



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO



HOMENAJE

CR. JUAN CARLOS GALÁN GALÁN
Q.E.P.D.

EXPERTICIA MILITAR

NÚMERO 6 - DICIEMBRE 2018 - MARZO 2019 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782

EXPERTICIA MILITAR

NÚMERO 6 - DICIEMBRE 2018 - MARZO 2019 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782



CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA

CONTENIDO

Operaciones de mantenimiento de Paz. Aportes de Colombia en las Naciones Unidas 8
Coronel Juan Carlos Galán Galán (q.e.p.d.) /
Capitán Edwin Adolfo Cañas Avellaneda

La transformación militar frente al dilema del tiempo: encontrando respuestas en las ciencias de la complejidad 16
Teniente Coronel Giovanni Alberto Gómez Rodríguez /
Vivian Marcela Zamora Zamora

El Comando Estratégico de Transición y su participación en la estabilidad de Colombia 24
Coronel Carlos Javier Soler Parra

Introducción a la lógica institucional en las relaciones civiles y militares: caso colombiano 30
Coronel (FAC) Eliot Gerardo Benavides González

Primer Seminario Taller Internacional de Arte y Diseño Operacional 40
El Centro de Doctrina del Ejército continúa generando espacios para el pensamiento militar de la Fuerza

La combinación de la pluma y la espada como fórmula de transformación cultural del Ejército Nacional 46
Mayor Juan Manuel Devia Arias

La transformación de las Fuerzas Armadas en un mundo complejo 52
Teniente coronel del Cuerpo de Infantería de Marina Samuel Morales Morales

Doctrina & gestión del conocimiento. Evidenciar, preservar y usar el tangible e intangible: Una necesidad estratégica 64
Capitán de Fragata (RA) Carlos Enrique Ortiz Rangel

EXPERTICIA MILITAR

Edición 6 Diciembre 2018 - Marzo 2019
ISSN 2590-8782

Mayor General
Nicacio de Jesús Martínez Espinel
Comandante Ejército Nacional de Colombia

Mayor General
Adelmo Orlando Fajardo Hernández
Segundo Comandante del Ejército

Mayor General
Jorge Enrique Navarrete Jadeth
Jefe de la Jefatura de Estado Mayor
Generador de Fuerza

Comité editorial

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

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

Coronel Farid Chaux Nieto
Subdirector Centro de Doctrina del Ejército

Mayor Leonardo Gómez Parrado
Director de la Dirección de Gestión,
Estandarización y Difusión de Doctrina - DIGED

Asesora en comunicación
estratégica:

Luz Martha Melo Rodrigues

Diseño, diagramación y conceptualización:
Luz Marina Betancourt Marulanda

Colaboradores
Corrección de estilo: Capitán Diego Esmeral Madrid - Marcela Labrador - Tatiana Fadul - Nancy Tatiana Lagos. Traducción: Escuela de Idiomas del Ejército - Mayor Diego Arteaga.
Fotografía: Archivo fotográfico Ejército Nacional, CEDOE, ESMAL.

Impresión: Publicaciones Ejército

Correo Electrónico (E-Mail):
experticia.militar@cedoc.edu.co

Derechos reservados. Experticia Militar, Revista Profesional del Ejército Nacional 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

EJÉRCITO NACIONAL: UNA FUERZA EN CONSTANTE EVOLUCIÓN

Brigadier General

Robinson Alexander Ramírez Cedeño

*Comandante del Comando de
Educación y Doctrina del Ejército*



El Ejército Nacional siempre ha tenido una visión de futuro en el cumplimiento del mandato constitucional, como parte del desarrollo de proyectos ambiciosos dirigidos hacia el fortalecimiento de las capacidades y las bases fundamentales a partir de principios y valores, así como la transversalización en todos los procesos internos.

Diagnosticar las amenazas, los retos, los desafíos y las propias falencias en un proceso de interiorización profunda, es garantía de que la Fuerza cuenta con un cúmulo de herramientas para educar, capacitar, entrenar y profesionalizar a todos sus integrantes y con la premisa de Michael Godet de "iluminar el presente con la luz del futuro", propósito que es importante; ofrecer a los colombianos la tranquilidad y confianza para apoyar la voluntad de construcción de una sociedad de todos y para todos con la intervención de los actores sociales y que este empeño se convierta en realidad.

En tal sentido, temas como la seguridad y perspectivas de género, gestión de riesgos en seguridad, ambientes dinámicos y volátiles, entre otros, hacen que la institución haya evolucionado dentro del marco de transformación del Ejército del futuro y como resultado se anticipe a entornos estratégicos en los cuales el desarrollo de capacidades, la actualización de procesos, la consolidación de la cultura militar alineada a estándares internacionales y la potencialización del talento humano como eje central, proporcionen las características *sine qua non* para responder a cualquier desafío.

Pero, afrontar nuevos retos es una tarea que exige estar alineados al lenguaje operacional de carácter internacional y en tal sentido no es casualidad que se estén desarrollando las dos últimas fases de la revisión, jerarquización y actualización de la doctrina del Ejército, las cuales representan dentro de la transformación de la fuerza un salto

conceptual en el pensamiento militar, un cambio de paradigma en la manera de gestionar y producir la doctrina, además de configurar las competencias inherentes de cada especialidad para asumir los retos del futuro con bases conceptuales claras. Actualmente la doctrina Damasco es punta de lanza de la transformación de la fuerza con la cual se fortalece la eficacia operacional de los héroes bicentenarios, se potencia las capacidades y se constituye un referente regional, hemisférico y global.

