions, where all conflicts have been born and matured and most destabilization factors currently converge because of the absence of the State.

Future academic works that address these four lines of action are necessary to deepen and elaborate with greater detail the main features of what a new Grand Colombian Strategy should be.

References

Colombia, Ejército Nacional (2017a). Manual fundamental del Ejército MFE 3-0 Operaciones. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional (2017b). Manual fundamental del Ejército MFE 3-28 Apoyo de la defensa a la autoridad civil (Vol. 2da edición). Bogotá, Colombia: CEDOE.

Congreso de la República. (1958). Ley 19 de 1958. Bogotá, Colombia.

Hobsbawn, E. &. (1987). Comentarios. Revista de la Universidad Nacional. Revista de la Universidad Nacional, 56-64.

Layton, P. (2012). The idea of grand Strategy. The RUSI Journal 157 (4).

Lemaitre, E. (2003). Panamá y su separación de Colombia. Bogotá, Colombia: Intermedio.

Liddell, B. (1991). Strategy (2nd Ed.). New York: Meridian.

Lleras, A. (December 1961). <https://colaboracion.dnp.gov.co>. (D. N. Planeación, Editor) Retrieved from https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/PND/Lleras3_Presentacion.pdf

Oliver Ramsbotham, M. H. (2016). Contemporary conflict resolution (4th Ed.). Polity.

Pardo, R. (2017). La historia de las guerras. Debate (1st Ed., Vol. 1-1). Bogotá: Vergara.

Rama Judicial . (1991). Constitución Política de Colombia. Retrieved from <https://www.ramajudicial.gov.co/documents/10228/1547471/CONSTITUCION-Interiores.pdf/8b580886-d987-4668-a7a8-53f026f0f3a2>

Vargas, A. (1995). Política y Armas: al inicio del frente nacional (2nd Ed.). Bogotá.

Visacro, A. M. (2017). El Control Territorial en el siglo XXI: Fundamentos Teóricos (Vol. 1-1). Bogotá, Colombia: ESCUELA SUPERIOR DE GUERRA 'General Rafael Reyes Prieto'.



LESSONS LEARNED AND THE AFTER ACTION REVIEW AS THE STARTING POINT FOR ANALYSIS

Colonel (RET)

Fabio César Valderrama Díaz

Officer of the active reserve of the National Army, specialist in Security Management and in resource management, human talent, planning and conducting of operations. During his extensive career, he held positions such as operations officer in the Seventh Army Division and commander of the Mobile Brigade 12, among others, and served as advisor to the Deputy Minister of Defense in matters related to demobilization and prevention of child recruitment. Currently serves as advisor to the Army Doctrine Center of the Directorate of Lessons Learned.

Life can only be understood backwards; but it must be lived forward.

Sören Kierkegaard



Introduction

For the development of individuals and societies, memory, analysis and awareness of what has been lived are decisive. This is often called experience, that is, accumulated knowledge, which when taken into account, ensures the occurrence of positive events and prevents the repetition of negative events.

In both the business world and the military field, said experience has been gaining recognition in the form of lessons learned (LL), which involve the experiences lived in previous projects and procedures that must be taken into account for future events. (Secchi, 1999).

Several definitions have been proposed on the concept of lessons learned. One

of them is that used jointly by NASA, the European Space Agency and the Japanese Space Agency:

“A lesson learned is a knowledge or understanding gained through experience. The experience may be positive, as in a successful mission or test, or negative, as in a mishap or failure. A lesson must be significant in that it has a real or assumed impact on operations; valid in that is factually and technically correct; and applicable in that it identifies a specific design, process or decision that reduces or eliminates the potential for failures and mishaps, or reinforces a positive result (Secchi,1999)”.

For its part, the Organization for Economic Cooperation and Development

(OECD) defines lessons learned as “generalizations based on evaluation experiences with projects, programs, or policies that abstract from the specific circumstances to broader situations. Frequently, lessons highlight strengths or weaknesses in preparation, design, and implementation that affect performance, outcome, and impact” (2010).

In the military field, and specifically in the Colombian National Army, the term lessons learned is understood as knowledge obtained and validated, which derives from the implementation of the solutions proposed for identified problems and the use of the successes obtained from the experiences to generate a change in the behavior of the personnel of the Force and impact ca-

capacity components, namely, doctrine, organization, material and equipment, personnel, infrastructure, leadership, education and maintenance (DOMPILEM).

Background

Between 1998 and 2002, the Colombian Military Forces initiated a restructuring process in order to update the military doctrine, strengthen education and reorganize the structure, which led to the creation of the Office of the Chief of Education and Doctrine (JEDOC by its acronym in Spanish). Although the Permanent Directive 000089 of 2000 made an important contribution to generate and update the doctrine of the Force, the organization chart did not give an account on the creation or activation of a lessons learned area or other unit that would take over these functions.

In 2009, through Provision 0030 of August 26, the National Army Command (COEJC by its acronym in Spanish) created and activated the different directorates that make up the JEDOC, which included the Directorate of Doctrine (DIDOC by its acronym in Spanish), whose structure, for the first time, incorporated a section of lessons learned. In the same year, the Permanent Directive 0351 was issued, in which orders, instructions and guidelines for the operation of the lessons learned area of the National Army were stipulated. Three years later, in 2012, the Strategic Committee of Transformation and Innovation of the National Army (CETI by its acronym in Spanish) realized the lack of an integrated system of lessons learned and generated two initiatives that materialized in the DINTEL (creation of the Directorate of Lessons Learned) and DEIDAD (creation of software for lessons learned) projects.

In 2015, the JEDOC activated a committee to review processes, procedures, activities, projects and initiatives, with the aim of designing a strategic plan for

These experiences result from the analysis of the events that occur in the different areas where the force performs. For this reason, the system requires the participation of all the units that make up the National Army

education and doctrine, called Plan Minerva, in which the problems identified in 2012 were ratified, thus continuing with the development of the DINTEL and DEIDAD projects with some modifications. A year later, through Provision 004, the Army Doctrine Center (CEDOE by its acronym in Spanish) was created and activated, along with the Directorate of Lessons Learned (DILEA by its acronym in Spanish), which is one of its units and responsible for developing a diagnosis to identify the problems and establish the necessary actions to correct them.

As a result, the DINTEL and DEIDAD projects were merged into a new project called "DANIEL", which is part of the Strategic Plan for the Transformation of the Army of the Future (PETEF 1.0) and seeks to implement and sustain the System of Lessons Learned of the National Army through by structuring and implementing it.



The lessons learned system

This system is a set of elements that integrates regulatory aspects, human and technological resources and processes and procedures, which facilitate the management of the experiences gained in operations, military training and administrative activities, in order to guarantee organizational learning capacity for the best performance of the Force. The lessons obtained from experiences and interaction of the troops with their context is taught to the rest of the Army to enhance and strengthen their functions, and to improve each of their tasks, thus avoiding repeating errors and taking risks during military operations, drills, training and administrative processes.

These experiences result from the analysis of the events that occur in the different areas where the force performs. For this reason, the system requires the participation of all the units that make up the National Army, in accordance with the missions established in the directives, to ensure that the learning and feedback process positively impacts the work, the mission and the institutional performance of the National Army.

Success and good performance of the system requires that each one of the units in the different levels and tasks realizes and understands their responsibilities according to the dispositions in the lessons learned procedure, which presents in a didactic way the sequence of actions to carry out at each level since the moment an event occurs, until it becomes a lesson learned. However, events may occur at any of the levels of the procedure.

At the end of the process, the DILEA provides feedback to the force by means of a series of publications directed to all its members, such as booklets, brochures, bulletins, among others, which are



the technological diffusion tools of the Institution, used to guarantee that the involved parties are informed and will not repeat errors during the procedures carried out by the different units.

Therefore, the Directorate of Lessons Learned (DILEA) has the mission to collect and analyze the experiences arising from military operations, training and administrative activities to find timely solutions that lead to the generation and dissemination of lessons learned to optimize the performance of the force and impact its capacity components (DOMPILEM).

The lessons learned procedure

The lessons learned process is a logical and orderly sequence, consisting of four stages: collection, analysis, evaluation and dissemination. It is used to adequately manage the experiences derived from related operations, military training and administrative activities to finally transform them into lessons learned.

Experiences are generated from analyzing the events; therefore, it is necessary to implement After Action Review (AAR) as an input to obtain experiences and, in this way, establish improvement actions or proposals regarding military know-how, which should be recorded in the reports after the action. However, experiences can also be obtained from other types of documents, such as operational information, staff studies, risk management matrix, historical events, training information, war games, initiatives and projects for the transformation of the Army, etc.

Actions or proposals aim at improving the capacity components of the Force (DOMPILEM) through analysis carried out by the Military chiefs of staff at different levels, which should be recorded and sent in the experience reports to CEDOE. In this way, the units at all levels

contribute to the fulfillment of the activities stipulated in the first stage of the process: data collection.

Once the experience reports have been received by the CEDOE, the Lessons Learned Directorate initiates the activities established in the analysis and research stage to validate the proposals sent by the units and take the pertinent actions with the objective of proposing strategies to solve the problem, implement the solutions and develop the remaining stages of the process, and thus provide timely feedback to the force.

After Action Review (AAR)

In their book *Hope is not a method*, Sullivan & Harper (1998, p.205) state that after Action Review is not a criticism. Criticism is merely an estimate of success or failure. The After Action Review process and the establishment of success or failure

—sometimes in a very precise (and painful) way—, is only an instrument to learn. However, After Action Review is not to be used to lay blame; it is a process designed to improve performance. It does not work, if the leader lets it become a scorecard or the base for public executions.

For the Colombian Army, After Action Review is a professional discussion around an event focused on performance standards, which allows force personnel to discover and evaluate by themselves what happened, why it happened, how to maintain strengths and how to improve weaknesses. (Ejército Nacional, 2015)

Consequently, the events that occurred —both successful and those that did not yield the expected result— are analyzed to extract the necessary information to strengthen the activities that proved to be useful and to implement changes and corrective measures in subsequent operations. The analysis of what ha-

ppened is what is known as After Action Review (AAR), a necessary process that, when carried out in a timely manner by those directly involved, constitutes an opportunity for the continuous improvement of the entire force.

AAR is not a simple conversation between the members of an operation or among those who executed an order about what they believe or what seems to have happened. On the contrary, it is a methodological process guided by a leader that is based on the three fundamental questions mentioned above. It is, then, an effective dialogue that seeks, first, to compare the order with the facts (what happened) in the most objective way possible, without considering yet whether a certain action was right or inappropriate. Second, the leader guides the participants of the AAR to assertively assess the events (why it happened), without specifying blame — in the case of failures—, but finding the reasons and causes of the events. Finally, the leader again guides all members to propose corrective actions for future operations, or in successful cases, reinforce actions and dissemination (what can be done about it).

DILEA provides feedback to the force by means of a series of publications directed to all its members, such as booklets, brochures, bulletins, among others, which are the technological diffusion tools of the Institution, used to guarantee that the involved parties are informed

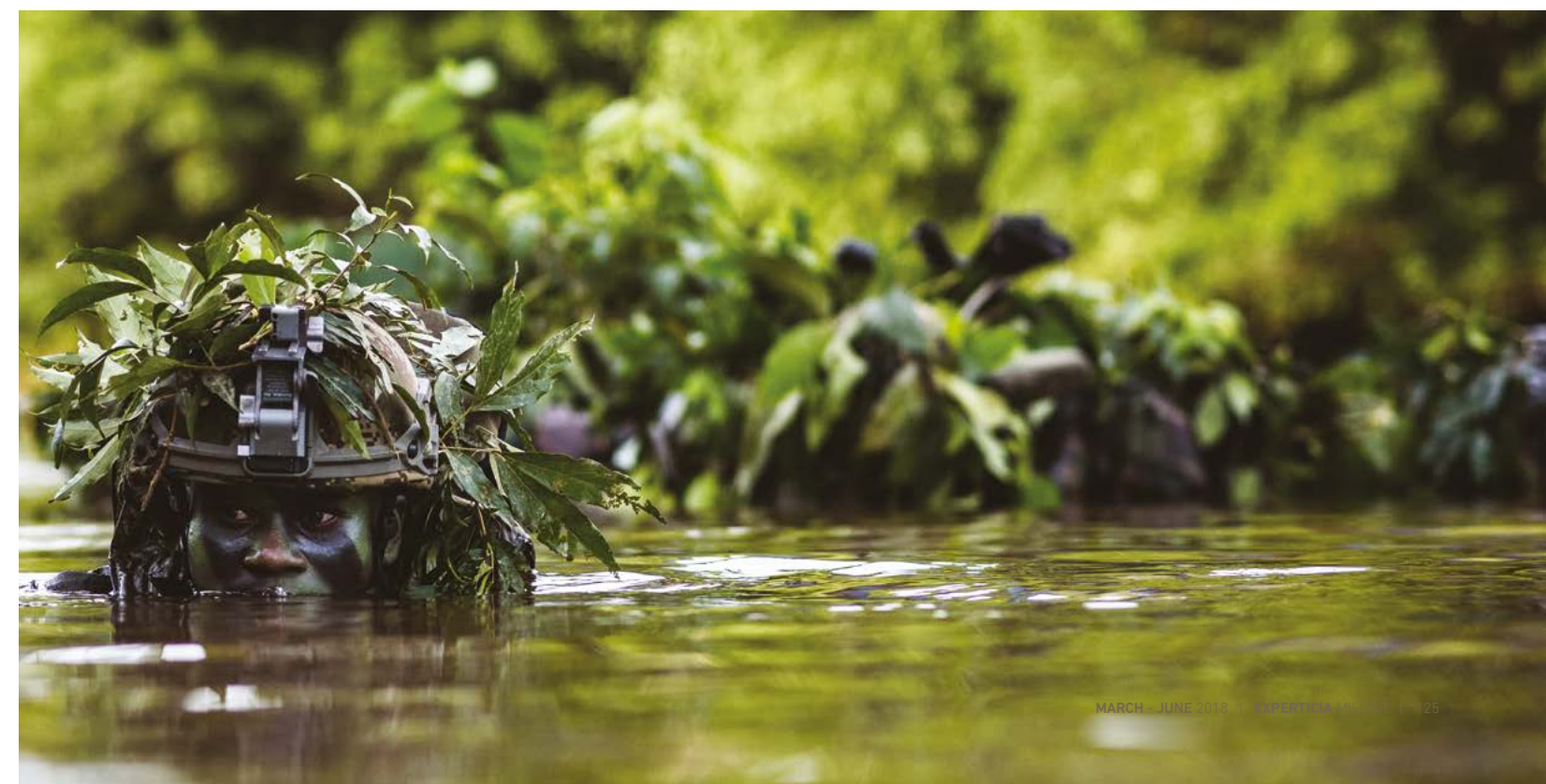
Sullivan & Harper (1998) describe five elements necessary to carry out an AAR successfully:

- Identifiable event, with associated standards.
- Identifiable players.
- Knowledge of what happened (ground truth).
- Non-threatening environment (it is not a trial, no one is to blame).
- Willingness to take personal risks for the team to learn and grow.