Entre tanto, la formación, capacitación, instrucción y entrenamiento de todos los integrantes del Ejército corresponden a la necesidad de educación integral que forma hoy por hoy parte del sistema educativo como complemento de las ciencias militares bajo la premisa "educar es trascender en el hombre".

Diagnosticar las amenazas, los retos, los desafíos y las propias falencias en un proceso de interiorización profunda, es garantía de que la fuerza cuenta con un cúmulo de herramientas para educar, capacitar, entrenar y profesionalizar a todos sus integrantes

Todo lo anterior refleja el impacto de la transformación de la fuerza bajo un esquema de adecuación de la estructura organizacional, que no desconoce la evolución de los procesos autónomos,

complejos y proactivos basados en las exigencias de la nación, que entendidas e interiorizadas en la institución ofrece una ventaja directa, la cual conduce al éxito como país.



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

IN MEMORIAM

CR. JUAN CARLOS GALÁN GALÁN (Q.E.P.D.)



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAl



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAl

“La muerte es la expresión infalible de la naturaleza viva. Muchos fallecen a diario, pero pocos trascienden por sus obras, su carácter, su fuerza, su entereza y el don particular con que decidieron aportar a la humanidad.

El Ejército Nacional de Colombia hoy tiene la difícil, pero reconfortante misión de rendir un homenaje póstumo al Coronel Juan Carlos Galán Galán, Director del Centro de Misiones Internacionales, quien se destacó en el ejercicio de su carrera y fue condecorado con la Medalla al valor en dos ocasiones, la Francisco José de Caldas al mejor alumno, la Andrés Rosillo de la Escuela Militar, la de aviación: Alas Doradas y la Internacional Alcopaz, por mencionar solo algunas. Su labor y desempeño hablan por sí solos de la calidad militar, vocación y compromiso con que vivió durante sus 25 años de servicio y amor a la patria.

La pérdida de este gran soldado ha conmovido profundamente a su amada institución y hoy le agradece al Dios de los Ejércitos haber permitido su paso como líder innato para varias generaciones de hombres y mujeres al servicio de la nación.”

Brigadier General Marcos Evangelista Pinto Lizarazo



“MUCHAS GRACIAS POR TANTO”

Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAl

OPERACIONES DE MANTENIMIENTO DE PAZ.

APORTES DE COLOMBIA EN LAS NACIONES UNIDAS

Coronel

Juan Carlos Galán Galán (q.e.p.d.)

Coronel del Arma de Infantería. Profesional en Ciencias Militares, especialista en Seguridad y Defensa Nacional, especialista en Comando y estado mayor, curso de UN Military Units Specialised Training Materials, curso de UN Training of Trainers. Realizó los cursos de preparador de instructores, curso de piloto en ala rotativa, diplomado en Derechos Humanos, diplomado en Derechos de los niños, niñas y adolescentes, incluyendo los desvinculados y/o recuperados de los grupos armados ilegales, diplomado de Estado Mayor y diplomado en Administración Pública. Durante su trayectoria militar se desempeñó como piloto del comando de la vigésima quinta brigada de aviación, oficial de seguridad en el Batallón de Helicópteros,

ejecutivo y segundo comandante del Batallón de Infantería Junín n.º 33, miembro del estado mayor de la Brigada Móvil n.º 9, subdirector de la Escuela de Soldados Profesionales, comandante del Batallón de Infantería Batalla de Ayacucho n.º 22, director de la Escuela de Misiones Internacionales y Acción Integral y primer director del Centro de Misiones Internacionales y Acción Integral.

Capitán

Edwin Adolfo Cañas Avellaneda

Oficial del Arma de Ingenieros Militares. Profesional en Ciencias militares, especialista en Operaciones Psicológicas, realizó el curso de UN training of trainers, curso de operaciones de paz, asistente en el seminario de desafíos a la educación en el marco de la transformación del Ejército Nacional, asistente en el seminario de intercambio de experiencias en operaciones de paz con los Ejércitos de Alemania y de Chile. Durante su trayectoria se ha desempeñado como comandante de Compañía en el Batallón de Combate Terrestre n.º137 y actualmente se desempeña como jefe del Departamento de Misiones Internacionales en la Escuela de Misiones Internacionales y Acción Integral.

La evolución de las Fuerzas Militares de Colombia, en la participación en conflictos internacionales ha sido altamente resaltada en diferentes textos académicos, de investigación y periodísticos, por ello resulta importante entender sus antecedentes para ampliar el espectro frente al trabajo mancomunado con las Naciones Unidas.

Durante el proceso de fundación de la Organización de las Naciones Unidas (ONU), Colombia tuvo una importante participación en la elaboración y posterior firma de su carta en 1945, donde personajes ilustres de la nación hicieron aportes importantes como muestra de compromiso con la paz y la seguridad del mundo.

En la actualidad, la ONU cuenta con 193 estados miembros representados en el órgano deliberante: Asamblea General. Debido a las facultades que le confiere la carta y su singular carácter internacional, permite que esta Organización pueda intervenir sobre amenazas que atenten contra la paz y la seguridad, el cambio climático, el desarrollo sostenible, los Derechos Humanos, el desarme, el terrorismo, las emergencias humanitarias y de salud, la igualdad de género, la gobernanza, la producción de alimentos, entre otros.

Para el año 1951 las Fuerzas Militares de Colombia empezarán su historia en la ONU en el marco de la Guerra Fría,

cuando el presidente Laureano Gómez ordenó el despliegue de un Batallón de Infantería a Corea del Sur. Mientras que el mundo continuaba viviendo los días tensos de este conflicto suspendido en la atmósfera sobrecargada de presagios bélicos, las Naciones Unidas comprobaron que si el frente de combate no era robustecido la pérdida de la guerra era inminente y los campos de batalla se convertirían en dantescos escenarios.

Entonces, le correspondió al país como miembro de la organización aportar a la causa sumando un total de 1080 hombres de infantería, que conformaron la División Colombia abriendo paso para que el Gobierno nacional mediante el

Colombia incursionó de manera directa en las Naciones Unidas cumpliendo el compromiso de contribuir al mantenimiento de la paz y la estabilidad del mundo

Decreto 3927 del 26 de diciembre de 1950 creara el Batallón de Infantería N.º 1 Colombia, el cual estaría destinado a apoyar a la República de Corea. Luego de un arduo entrenamiento siguiendo los lineamientos de la doctrina americana, se conformó la unidad que arribaría a tierras asiáticas a bordo de la fragata Aiken Victory (Roa, 1974).

Así, Colombia incursionó de manera directa en las Naciones Unidas cumpliendo el compromiso de contribuir al mantenimiento de la paz y la estabilidad del mundo, conformando entonces el Batallón Colombia N.º 1 con 3 relevos; el primero de despliegue bajo el mando del Teniente Coronel Jaime Polanía Puyo, a quien la historia lo reconoce como el líder que, no solo llevó a las tropas a cumplir su primera operación ofensiva en suelos internacionales, sino quien además fue herido en el fragor del combate mientras revistaba y motivaba a sus subalternos en primera fila.

Luego de la recuperación retomó el mando de su unidad y continuó con la misión motivando con ello al Mayor General del Ejército de Estados Unidos Blacksheard Bryan, Comandante de la 24a División - 8o Ejército Naciones Unidas, citado por el General Álvaro Valencia Tovar, quien para elogiar el esfuerzo insigne afirmó "He combatido en tres guerras, he comandado y he visto luchar los mejores soldados del mundo, pensé que nada me quedaba por ver en el



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAL



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAl

campo del heroísmo y la intrepidez humana, pero viendo combatir al Batallón Colombia he presenciado lo más augusto, lo más soberbio de mi vida" (Tovar, 1993).

"El Batallón Colombia desplegó tan incomparable coraje y tan extraordinaria destreza en la ejecución de su difícil tarea, que se ha distinguido por haber superado a otras unidades participantes en acciones similares. El extraordinario heroísmo y la notable efectividad demostrados durante el combate, los honra y está a la altura de la más noble tradición militar" *Presidente Harry Truman.*

En ese momento, entendiendo la importancia del entrenamiento de las tropas, se creó el Centro de Entrenamiento y Remplazos, adjunto a la Escuela de Infantería, donde se entrenó y capacitó el personal que iba a ser desplegado en el segundo y tercer relevo del batallón al mando del Teniente Coronel Alberto Ruiz Novoa, protagonista de la Batalla

La participación del Ejército en estos relevos, permitió su transformación y modernización sobre algunos aspectos que, en breve tiempo, se consolidaron como un factor decisivo en el control de la violencia interna

de OLD BALDY, a comienzos de marzo de 1953, hasta ahora la más cruenta enfrentada por el Batallón Colombia en tierras coreanas cuyo resultado fueron 33 muertos, 97 heridos y 92 desaparecidos. El cuarto relevo del Batallón Colombia con sus acciones selló la participación del país en la Guerra de Corea, luego de firmado el tratado, dejando un saldo de 163 muertos en combate, 448 heridos, 28 prisioneros y más de 60 desaparecidos (Tovar, 1993).

La participación del Ejército en estos relevos permitió su transformación y modernización sobre algunos aspectos que, en breve tiempo, se consolidaron como un factor decisivo en el control de la violencia interna, favoreciendo además el aprendizaje para las operaciones nocturnas, el empleo del batallón como unidad táctica y de las pequeñas unidades en que se fraccionó para operaciones de patrullaje ofensivo en terreno montañoso y escarpado, el avance que tuvo

la red de sanidad, la evacuación aero médica, hasta ese momento inexistente en la institución, y la logística que permitió la necesidad de llevar las líneas de abastecimiento hasta el frente de combate de manera ininterrumpida y ágil.

Otras misiones de apoyo

Si bien es cierto, la participación en Corea se convirtió en el primer despliegue de tropas colombianas a territorio extranjero en apoyo a la loable misión de la ONU, dos años más tarde se conformaría la segunda misión para las Fuerzas Militares, esta vez en apoyo a causa de la crisis del canal de Suez conocida también como la guerra del Sinaí. Luego de que Egipto fuera relacionado con la Unión Soviética por ser esta quien proveía material bélico en la región, Estados Unidos a través de su secretario general negó al gobierno egipcio el préstamo para la financiación de una represa, que sería la piedra angular para el desarrollo agrícola de la región.