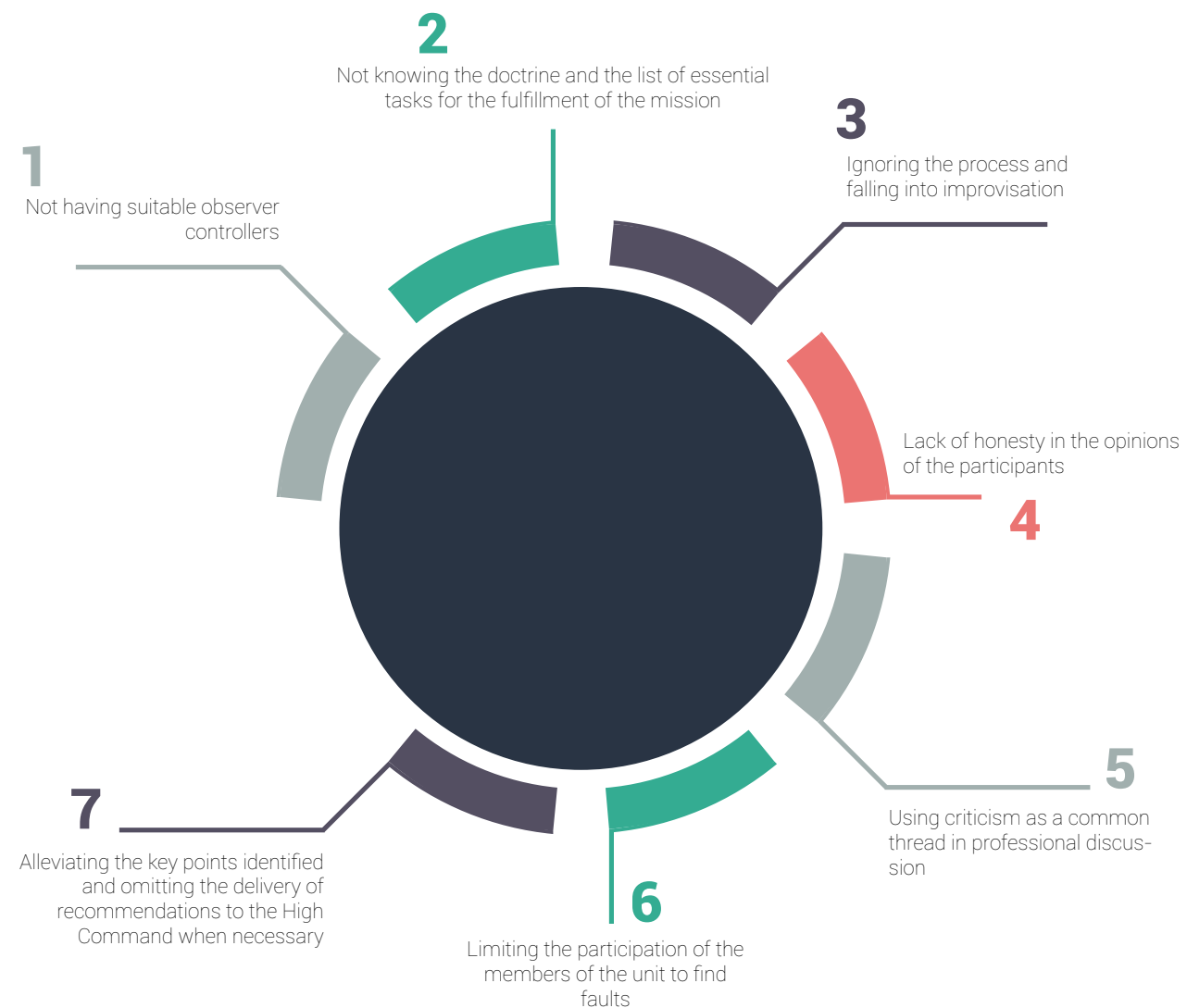
Thus, in both positive and negative cases, AAR will be useful to the force for disseminating and promoting good practices and successful procedures to avoid repeating mistakes, taking into account the following chart:

Conclusions

For there to be an improvement in the lessons learned system, leaders, at all levels of command, should take owner-



THE 'DEADLY SINS' OF RAA



ship of the basic regulations or conceptual aspects that allow all the members of the institution to generate the culture, in order to promote changes in the behavior of the personnel and use the lessons obtained from the successes and failures of the Institution. This requires that all units review and analyze their experiences to improve their processes and the performance of the personnel that integrates them.

Lessons learned aim at generating a culture of continuous improvement within

the Force in the development of military operations carried out by the combat army, in the drills carried out in training schools and centers, and, of course, in the administrative processes conducted by the force-generating army, looking towards safeguarding the life and integrity of its members during the fulfillment of the assigned mission.

After Action Review, as the foundation of the LL process, allows commanders at all levels to take ownership of this tool to improve individual and collective per-

formance. However, AAR should not turn into a presentation where the truth of the matter can be manipulated; on the contrary, it should be a professional debate about an event among its participants, to discover together successes or failures that will serve as tools for the improvement of processes, and to consolidate a culture of permanent self-evaluation. In consequence, it is necessary to encourage this exercise in training schools for the leaders of small units, who will generate habits in these training centers.



The difference between AAR and lessons learned lies in its scope, because the learning generated by AAR is specific, while lessons learned address more general matters. However, they are closely related: AAR can reveal key observations and experiences that can become lessons learned. Hence the premise of different armies of the world that have lessons learned centers of recognized trajectory and experience: "it is not possible to conceive a program or lessons learned system that is effective without using After Action Review".

References

Ejército Nacional. (2015). Manual para la revista después de la acción. 1st Ed.. Bogotá: Ejército Nacional

Ejército Nacional, (2016). Diagnóstico de Lecciones Aprendidas. Classified Document. Bogotá: CEDOE.

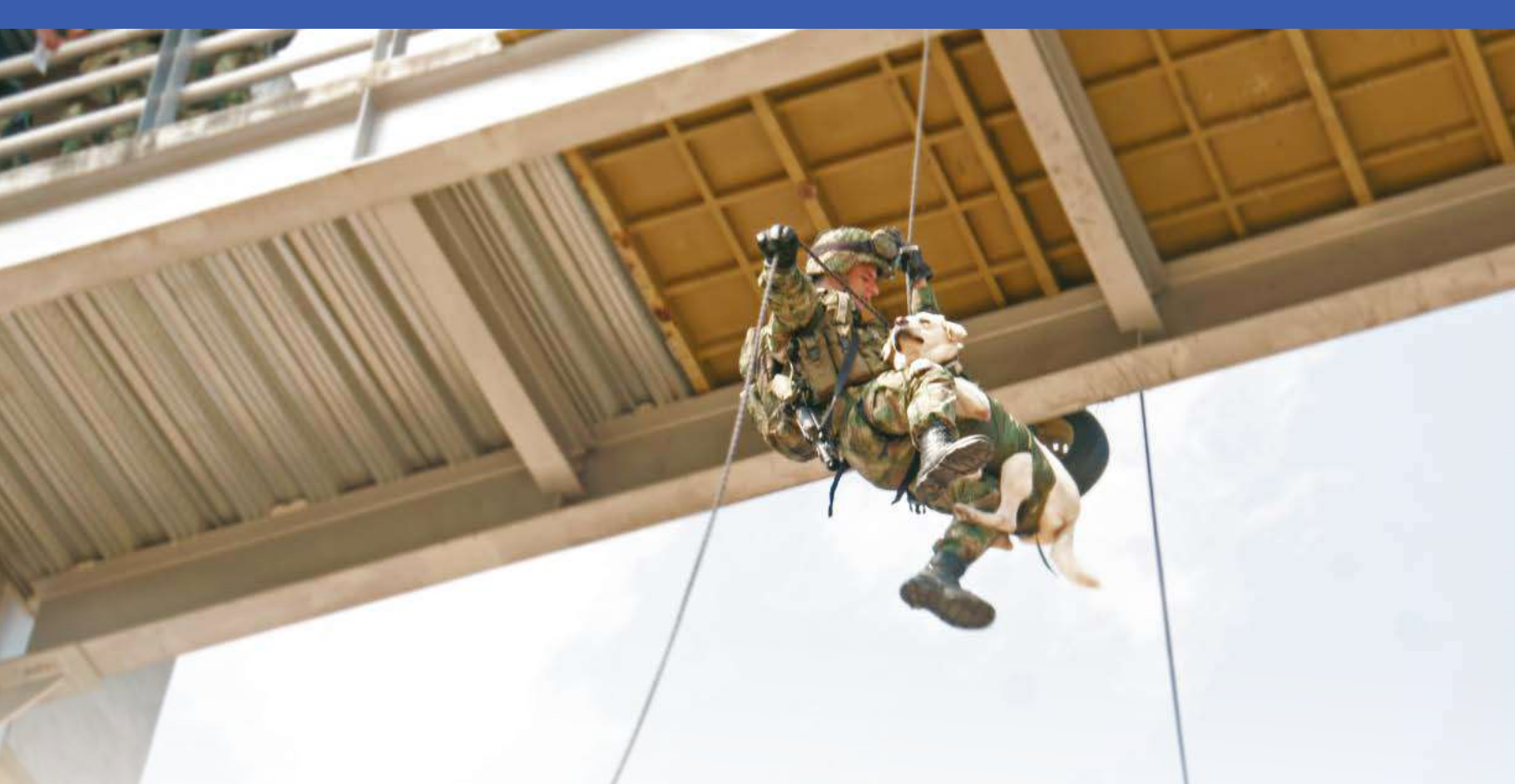
Ejército Nacional (2017). Directiva 00202 de 2017, Lineamientos funcionales para el Sistema de Lecciones Aprendidas del Ejército Nacional.