Fue así como Egipto aprovechando el conflicto árabe israelí nacionalizó el canal de Suez en 1956 incumpliendo el compromiso pactado en la Convención de Constantinopla de mantenerlo abierto tanto en tiempo de paz como de guerra para la navegación mundial. Egipto a través de su presidente y líder de la liga árabe, Gama Abdel Nasser creó una fuerza tripartita junto con Siria y Jordania para atacar y destruir Israel, que se adelantó al ataque y dio inicio a la denominada Guerra de las Cien Horas en octubre de 1956.

Consecuencia de lo anterior y teniendo en cuenta la crisis en Europa, el primer ministro de Canadá, Lester Pearson, propuso la creación de una fuerza armada de las Naciones Unidas con el apoyo de sus países miembros, cuyo propósito era interponerse en medio de la unión tripartita y las fuerzas israelíes para detener el ataque y garantizar la navega-

bilidad en el canal de Suez, sin embargo, la propuesta no incluía la participación de las potencias para evitar tensiones mayores a las ya existentes en Europa.

A este llamado respondieron inicialmente Suecia, Canadá y Colombia con el consentimiento del gobierno egipcio, pero con la condición de que se retiraran las fuerzas israelíes y anglo-francesas destacadas en el sector, conformando así la Fuerza de Emergencia de las Naciones Unidas (FENU), la primera en el mantenimiento de la paz, y a la que a la postre se les unirían Yugoslavia, Indonesia y Brasil, entre otros.

La misión principal de la FENU quedó enmarcada en el mandato que exigía la retirada de las tropas, el cese al fuego bilateral y la abstención por parte de los actores de seguir llevando material bélico a este territorio. Así las cosas, se concentró y creó el Batallón Colombia N.º 2, el cual contó con el apoyo logístico del gobierno canadiense para ser desplegado el 10 de noviembre de 1956, dando comienzo a la segunda participación oficial de las Fuerzas Armadas colombianas en misiones de paz (Tovar, 1993).

Mientras la FENU ocupaba las áreas abandonadas por las diferentes fuerzas, tanto las inglesas como las francesas e israelíes, mediante la denominada ruta central, el Batallón Colombia N.º 2, se abrió paso hasta ocupar la línea de

La misión principal de la FENU quedó enmarcada en el mandato que exigía la retirada de las tropas, el cese al fuego bilateral y la abstención por parte de los actores de seguir llevando material bélico a este territorio



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAR

demarcación y le correspondió el área de Jan Yunis de aproximadamente 15 kilómetros, cubiertos por puestos avanzados del tamaño del pelotón de fusileros que, a su vez, cumplían la misión de puestos de observación. Terminada la crisis el gobierno canadiense expidió las recomendaciones dirigidas hacia el uso futuro de fuerzas de este tipo destinadas a restablecer la paz en diversas partes del mundo.

A finales de 1981, luego de que la ténida calma del sector se viera afectada a causa de los ataques de la liga árabe, se organizó una fuerza multinacional, donde una vez más Colombia haría presencia respondiendo a los pedidos solicitados dentro del acuerdo de Camp-David, en el cual Israel se comprometía a devolver el territorio del Sinaí a cambio del reconocimiento del Estado por parte de Egipto y en el que además se acordó la aceptación de una fuerza multinacional externa que se convertiría en garante de dicho acuerdo.

Como respuesta, se crea el Batallón Colombia N.º 3 desplegado en 1982 con el propósito de dar cumplimiento al anexo I del tratado, para lo que fue ubicado en la parte central de la zona C a lo largo de la frontera internacional para prevenir cualquier violación de sus términos. De esta forma, Colombia prolongó su permanencia al servicio de las Naciones Unidas contribuyendo así a la paz y seguridad mundial sobre las arenas bíblicas de la península del Sinaí con la misión de observar, verificar, reportar y llevar a cabo actividades de protección de esta prestigiosa fuerza en la zona norte, además de ejecutar las operaciones para mantener la confianza, mejorar la transparencia y apoyar una paz duradera entre Egipto e Israel en el Sinaí.

Relaciones con la ONU

La Organización de las Naciones Unidas tiene un papel fundamental en el mantenimiento de la paz y la seguridad mundial, por ello, luego de la autoriza-

ción del consejo de seguridad recurre a fuerzas de paz de las Naciones Unidas, conocidos como Blue Helmet, por su significado en español Cascos Azules, para que contribuyan al cumplimiento de los acuerdos de paz y así disuadir a los combatientes de reanudar las hostilidades.

En tanto que la ONU no cuenta con un ejército propio e independiente, los integrantes son designados por los Estados miembros y su participación es opcional; la autoridad para enviar o retirar a los contingentes de mantenimiento de la paz está en manos del Gobierno que los aporta, al igual que la responsabilidad en relación con los temas disciplinarios, administrativos y de remuneración.

En nuestra doctrina, operaciones de paz "es un término amplio que incluye operaciones de respuesta a crisis multiagenciales y multinacionales y operaciones de contingencia limitadas que involucran a todos los instrumentos del poder nacional con misiones militares para contener conflictos, restablecer la paz y dar forma al ambiente, con el fin de apoyar la reconciliación y la reconstrucción y facilitar la transición a un gobierno legítimo" (Colombia, 2017). Dentro de estas, el Ejército conduce "operaciones de mantenimiento de la paz, imposición de la paz, concertación de la paz, construcción de la paz y prevención del conflicto".

Las Operaciones de Mantenimiento de la Paz (OMP) de las Naciones Unidas ayudan a los países desgarrados por los conflictos, a crear las condiciones para el sostenimiento de la paz, lo que demuestra ser una de las herramientas más eficaces a disposición de las Naciones Unidas para ayudar a los países a recorrer el difícil camino entre el conflicto y la paz.

El mantenimiento de la paz de las Naciones Unidas se basa en ventajas singulares, como la legitimidad, la distribución de la carga y la capacidad de desplegar



Colombia prolongó su permanencia al servicio de las Naciones Unidas, contribuyendo así a la paz y seguridad mundial sobre las arenas bíblicas de la península del Sinaí con la misión de observar, verificar, reportar y llevar a cabo actividades de protección de esta prestigiosa fuerza en la zona norte



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAI

y mantener efectivos en cualquier lugar del mundo, consideradas como misiones multidimensionales, las cuales están integradas por personal militar, policial y civil para promover su cumplimiento (ONU).

Con tan ardua labor y compromiso, el personal de las Naciones Unidas inspira seguridad y aporta el apoyo político y de consolidación de la paz necesaria para ayudar a los países a realizar la difícil transición inicial desde una situación de conflicto y flagelo de la guerra a un escenario distinto fuera de situaciones que atenten contra la seguridad. Es así que esta organización tiene como principios fundamentales el consentimiento de las partes, la imparcialidad y el no uso de la fuerza, excepto en legítima defensa y en defensa del mandato.

De esta manera, las OMP se han convertido en un mecanismo flexible y en las dos últimas décadas se han desplegado siguiendo diferentes configuraciones, que actualmente ascienden a 14 operaciones en cuatro continentes.

La relación de cooperación y los compromisos como Estado Miembro de Naciones Unidas, hacen que el gobierno considere importante fortalecer la participación del país como contribuyente de tropas y policía a las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la ONU

Los objetivos de las actuales operaciones multidimensionales de mantenimiento de la paz obedecen no solo hacia la paz y la seguridad, sino también hacia la facilitación de los procesos políticos, la protección a civiles, ayudar a los excombatientes, apoyar la organización de procesos electorales, proteger y promover los derechos humanos y ayudar a restablecer el estado de derecho (ONU, Departamento de Asuntos Políticos).

Situación de Colombia

Colombia como miembro fundador de las Naciones Unidas y desde su admisión, ha protagonizado importantes roles dentro del sistema, que incluyen el envío de tropas a diferentes naciones, la asesoría técnica, entrenamiento y ejercicios conjuntos en misiones internacionales y operaciones de paz con sus Fuerzas Militares, además del envío de observadores y expertos en misión a países y regiones como Corea, Camboya, Haití, Yugoslavia, Canal de Suez, Sinaí, África Occidental, Centroamérica, entre otros.

Ahora bien, la experiencia de más de 50 años de conflicto armado le ha otorgado a Colombia la capacidad, el entrenamiento, el profesionalismo en el desarrollo de operaciones especiales, la lucha contra el narcotráfico y los artefactos explosivos improvisados, entre otros, lo que evidencia que este tipo de operaciones se constituyen en una pla-

taforma fundamental para compartir la experticia adquirida durante décadas.

La nación está preparada para ofrecer sus conocimientos y capacidades sin comprometer la seguridad nacional, con el objetivo de alcanzar niveles de seguridad en las regiones afectadas, que permitan mantener y consolidar una paz sostenible que aporte a la mejora continua de las condiciones de vida de la población.

Es así como con el ánimo de refrendar la participación de Colombia en las misiones que aportan al sostenimiento de la paz mundial, se firmó el acuerdo marco entre las Naciones Unidas y el Gobierno de la República de Colombia, el cual establece las contribuciones al Sistema de Acuerdos de Fuerzas de Reserva de las Naciones Unidas para las Operaciones de Mantenimiento de la Paz, firmado el 26 de enero del 2015, integrado en el ordenamiento jurídico nacional mediante la Ley 1794 del 11 de julio del 2016, y declarado exequible por la Sentencia C-2147/17 de la Corte Constitucional.

La relación de cooperación y los compromisos como Estado miembro de Naciones Unidas hacen que el gobierno considere importante fortalecer la participación del país como contribuyente de tropas y policía a las Operaciones de Mantenimiento de la Paz de la ONU. En tal sentido, Colombia ha aportado esfuerzos en número de hombres den-

tro de la misión de los observadores de Naciones Unidas para Centroamérica (ONUCA); la Misión de Observadores de las Naciones Unidas en El Salvador (ONUSAL); la Fuerza de Protección de las Naciones Unidas en la Antigua Ex Yugoslavia (UNPROFOR) y la Misión de Verificación de las Naciones Unidas en Guatemala (MINUGUA), que se mantiene en la actualidad (ONU, División de Noticias y Medios de Información del Departamento de Información Pública, 2013).

Además, realiza despliegues individuales enviando oficiales de las Fuerzas Militares para desempeñarse como observadores militares de las Naciones Unidas en la Misión Multidimensional Integrada de Estabilización de las Naciones Unidas en la República Centroafricana (MINUSCA), que a la fecha ha contado con la participación de 9 observadores y cuyo objetivo es la protección de la población civil como máxima prioridad, debido a las crisis humanitarias, políticas, de seguridad y de derechos humanos en la República Centroafricana y sus implicaciones regionales.

Otras tareas iniciales incluyen apoyar el proceso de transición, facilitar la asistencia humanitaria; promocionar y proteger los derechos humanos; apoyar a la justicia y el Estado social de Derecho; y finalmente el desarme, la desmovilización, la reintegración y los procesos de repatriación (ONU, U.N. Peacekeeping).