OCDE (2010). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados. Retrieved from: <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>

Secchi, P. (Ed.) (1999). "Proceedings of Alerts and Lessons Learned: An Effective way to prevent failures and problems" (Technical Report WPP-167). Noordwijk: ESTEC.

Sullivan, G., & Harper, M. (1998). La esperanza no es un método. Bogotá: Norma.

The difference between AAR and lessons learned lies in its scope, because the learning generated by AAR is specific, while lessons learned address more general matters



FROM AIRLAND BATTLE TO UNIFIED LAND OPERATIONS IN THE CONTEXT OF THE COLOMBIAN NATIONAL ARMY

Captain

Pedronel Jiménez Cárdenas

Officer of the Artillery branch. Military Science Professional. Graduate of the Defense Language Institute (DLI, San Antonio Texas) and the Field Artillery Captains' Career Course (Fort Sill, OK - United States Army).

Military and artillery instructor. Candidate for a MA in History in the Pontificia Universidad Javeriana. Currently serves as a Regulation Officer of Military Terms and Symbols in the direction of terms, symbols and military culture.

Operational concepts provide the basis for planning and also influence the design and use of the Military Forces (Artu-lio, 2017). This article will address AirLand Battle and Unified Land Operations, operational concepts created to neutralize threats that seek to attack the defense of a nation or even allied forces. These concepts were initially adopted by the U.S. Army and, later, adapted to the context of various armies in the world to modernize their operations.

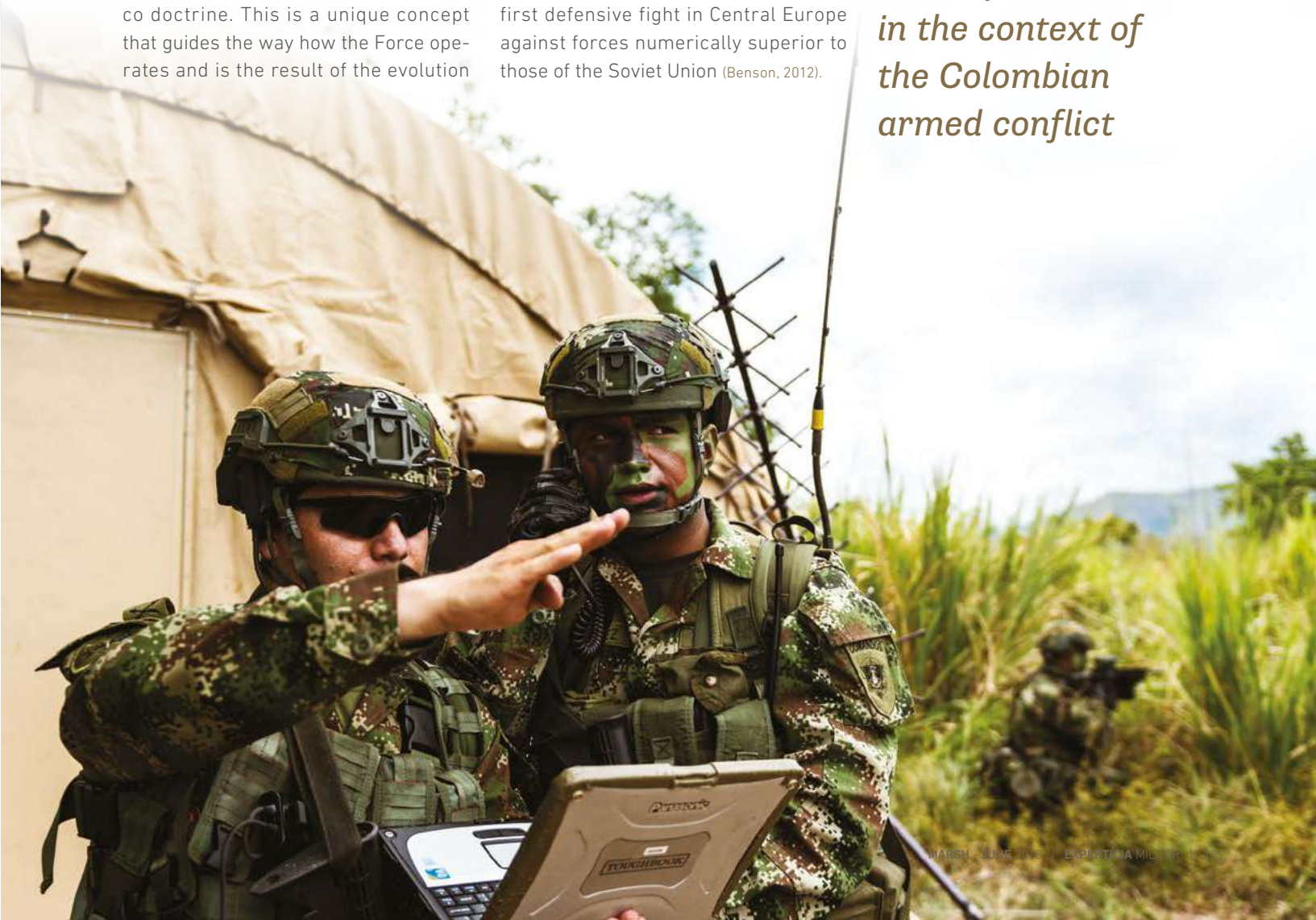
of the Army's thinking and experience in the context of the Colombian armed conflict, which allowed the Institution to understand that not only offensive and defensive tasks lead to defeat the enemy, but that stability tasks, which shape the operational environment for the protection of the civilian population and the critical infrastructure, are also required.

AirLand Battle

With this in mind, what operational concepts have influenced the generation and updating of the Force's doctrine in recent decades? The Army Doctrine has incorporated operational concepts that have guided the performance of the Force. The operational concept of AirLand Battle was not completely influential in the doctrine of some Army publications, but the new operational concept, known as Unified Land Operations, was incorporated into the Damasco doctrine. This is a unique concept that guides the way how the Force operates and is the result of the evolution

To talk about the conceptual notions adopted by the Colombian Army doctrine, specifically in reference to AirLand Battle, it is necessary to internalize its evolution and to analyze its background, which dates back to 1982. During that decade, the concept was embraced by the North American Army and its main allies, since it was intended to respond to the deficiencies in active defense, a concept that, back then, allowed them to be oriented towards victory during a first defensive fight in Central Europe against forces numerically superior to those of the Soviet Union (Benson, 2012).

The new operational concept, known as Unified Land Operations, was incorporated into the Damasco doctrine. This is a unique concept that guides the way how the Force operates and is the result of the evolution of the Army's thinking and experience in the context of the Colombian armed conflict



Accordingly, the evolution of the concept of active defense to AirLand Battle put emphasis on offensive aspects and included new terminology such as operational level of war, which turned campaign planning and integration of joint forces into a series of battles and confrontations to achieve a strategic purpose (Newell, 1994).

Thus, the campaign manual of the U.S. Army, classified as FM 100-5 Operations in 1986, maintained and strengthened key ideas such as the importance of the operational level of war, the focus on obtaining and retaining the initiative and, of course, the insistence on the requirement of cooperation of multiple armed institutions (Benson, 2012).

In the case of the Colombian National Army, this concept meant applying premises or postulates of AirLand Battle (Colombia, 2002) on some publications in a very general way, which influenced the doctrine until 2016.

By way of example, it is possible to compare how the United States and NATO applied this concept, foreseeing that their combats would take place in Europe within established operational frameworks: on the front (near), in the background (rear) and in depth (deep). Within its functional areas, AirLand Battle included technological modernization and intelligence capabilities (ARMY, 1986). Therefore, it can be concluded that there is a close relationship between these postulates and those of the EJC

The evolution of the concept of active defense to AirLand Battle put emphasis on offensive aspects and included new terminology such as operational level of war, which turned campaign planning and integration of joint forces into a series of battles and confrontations to achieve a strategic purpose

3-20 Manual: Army Campaign of 2002, in which concepts that influence the area of operations were defined:

"...deep, close and rearguard operations. In the Army, commanders fight deep, close and rearguard battles si-

multaneously and in a way that gives the enemy the impression that it is a single continuous operation against them. These commanders must find a way to attack the enemy simultaneously all along the battlefield and concentrate their forces and effects on the point and time necessary to fulfill their mission. (Colombia, 2002)"

In this sense, the Army adopted doctrinal concepts according to the needs of the context of the country at the end of the 1990's and the beginning of the 2000's. In Colombia, the adoption of this concept was evident, for example, in the modernization and acquisition of high technology equipment during the execution of Plan Colombia (Departamento Nacional de Planeación, 2006), which required military intelligence to obtain precise data of the different armed groups in order to guide the operations carried out by the maneuvering units. For this purpose, new technical and technological resources were placed at their disposal, including aircraft or high mobility platforms equipped with state-of-the-art elements. (Ospina, 2014)

In this way, the Colombian Army, having conducted joint air power, intelligence and special forces operations, demonstrated how the operational concept of AirLand Battle was applied.