De la misma forma, la Fuerza Provisional de las Naciones Unidas en el Líbano (UNIFIL), que a la fecha ha contado con la intervención de 3 oficiales quienes se desempeñan como enlaces, tienen como objetivo la supervisión de la cesación de las hostilidades y contribución a garantizar el acceso humanitario a la población civil, misión que implica supervisar, acompañar y apoyar a las Fuerzas Armadas del Líbano durante su despliegue en el Líbano Meridional y extender su asistencia hacia la ayuda y garantía del acceso humanitario a las poblaciones civiles, así como el regreso voluntario



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAl

La nación está preparada para ofrecer sus conocimientos y capacidades, sin comprometer la seguridad nacional, con el objetivo de alcanzar niveles de seguridad en las regiones afectadas, que permitan mantener y consolidar una paz sostenible

y seguro de las personas desplazadas (ONU, Departamento de Asuntos Políticos).

Al igual que con la participación individual de personal policial en la Misión del Gabinete Integrado de las Naciones Unidas para la Consolidación de la Paz en la Guinea-Bisáu (UNIOGBIS), cuya misión consiste en dirigir a sus autoridades y todas las partes interesadas, incluidos los militares, los partidos políticos y la

sociedad civil hacia el trabajo conjunto para consolidar el progreso realizado hasta ahora, y abordar las causas profundas de la inestabilidad, con especial atención a la dinámica político-militar, las instituciones estatales ineficaces y el Estado social de derecho, la impunidad, las violaciones y abusos de los derechos humanos, la pobreza y la falta de acceso a los servicios básicos (ONU, Departamento de Asuntos Políticos).

En efecto, la participación nacional en estas misiones garantiza la constante capacitación y entrenamiento de las Fuerzas Militares por medio de los programas de certificación de las Naciones Unidas, el desarrollo de doctrina que genera sostenibilidad a futuro y los ejercicios internacionales de interoperabilidad, en los cuales Colombia ya ha desempeñado un papel importante.

Actualmente, el proponente de las tareas de operaciones de paz es el MFRE 3-07 Estabilidad. Este manual describe los fundamentos de esta y se complementa con el manual MTE 3-07.31 "Operaciones de Paz", proyectado en el árbol doctrinal del CEDOE para la cuarta fase de la doctrina Damasco.

De la misma forma, el intercambio de experiencias y doctrina que se ha llevado a cabo con países como Alemania, Chile, Francia y Brasil, entre otros, en lo relacionado con las Operaciones de Mantenimiento de la Paz, ha facilitado la adquisición de nuevos conocimientos, lo que se traduce en la preparación para el despliegue de contingentes internacionales a nivel de compañía, pelotón e incluso la posibilidad de un batallón insignia del profesionalismo del Ejército Nacional.

El apoyo en este tipo de operaciones permite a la fuerza terrestre de la nación fortalecer y profundizar la cooperación en seguridad, compartir la experiencia nacional con otras regiones del mundo y reafirmar su participación en la seguridad como medio de construcción y consolidación de la confianza, la paz y la seguridad internacional.

Conclusiones

Colombia ha mejorado sus tácticas, técnicas y procedimientos militares para afrontar la amenaza en un ambiente volátil, incierto, complejo y ambiguo (VICA) dentro de un contexto de guerra irregular, y es precisamente esa experiencia la que demuestra el compromiso del Ejér-



Foto: Archivo Fotográfico Ejército - ESMAl

cito en el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales.

Así mismo, se evidencia la capacidad, el entrenamiento y educación frente a los principios fundamentales necesarios para conducir operaciones de mantenimiento de la paz, a través del desarrollo de capacidades, que bien pueden llegar a ser exportadas en beneficio de la comunidad internacional, específicamente en aquellos países donde aún existen enfrentamientos armados.

La participación de Colombia en misiones está soportada en los pilares de la transformación, la profesionalización de sus integrantes y las capacidades de operación enmarcadas en el concepto operacional del Ejército operaciones terrestres unificadas (OTU).

Referencias

ONU. (2013). División de Noticias y Medios de Información del Departamento de Información Pública. Recuperado de <http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/past/onuca.htm>

ONU. (s.f.). Departamento de Asuntos Políticos. Recuperado de <https://uniogbis.unmissions.org/en>

ONU. (s.f.). Naciones Unidas. Recuperado de <http://www.un.org/es/sections/what-we-do/maintain-international-peace-and-security/index.html>

ONU. (s.f.). U.N. Peacekeeping. Recuperado de <https://peacekeeping.un.org/en/mission/minusca>

Roa, A. M. (1974). Sangre en Corea. Bogotá: Gráficas Mundo Nuevo.

Tovar, Á. V. (1993). Historia de las Fuerzas Militares de Colombia (Vol. Tomo III). Santafé de Bogotá: Planeta Colombia.

LA TRANSFORMACIÓN MILITAR FRENTE AL DILEMA DEL TIEMPO: ENCONTRANDO RESPUESTAS EN LAS CIENCIAS DE LA COMPLEJIDAD

Teniente Coronel

Giovanni Alberto Gómez Rodríguez

Administrador de Empresas de Telecomunicaciones. Especialista en Gerencia Integral de Telecomunicaciones, Máster en Gobierno y Administración Pública de la Universidad Complutense de Madrid, España, Magíster en Seguridad y Defensa de la Escuela Superior de Guerra y Doctor en Ciudadanía y Derechos Humanos de la Universidad de Barcelona, España. Actualmente se desempeña como Director de Apoyo a la Transición en el Departamento Jurídico Integral del Ejército.