Unified land operations

The operational concept of Unified Land Operations (ULO) began to be valid for



the U.S. Army since its introduction in 2011, and is grounded on the evolution of the AirLand Battle doctrine (Benson, 2012). General Martin Dempsey stated that Unified Land Operations are a "natural intellectual outgrowth" of AirLand Battle (the foundations of the current U.S. Army doctrine are linked to the key ideas related to AirLand Battle in the 1993 version of the Field Manual 100-5 Operations and in recent operational concepts) and of recent operational concepts. Thus, unified land operations adopt previous concepts that are more useful to achieve success in the present and in the future.

In Colombia, own experiences and those of other armies have also helped to shape the way how the Army currently operates. Key examples include the military reform of 1907 —led by Generals Rafael Reyes Prieto and Rafael Uribe Uribe, who hired the Chilean Military Mission, highly influenced by the Prussian doctrine— and the modernization processes that took place after the Korean War (1950-1953) —when the U.S. Army doctrine became a reference for the Colombian National Army (CEDOC, 2016).

Regarding the operational concepts mentioned above, the Colombian Army went from applying the AirLand Battle doctrine to taking a conceptual leap known as Unified Land Operations, as a

The evolution of the concept of active defense to AirLand Battle put emphasis on offensive aspects and included new terminology such as operational level of war, which turned campaign planning and integration of joint forces into a series of battles and confrontations to achieve a strategic purpose

result of the interpretation and planning of how the Army operates in complex operational environments. In consequence, ULO were defined as an operational concept based on the central idea that Army units seize, retain, and exploit the initiative to gain and maintain a position of relative advantage in sustained land operations, through decisive action, in order to prevent conflict, shape the operational environment and win wars (Colombia, 2017b).

In other words, this concept allows a multinational alignment, both at the regional and global levels, facilitating interoperability in the execution of any type of mission (Colombia, 2017b).

Conclusion

It is necessary to highlight that the Military Forces can be compromised by political authorities in search of political objectives; however, they must comply with the duties assigned by the Constitution and the guidelines established in the military doctrine. Thus, the war vision of an army includes responsibilities with the civilian population in the area of operations (Colombia, 2017a), which will affect the conduction and execution of said operations. This was understood by the Colombian Army when the operational concept of unified land operations was embraced.



References

ARMY. (1986). FM 100-5 Operations. Washington, DC, United States: U.S. Government Printing.

Artulio, E. I. (2017). Operational concepts and military strength. Retrieved from 2017.s3.amazonaws.com/2017_index_of_military_strength_essays_echeverria.pdf

Benson, B. (Mayo-Junio de 2012). Operaciones terrestres unificadas: la evolución de la doctrina del Ejército para lograr el éxito en el siglo XXI. Military Review, 10-22. Retrieved December 2015

CEDOC. (2016). Doctrina Militar del Ejército de Colombia. Bogotá: Dirección de Comunicaciones Estratégicas.

Colombia, Ejército Nacional (2017a). Manual fundamental del Ejército MFE 1-0 El Ejército. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional (2017b). Manual fundamental del Ejército MFE 3-0 Operaciones. Bogotá, Colombia: CEDOE.

Departamento Nacional de Planeación. (2006). <https://colaboracion.dnp.gov.co>. In (Departamento Nacional de Planeación 2006, pág. 10). Retrieved from https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Sinergia/Documentos/PLAN_COLOMBIA_Boletin_180216.pdf.

Ejército Nacional de Colombia. (2002). Manual EJC 3-20 Campaña para el Ejército. Bogotá, Colombia: Sección de publicaciones del Ejército.

Newell, C. (1994). On operational Art. Washington: U.S. Government printing office.

Ospina, C. (2014). Los años en que Colombia recuperó la esperanza. Universidad Pontificia Bolivariana.



CONFRONTING COMPLEX MULTIDIMENSIONAL SECURITY CHALLENGES IN TRINIDAD AND TOBAGO

PART II

R. Evan Ellis, PhD

Evan Ellis is an analyst of Latin American economic, political, and security issues, with a research focus on Latin America's relationships with China and other external actors, including India, Russia, and Iran. He is an associate professor of Latin American studies at the US Army War College Strategic Studies Institute (SSI), and he has previously served as a professor with the William J. Perry Center for Hemispheric Defense Studies in Washington, DC. Dr. Ellis has authored over 70 works, including China in Latin America: The Whats and Wherefores (Lynne Rienner, 2009), The Strategic Dimension of Chinese Engagement

with Latin America (Perry Center for Hemispheric Defense Studies, 2013), and articles in national security, finance, and technical journals. He has presented his work in a broad range of business and government forums in 25 countries on 4 continents. He has discussed his work regarding China and other external actors in Latin America on a number of radio and television programs, including CNN International, CNN En Español, Voice of America, and Radio Martí, and has testified on Chinese activities in Latin America before the US Congress. He is also cited regularly in the print media in both the United States and Latin America, including in the Washington

Times, Bloomberg, America Economía, DEF, and InfoBAE. Dr. Ellis holds a Ph.D. in political science with a specialization in comparative politics from Purdue University
***The author is research professor for Latin America and the Caribbean at the U.S. Army War College Strategic Studies Institute. The author would like to thank those who dedicated their time to provide their insights for this work, including but not limited to Dr. Anthony Bryan, BG Archilus Phillips, Dr. Dax Driver, Serena Joseph-Harris, Sheridan Hill, Calvin Wilson, Lloyd McAlpin, and Dr. Randy Seepersad. Nonetheless, the views expressed in this work, and any errors are strictly the author's own.*

Appropriate for a large nation of two islands, Trinidad and Tobago has one of the largest and most capable Coast Guards in the region, with approximately 45 ships in service. In addition to its responsibilities for guarding the nation's territorial waters against contraband goods such as drugs and weapons, or illegal fishing, as suggested by the previously discussed Tradewinds exercise, the nation has historically assumed a broader security role for the East Caribbean States in areas like hurricanes and disaster relief (Hassanali, 2017), due to its strategic geographic position near the southeastern limit of the Lower Antilles island chain.

Reflecting a vision of Trinidad and Tobago's broader security role in the Eastern Caribbean, the previous government of Patrick Manning developed a maritime security concept around the acquisition of three large helicopter-capable ships, to be purchased from the firm BAE. Although the government committed to buy the helicopters to make the concept work, and renovated its principal naval facility in Stables Bay to receive and su-

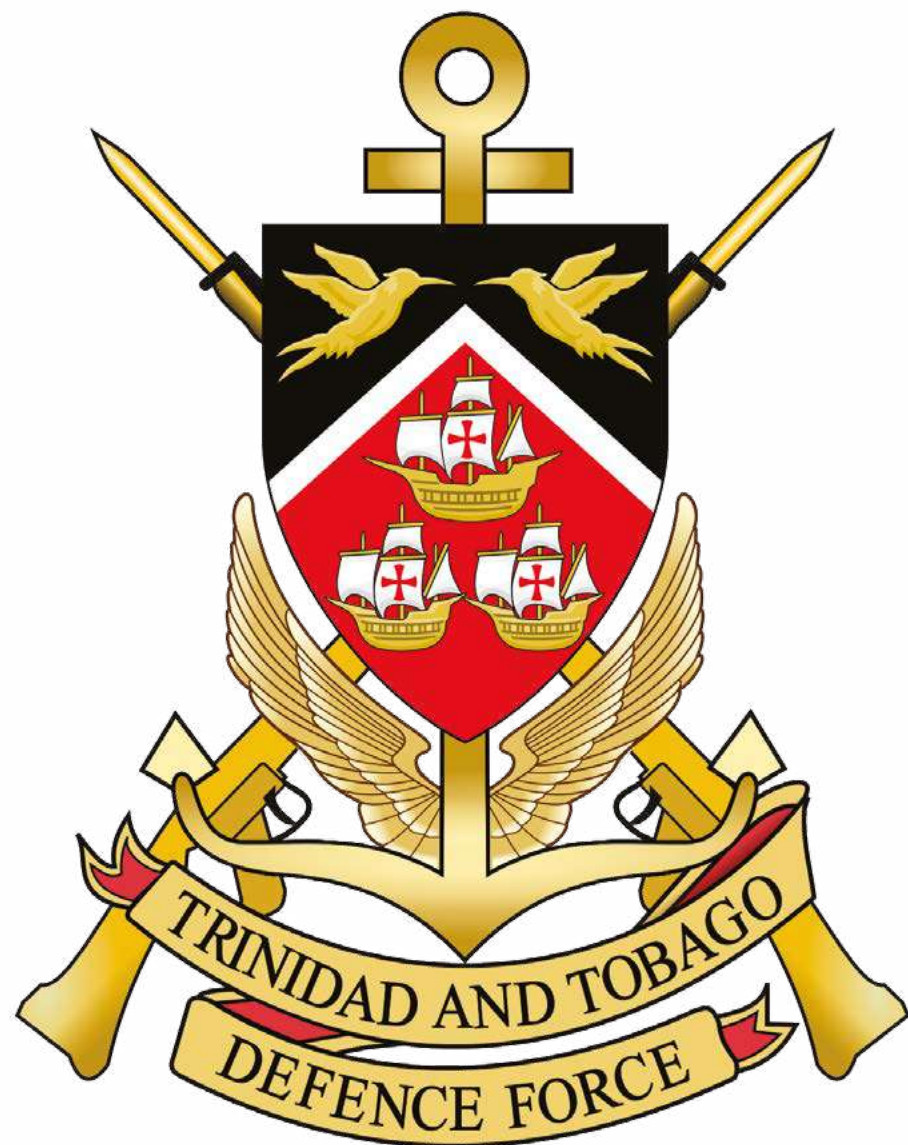


Foto: https://en.wikipedia.org/wiki/Trinidad_and_Tobago_Defence_Force

The nation has historically assumed a broader security role for the East Caribbean States in areas like hurricanes and disaster relief (Hassanali, 2017), due to its strategic geographic position near the southeastern limit of the Lower Antilles island chain

pport the ships, ultimately cancelled the acquisition and sold the ships to Brazil, much to the consternation of many TTDF officials.

With respect to controlling illicit flows into the country by sea, the Trinidad and Tobago Coast Guard (TTCG) has benefitted from the delivery of multiple new naval platforms, including the

acquisition of 6 new fast interceptors (bringing its total to 12), four Damen patrol ships, and an Overseas Patrol Vessel (OPV) acquired from the PRC and commissioned in 2015.

Unlike other small navies in the region, the TTCG has not incorporated marine assets confiscated from criminals into its fleet. In part, this is because the legal process for confiscating assets, like other parts of the Trinidad and Tobago legal system, is slow and complicated, with the consequence that the final resolution of the case will require years, with the confiscated asset not available to the government while the case is in progress. The program is thus not an effective vehicle for building capabilities within the TTCG or other parts of the Trinidad and Tobago government.

The TTCG, working in conjunction with its U.S. counterpart, has successfully made or supported a number of major drug intercepts at sea, including the interception of \$125 million in cocaine transiting its waters in February 2017 (U.S. Department of Homeland Security, 2017). Nonetheless, the ability to control narcotics flows transiting the country via maritime routes is limited by multiple factors, including the country's close proximity to Venezuela (a separation of only seven miles at the closest point), the large number of ports (14 commercial facilities), and the high number of transits by yachts and charter boats which create smuggling opportunities. The TTCG also arguably has a shortage of trained crew for the ships that it has acquired, causing some of its ships to remain in port more than would otherwise be the case.

Beyond the Coast Guard itself, Trinidad and Tobago has also had problems with the operational availability of its coastal radars (Gumbs-Sandiford, 2012), as well as the use of containerized cargo scanners in the two principal ports where they are available (Browne, 2017).

The Trinidad and Tobago Air Guard

In exercising its support to maritime and other interdiction missions, the Trinidad and Tobago Air Guard has a relatively limited set of assets. These include two aging C-26 aircraft, which are primarily used for surveillance and reconnaissance, but whose age makes them very expensive to keep flying. Two additional C-26s planned during the previous government, were never purchased.

The Air Guard has four aging A139 helicopters which it uses for surveillance and reconnaissance, including searching for marijuana plantations on the island. A planned buy of 4 Bell 429 helicopters and a Bell 412EPI (Bell Helicopter, 2015), which would have significantly added to such capabilities was never completed.

In part, because of its limited budget, the TTDF has also looked to acquire UAVs to conduct maritime surveillance, yet the expense involved in the electronics packages, maintenance and training to operate the type of large vehicles which would meet TTDF needs, make such an acquisition cost-prohibitive. The TTDF has also reportedly evaluated renting surveillance time from a leading UAV manufacturer/operator, but has not committed to such an option.

Inter-Agency Units

During previous administrations, the Trinidad and Tobago governments have created special organizations with their own assets, drawn from various parts of the government, to facilitate greater interagency cooperation in the fight against crime and insecurity. These have included the Counterdrug and Crime Task Force, and most recently the Special Anti-Crime Unit of Trinidad and Tobago (SAUTT). The creation and subsequent disbanding of these units, as different governments have organized national security assets in different ways, have impacted organizational chains of command, the administrative control of assets such as helicopters, and arguably, where and how whole-of-government operational coordination and intelligence is done.

Moreover, the tradition of organizational change accompanying the alternation in power of governments has created the expectation of further change each time a new government comes into office. Accordingly, some have speculated that, because the SAUTT was created under the People's National Movement (PNM) government of Patrick Manning and disbanded under its successor, the United National Congress (UNC) government of Kamala Persad-Bissessar (Daily Express, 2012), that with the return of the PNM to power under Kenneth Rowley, some version of the SAUTT could now be resurrected.

Trinidad and Tobago Police Service

The Trinidad and Tobago Police Service (TTPS), under the Ministry of National Security, has had the lead for

combatting crime and insecurity in the interior of the country.

The ability of the TTPS to design and implement a strategy to combat the nation's challenges has arguably been impaired by corruption, the severity of which has been acknowledged by the country's current Attorney General Faris Al Rawi (Kowlessar, 2017), and acknowledged in various government reports.

Beyond corruption, the ability of the TTPS to conduct long-term strategic planning and organize to most effectively conduct its mission is arguably handicapped by the organizations lack of a regular Commissioner of Police, with the Deputy Police Commissioner, Steve Williams, serving as acting commissioner since 2012 (Kowlessar, 2016). While acting commissioner Williams has a three-year strategic plan (2017-2020), reflecting consultations within all nine police divisions, and while the government is formulating a new national security strategy, as of late August 2017, there was still no whole-of-government anti-crime plan.

The principal manpower and other resources of the police are currently distributed among its nine territorial divisions, who perform the bulk of the day-to-day work against drugs, gangs, and other criminal issues in the country. Nonetheless, at the national level, there are several special units to combat major crime problems. These include, but are not limited to: (1) Anti-Kidnapping Squad (created in response to an upsurge in kidnappings from 2001-2005), (2) Financial Investigations Branch (to develop money laundering and other cases against gangs and other criminals based on illicit financial activities), (3) Special

Branch (whose duties include intelligence on the foreign fighter threat and other issues), (4) Interagency Task Force (for conducting joint patrols and security activities with the military),

The Trinidad and Tobago Coast Guard (TTCG) has benefitted from the delivery of multiple new naval platforms, including the acquisition of 6 new fast interceptors (bringing its total to 12), four Damen patrol ships, and an Overseas Patrol Vessel (OPV) acquired from the PRC and commissioned in 2015

Organized Crime, Narcotics and Firearms Bureau (OCNFB), and Criminal Gang Investigations Unit (CGIU) (the later organizations are in the process of being merged).

Interagency Task Force. One government initiative to bring down bring down gang violence was the Interagency Task Force (IATF), a combination of military and police personnel which deployed into Laventille and other high-crime neighborhoods in the greater Port of Spain, to include 'mobile police posts' in which both military and police officers temporarily resided in the area that they were seeking to protect. This presence was augmented through special outreach activities such as Operation H.O.P.E., in which the military and police engaged with and sought to win the hearts and minds of the community (Fraser, 2013).