Vivian Marcela Zamora Zamora

Socióloga con mención en Periodismo y Opinión Pública de la Universidad del Rosario. Experiencia en investigación y producción de contenidos en temas relacionados con el conflicto armado colombiano, específicamente en Derechos Humanos, Derecho Internacional Humanitario, memoria histórica, iniciativas de paz, procesos de desarme, desmovilización y reintegración. Durante su carrera ha trabajado con población víctima del conflicto armado, particularmente con miembros de la Fuerza Pública y sus familias. Actualmente labora en el Departamento Jurídico Integral del Ejército Nacional.

“Todo fluye, o todo cambia y la guerra y la contienda entre los contrarios es la condición perpetua del universo”

Philips Stokes

Seiscientos años antes de Cristo, Heráclito desarrolló su pensamiento filosófico bajo la idea del devenir y, con el transcurrir del tiempo, su tesis ha estado en el centro de debates recurrentes que aún permanecen inconclusos.

El mundo, la realidad y los fenómenos son dinámicos, ambiguos, volátiles e inciertos o estáticos, cíclicos, predecibles y continuos; lo propio aplica para los sistemas y las organizaciones, las cuales evolucionan en medio de esta tensión constante entre el entorno y sus propias dinámicas internas. Así, cuando Heráclito afirma que nadie se baña dos veces en el mismo río nos recuerda que nada permanece, las condiciones y circunstancias, el mundo y la realidad con suma frecuencia cambian; al igual que las personas y las instituciones.

Es por ello que la transformación militar se debe entender ante todo como una relación entre las alteraciones de espacios temporales producidas y las modificaciones intencionales, aleatorias o descontroladas que tienen lugar en un ejército y sus hombres. Dicha relación es gestionada institucionalmente desde un paradigma determinado en función del cual se implementan métodos y técnicas; sin embargo, es viable considerar

que en los ejércitos occidentales la elección de perspectiva ha limitado el éxito, ha reducido el impacto positivo e incrementado los costos de oportunidad en los procesos de transformación.

Atendiendo a ello, el objetivo es argumentar a favor del paradigma contrario haciendo énfasis en las ciencias de la complejidad, destacando su utilidad en la evaluación de resultados y en la reformulación de proyectos cuando la brecha hipótesis–realidad, lo amerita.

La cuestión central de la transformación militar es el cambio, o mejor dicho, el tiempo; por esta razón, la comprensión filosófica y científica del fenómeno es determinante en la medida en que derivan los métodos y procedimientos a emplear.

En la tradición filosófica se encuentra el determinismo, esta sostiene que las acciones humanas están causalmente condicionadas por la cadena irrompible causa-consecuencia, así el estado actual determina de alguna forma el futuro, esta idea subyace al materialismo histórico de Marx. Al contrario, Hannah Arendt rechaza la idea de progreso, la eterna repetición y respalda la contingencia, la discontinuidad y la ruptura “los resulta-

dos de la acción del hombre quedan más allá del control de quien actúa” (Arendt, 2015, pág. 13); en la misma línea Zigmunt Bauman afirma “lo que hagamos nosotros u otros puede tener consecuencias de largo alcance y duración, que posiblemente no veamos directamente ni podamos predecir con claridad [...] lo que hagamos “tendrá efectos secundarios”, “consecuencias inadvertidas”, que podrían socavar cualquier buena intención y provocar desastres y sufrimiento que nadie desearía ni adivinaría” (Bauman, 2009, p. 2).

Similar antagonismo se reproduce en las ciencias; la física clásica versus la de no equilibrio o el mecanicismo frente a la complejidad. La primera considera que los fenómenos se pueden entender a través de modelos lógicos ideales, opera la causalidad y el futuro suele ser una proyección de las tendencias presentes; la segunda sostiene que la complejidad es creciente y no es posible predecir ni conocer con precisión la evolución de los fenómenos, no hay orden ni equilibrio, y por el contrario impera el caos.

En atención a lo anterior, se puede decir que detrás de los problemas estructurales de la transformación militar se encuentra una suerte de conjetura científica – epistemológica, pues conocemos solo el territorio explorado y la parte iluminada de la luna; empleamos los métodos que funcionan frente a las implicaciones del cambio en un mundo que se rige según las reglas del determinismo o el mecanicismo porque creemos que la especificación de tendencias y la prospectiva nos aproximarán lo suficiente al futuro como para que las previsiones hechas funcionen.

En efecto, estas técnicas operan y por eso las utilizamos con frecuencia, pero desafortunadamente con excesiva confianza, al punto que se dejan fuera procedimientos necesarios para no caer en la trampa del pensamiento lineal “intentar prever y dictar los acontecimientos con demasiada antelación. Esto puede

La cuestión central de la transformación militar es el cambio, o, mejor dicho, el tiempo; por ésta razón, la comprensión filosófica y científica del fenómeno es determinante en la medida que de ella derivan los métodos y procedimientos a emplear



Fuente: www.shutterstock.com

dar como resultado creer que un plan puede controlar el futuro” (Mayor Zweibelson, Ejército de EUA, 2013, p. 54). Es necesario precisar que el pensamiento lineal opera bajo la lógica del determinismo y la mecánica clásica; mientras que el pensamiento no lineal se ubica “en la otra cara de la luna”, el indeterminismo y la complejidad.