While such presence and outreach efforts initially brought crime down in the zones in which those forces deployed, challenges simultaneously grew in other parts of the country which had previously received less focus, including to the suburb of Diego Martin to the north, and the enterprise area of Chaguaramas to the south, where murders and violence began to expand.

Financial Intelligence Branch / Financial Intelligence Unit

In the financial arena of the struggle against criminal groups, the Trinidad and Tobago government has reasonably good banking laws and a competent Financial Intelligence Unit (FIU) under the Ministry of Finance. Nonetheless, the FIU reportedly lacks the staff and other resources required to

keep up with the numerous small entities it is charged with supervising. In addition, participation of credit unions and financial cooperatives in the monitoring system, as well as casinos and other entities, such as notary publics, has been problematic. Moreover, important money laundering loopholes still exist, including the ability to use cash to construct buildings or otherwise improve previously acquired property.

Complementing the FIU, the Financial Investigation Branch (FIB) of the police is charged with developing and acting on intelligence from the FIU as criminal cases. Yet in practice, some Trinidad and Tobago security experts suggests that the FIB has reportedly brought few cases forward for the amount of material passed to it by the FIU, although 17 people have been arrested by the FIB in the past 6 years (Bruzual, 2017).

Impediments to Police Effectiveness

The ability of the TTPS to respond to gangs, drugs, and associated violence in the country has been impaired by the difficulty of build cases against criminals, reflecting a combination of strong evidentiary requirements, a system which permits numerous appeals and procedural delays, and limits in the capacity of the law enforcement. Moreover, as noted previously, fighting criminals is also impaired by corruption in the police and other parts of the judicial system, and an associated reluctance of victims and witnesses of crimes to participate in the system against perpetrators.

While police corruption, and corruption in the government and society more broadly, are virtually taken

for granted, the ability to reform the police is hindered by the absence of ongoing confidence measures in the force, beyond vetting and polygraphs upon entry to certain sensitive units such as its 'special branch'. There is not, for example, continuous testing of regular police officers or home visits and other monitoring of police officers for signs of enrichment unexplained by their income. Moreover, it is almost impossible to dismiss police officers, generally requiring a criminal conviction through a process that may drag out many years in the courts, while the police officer is suspended, typically with 3/4 pay. Indeed, one of only occasions of a police officer ever being dismissed aside from a criminal conviction was the 2009 case of police constable Clinton Auguste, who attempted to stop a vehicle in then Prime Minister Patrick Manning's motorcade, then became involved in an altercation with the Prime Minister himself (Daily Express, 2009).

With respect to intelligence against criminal and other threats, Trinidad and Tobago arguably suffers from limited coordination between the multiplicity of agencies in the country, with sharing further impaired by a lack of trust between organizations, due to concerns over corruption.

Some of the relevant intelligence capabilities include those in the Trinidad Regiment, the Coast Guard, in the Defense Staff, intelligence at the Commissioner of Police level, intelligence in individual police organizations such as the Organized Crime and Firearms Bureau and the TTPS Special Branch, intelligence residing in separate organizations within the Ministry of National Security, such as the Counter Trafficking Unit (CTU) and the Organized Crime, Narcotics and Firearms Bureau

A combination of military and police personnel which deployed into Laventille and other high-crime neighborhoods in the greater Port of Spain, to include 'mobile police posts' in which both military and police officers temporarily resided in the area that they were seeking to protect. This presence was augmented through special outreach activities such as Operation H.O.P.E., in which the military and police engaged with and sought to win the hearts and minds of the community

(OCNTB), some capability within prisons intelligence, the civilian Strategic Services Agency (whose multiple duties, in principal, include integrating operational intelligence across the government), intelligence in other ministries such as the previously mentioned Financial Intelligence Unit (in the Ministry of Finance), the National Operations Center (which provides a forum for some intelligence sharing among senior-level officials, but whose legal status and function is in the process of redefinition), and the Joint Intelligence Group (which integrates intelligence at the strategic level for the National Security Council Secretariat (NSCS)). Nor, reportedly, are there robust databases and communication systems for integrating intelligence on specific persons, groups, and institutions to support the identification of patterns, and to use in support of specific operations.

Trinidad and Tobago Prisons System

As in other countries in the region facing challenges of gangs and high-crime rates, the prison system in Trinidad and Tobago is both part of the problem and potentially part of the solution.

The Trinidad and Tobago prison service (TTPS), which comes under the Ministry of National Security, oversees nine prison facilities: (1) A small prison for both convicted inmates and those awaiting trial ('remand') in Tobago, (2) an older prison on Carrera island for convicts serving long-term sentences, prison for convicted prisoners, (3) a facility in the heart of Port of Spain for both convicted and remand prisoners, (4) a small (initially 'temporary') facility in Santa Rosa, used for low-risk drug offenders. In

addition, the main prison complex on Golden Grove road in Arouca, contains (5) the maximum-security prison, (6) the female prison, (7) the 'Youth Training Center' for convicted minors, (8) another remand facility for those awaiting trial, and (9) a convict facility. In addition, outside of the formal organization of the prison system, there is also an immigration detention center (IDC) in Arima, administered by the Immigration Division of the Ministry of National Security.

With the exception of IDC, all of the facilities are run and guarded by prison service personnel, rather than regular police or military as occurs in some other countries of the region.

Some of the core problems of the system resemble that found in other high-crime countries in the Americas, including overcrowding, contraband, and the use of the penitentiary facilities by gang leaders to continue to run criminal operations, consolidate control over their organizations and recruit new members.

Within the system, the most significant problem is with those awaiting trial, approximately 2/3 of the inmate population. Due to the slowness of the criminal justice process in the country, the average person in prison in Trinidad and Tobago awaiting trial spends 4.5 years in confinement, although those on more serious charges such as murder, or realizing an appeal, have spent as much as 16 years awaiting trial. With respect to overcrowding, some facilities are worse than others. The worst is reportedly in the remand facility in Arouca, which had 1,000 to 1,300 inmates awaiting trial for 450 available beds.

To an extent, the aforementioned difficulties in the prison system have contributed to the current gang challenge. Prison experts consulted for this study suggest that the system partly contributed to the formation of the previously noted dichotomy between 'Muslim' and 'Rasta City' gangs in the country, by forcing the non-Muslim gangs to band together in prison as a defense against the more coordinated Muslim ones. Similarly, the prison system arguably helped to 'nationalize' gang organization by bringing various neighborhood gang leaders together with leaders from more powerful groups, helping to concretize a structure of cooperation between them that continued when they left the prisons.

As in other prison systems, TTPS has had difficulties with corrections officers killed because prisoners with access to cellphones or other communication were reportedly able to set up ambushes for them, reporting details such as the officials' time of departure and type of car to their criminal accomplices on the outside. Similarly, those on the inside have been able to intimidate guards by using their contacts on the outside to learn details about the families and loved ones of administrators and guards, and threaten harm to them. While some facilities within the Trinidad and Tobago prison system had cellphone jammers as long ago as 2006, such jammers were intermittently disabled (presumably deliberately), as well as becoming the source of complaints from those living near the prison (especially the Port of Spain facility in the middle of a commercial district), that such jamming was impairing the commercial cellphone service for which they were paying. Since 2015, the Prison Service has received more

sophisticated scanners in the Golden Grove and Port of Spain facilities which address some of these issues. It has also received body scanners to more effectively control the smuggling of contraband into prisons in clothing or body cavities. Nonetheless, the new machines, like the old ones, have been subject to suspicious outages and problems related to their operators.

Finally, while the prison service collects some intelligence on those under its control, it is limited in its technical means, and the employment of systematic procedures, for collecting and using that intelligence on more than an ad hoc basis. As an example, advanced electronics equipment for monitoring prisoner communications and flagging key conversations based on key words, relatively common in prison facilities in other countries, has not yet been incorporated into the Trinidad and Tobago prison system.

Such issues are of concern in order to prevent the prisons from serving as a space for the recruitment of gang members, the consolidation of control by gang leaders over their members in prison, and the use of prisons by criminal leaders as a base from which to continue to run their operations. Nonetheless, the difficulties mentioned in this section are in no way as severe as those found in countries such as Honduras, Guatemala or El Salvador. As of August 2017, for example, the system housed approximately 3670 inmates, approximately 20% more inmates than available beds, with the rest obliged to sleep in hammocks or on the floor. While suboptimal, the situation compares favorably with prisons in Central America which are at 200% or 300% of capacity.

Private Security Forces

Beyond the work of the Trinidad and Tobago government against crime and insecurity, the nation also has a robust private security sector with approximately 300 companies employing between 35,000 and 55,000 per-

Some of the relevant intelligence capabilities include those in the Trinidad Regiment, the Coast Guard, in the Defense Staff, intelligence at the Commissioner of Police level, intelligence in individual police organizations such as the Organized Crime and Firearms Bureau and the TTPS Special Branch

sons. There is reportedly good cooperation between the police and private security on an informal basis, particularly at large public events where both are present. Such cooperation reflects the fact that many private security personnel, and heads of private security companies are retired policemen.

On various occasions, the Ministry of National Security have contracted private security firms to supplement its work, including, during the previous government, the hiring of a security company to conduct neighborhood watch activities, known as 'comfort patrols'. The practice was, however, widely criticized (Matroo, 2014) and ultimately cancelled when the current PNM government came into office.

Beyond informal cooperation at public events and the explicit contracting of private security organizations by the Trinidad and Tobago government to complement police, industry experts interviewed for this report suggest that the government does not fully leverage the potential contribution of private security to the fight against crime and insecurity through official, systematic coordination and information sharing. Indeed, there are no formal mechanisms for companies or individuals in the private security sector to share information with authorities.

In addition, the private security industry is also arguably highly unregulated, with no government organization to provide systematic oversight of firms or personnel beyond the Ministry of National Security's registration of the subset of entities that formally qualify as security companies. Indeed, despite the Private Security Agencies

The challenges suggest that U.S. and Trinidadian leaders need to fundamentally re-think how they work together, to include not only the level of security assistance to the country, but the strategic concept behind it

bill of 2001, for companies not using firearms or certifying their employees as constables (referred to as 'precepts'), there is no absolute obligation to register with the government as a security firm (Daily Express, 2010). As a result, the government arguably does not have a clear concept of how many security companies operate in the country, or who works for them.

Recommendations

The issue of foreign fighters, which has drawn greater U.S. attention to the nation's security challenges, is arguably only a manifestation of deep-rooted problems. Yet while there are specific ways in which the U.S. can work more effectively with that

nation to support governance, prosperity, and strong democratic institutions there, the challenges also suggest that U.S. and Trinidadian leaders need to fundamentally re-think how they work together, to include not only the level of security assistance to the country, but the strategic concept behind it.

In the interim, it is important for the U.S. to emphasize more strongly in planning documents such as the National Security Strategy and National Military Strategy, that stability and strong governance in areas contiguous to the United States such as the Caribbean, is a fundamental pillar of the security of the United States.

At the level of the Trinidad and Tobago country team, the Trump administration should prioritize the appointment and confirmation of a new Ambassador to the country, to replace Ambassador John Estrada, who left in January 2017. While the Chargé d'affaires in Port of Spain has performed admirably since Ambassador Estrada's departure, the presence of a Congressionally confirmed ambassador is important not only for interacting with the government and people of the country, but for shaping the U.S. country plan toward Trinidad and Tobago to ensure that the U.S. is engaging with it to support security and other objectives in the most effective, coherent fashion possible.

To the extent that the United States expands or allocates additional resources to specific programs in Trinidad and Tobago country programs, it should also take care to provide additional staff to the security cooperation office and embassy to accommodate the increased demands for the administration of such programs.

With respect to the content of the U.S. programs for the country in the security arena, the primary need of the country, before all others, is arguably the strengthening of institutions and combatting corruption. To the extent that such aid is desired and accepted by the Trinidad and Tobago government, the U.S. may wish to initially give particular attention to programs for combatting corruption in law enforcement and other public institutions, to include support for systematic use of polygraphs and other confidence measures in the police and other law enforcement organizations, technical support for investigating and bringing criminal cases, and changes in laws to facilitate bringing corruption cases at all levels of government. While progress against institutional corruption alone will not solve the serious problems of criminal gangs and violence in the country, it will arguably be impossible to make meaningful progress against such scourges without taking on the corruption issue.

Finally, a significant share of funding for such programs is likely to come through the Caribbean Basin Security Initiative (CBSI) or its follow-on (U.S. Department of State, 2017). To this end, the United States should re-think its level of resourcing for this multi-lateral program. For its part, Trinidad and Tobago should play as active as role as possible in shaping it, to include being engaged, to the maximum extent possible, to include contributing to the agenda of, and participating in the CBSI annual conference to be held in November 2017 in Santo Domingo.

The location of Trinidad and Tobago vis-à-vis Venezuela, the Caribbean, and regional oil reserves make the

country of strategic importance to the United States. Helping Trinidad and Tobago to address its endemic challenges is both in the interests of the United States, and also the right thing to do for the people of the country. With Trinidad and Tobago's considerable human and natural resources, level of development, and the diversity of its economy and people, there is no reason why it cannot enjoy both peace and prosperity. Getting the relationship with Trinidad and Tobago right will help the U.S. to establish a roadmap for a healthy cooperative relationship with the region as a whole, which is fundamental to the security of the United States, and in the collective interest of the hemisphere.

References

Bell Helicopter. (March 15, 2015). Bell nabs 429, 412 EPI deal with Trinidad and Tobago. Helicopters Magazine. Retrieved from <https://www.helicoptersmagazine.com/news/bell-nabs-429-412-epi-deal-with-trinidad-and-tobago-5218>

Browne, J. (July 17, 2017). JSC Says PSA Is Why Port Scanners Not In Use. TV6. Retrieved from https://www.tv6tnt.com/news/7pmnews/jsc-says-psa-is-why-port-scanners-not-in-use/article_3ef0624a-6b52-11e7-a415-333817ece070.html

Bruzual, A. (June 7, 2017). FIB: 17 arrested for money laundering. Trinidad Express. Retrieved from <http://www.trinidadexpress.com/20170607/news/fib-17-arrested-for-money-laundering>

Daily Express. (Mar 21, 2009). FIRED! Cop who 'acted in a very irresponsible

manner and used language' to PM. Trinidad Express. Retrieved from http://www.trinidadexpress.com/news/FIRED_-115441109.html

Daily Express. (September 1, 2012). A Country Implodes. Trinidad Express. Retrieved from <http://www.trinidadexpress.com/business-magazine/A-country-implodes-168289336.html>

Fraser, M. (June 28, 2013). Top cop: Deserving of a pat on the back. Trinidad Express. Retrieved from <http://www.trinidadexpress.com/news/Top-cop-Deserving-of-a-pat-on-the-back-213424601.html>

Gumbs-Sandiford, A. (July 1, 2012). Jack: Urgent repair for coastal radar. Trinidad Guardian. Retrieved from <http://www.guardian.co.tt/news/2012-07-01/jack-urgent-repair-coastal-radar>

Hassanali, S. (September 9, 2017). Caricom focus. Trinidad Guardian. Retrieved from <http://www.guardian.co.tt/byline-authors/shaliza%E2%80%88hassanali>

Kowlessar, G. (January 14, 2016). Acting top cop may get 7th extension. Trinidad Guardian. Retrieved from <http://www.guardian.co.tt/news/2016-01-14/acting-top-cop-may-get-7th-extension>

Kowlessar, G. (February 4, 2017). Crooked cops a real problem. Trinidad Guardian. Retrieved from <http://www.guardian.co.tt/news/2017-04-02/crooked-cops-real-problem>

Matroo, C. (August 6 2014). Griffith defends Comfort Patrols. Trinidad Express. Retrieved from http://www.newsday.co.tt/crime_and_court/0,198685.html

www.newsday.co.tt/crime_and_court/0,198685.html

U.S. Department of Homeland Security, Public Affairs. (March 1, 2017). Coast Guard Seizes Cocaine Worth an Estimated \$125 Million. U.S. Customs and Border Patrol News. Retrieved from <https://www.dhs.gov/blog/2017/03/01/coast-guard-seizes-cocaine-worth-estimated-125-million>

U.S. Department of State (2017). Caribbean Basin Security Initiative. Retrieved from <https://www.state.gov/p/wha/rt/cbsi/>

Webb, Y. (July 20, 2015). China Society fighting to regain trust. Trinidad and Tobago Guardian. Retrieved from <http://www.guardian.co.tt/news/2015-07-20/china-society-fighting-regain-trust>



HÉROES MULTIMISIÓN

NUESTRA MISIÓN ES COLOMBIA



EJÉRCITO
NACIONAL