El Ejército de Colombia en la fase de implementación de los planes de transformación actuales emplea el pensamiento y la planeación lineal, confiando en adquirir las capacidades que fueron previstas como requeridas para un futuro hipotético que ahora ha llegado; esto implica que en el pasado se dio inicio a proyectos que comprometieron recursos y sobre los cuales se apostó a costa de dejar de lado otros.

Si estamos de acuerdo con que la trampa del pensamiento lineal tiene sentido, nos vemos obligados a constatar la coherencia entre el escenario configurado en el momento de dar vida a los proyectos y la realidad objetiva presente cuando estos fueron materializados, preguntando además si el Ejército que ha emergido es en efecto, el que se es-

peraba tener y más aún, si es el requerido para enfrentar con éxito los retos y amenazas existentes.

Se considera entonces, que dada la complejidad de la evaluación y la naturaleza misma del problema, este ha sido tratado por lo general en los ejércitos occidentales con poca eficacia práctica, aunque con bastante intensidad teórica.

Tales investigaciones de manera común exploran conceptos y nociones afines al indeterminismo y los sistemas no lineales, por ello problematizan respecto a la lógica de la causalidad y sus métodos correspondientes que siguen un camino rígido ligado a la estructura de la planificación secuencial; en cualquier caso, estos estudios no desconocen la incongruencia evidente entre una realidad que se manifiesta caótica, volátil, ambigua y compleja y la necesidad de operar con planes coherentes, ordenados, sistemáticos y progresivos tendientes a controlarla.

Las metodologías de diseño desarrolladas por el Ejército de los Estados Unidos y aplicaciones similares en otros ejércitos de vanguardia, son aproximaciones o

El pensamiento tradicional sugiere la necesidad de identificar las variables y definir su control, parametrizar y operacionalizar un sistema, descomponiéndolo por completo

intentos por incorporar las ciencias de la complejidad y el pensamiento no lineal a la planificación militar¹.

El pensamiento tradicional sugiere la necesidad de identificar las variables y definir su control, parametrizar y operacionalizar un sistema, descomponiéndolo por completo; por el contrario, la nueva ciencia propone explorar todas las posibilidades de un fenómeno. La referencia a la posibilidad separa una postura de la otra; las ciencias normales se empeñan en lograr exactitud, mientras la investigación de punta, es decir, las ciencias de la complejidad buscan lo que no está a la vista y no es "lógicamente" deducible, alternativas y espacios de configuración a través de vías de aproximación novedosas.

Las ciencias de la complejidad² suponen un nuevo orden, una nueva racionalidad. No se ocupan de problemas comunes, sino de aquellos que son complejos, "la complejidad se ocupa tan solo de aquellos ámbitos en donde suceden imprecisiones, vacíos, incertidumbre, no linealidad, sorpresas, emergencias, ausencias de control local, bifurcaciones, inestabilidades, fluctuaciones y cascadas de fallas; para mencionar tan solo algunas de

las características de los sistemas complejos" (Maldonado & Cruz, 2010, p. 9).

En la medida que surgen, se identifican y reconocen problemas como complejos, se hacen evidentes las diferencias entre la lógica y pensamiento de las ciencias clásicas y de complejidad³, estas últimas, entendidas como las ciencias de la transformación y el cambio, son en sí mismas un camino hacia un mundo mejor del que pudiera existir si lo imagináramos hoy; por la única razón, que permiten comprenderlo en toda la extensión de sus posibilidades.

Así, las ciencias de la complejidad tienen el mérito grande de apostarle a mundos posibles – por definición, mejores – que a la simple descripción y observación del mundo real. Mundo real: status quo; mundos posibles: cambios sociales, culturales y políticos. Mundo real: afirmación del estado de cosas habido y heredado que reposa en su propio pasado; mundos posibles: un llamado a la creatividad, el aprendizaje, el riesgo y la innovación. Al fin y al cabo, el mundo real está obcecado con el control del riesgo. La ciencia revolucionaria no desconoce el control del

El Ejército de Colombia entiende la transformación militar como un proyecto estructurado, una sucesión planeada de trabajos, esfuerzos e iniciativas tendientes a preparar la Fuerza para afrontar los retos del futuro en los ambientes operacionales complejos

riesgo, pero se concentra más bien en horizontes mejores, con mayor y mejor calidad de vida y dignidad de la vida (Maldonado, 2013, p. 63).

El Ejército de Colombia entiende la transformación militar como un proyecto estructurado, una sucesión planeada de trabajos, esfuerzos e iniciativas tendientes a preparar la fuerza para afrontar los retos del futuro en los ambientes operacionales complejos.

Así, los proyectos de transformación en curso son actualmente el resultado de trabajos como el CETI 2012 (Comité Estratégico de Transformación e Innovación) y el CEDEF 2013 (Comité Estratégico de Diseño del Ejército del Futuro); en este último, pese a las exigencias de la planificación tradicional ya mencionadas, se realizó un esfuerzo por incorporar herramientas no lineales a través del

1 El Ejército de Estados Unidos cambió su término del sencillo "diseño" a la "metodología de diseño del Ejército", mientras las Fuerzas de Defensa Israelíes experimentaron con el "diseño operacional sistémico", previo a la guerra con Hezbolá en 2005. Las Fuerzas Armadas de Australia acuñaron el término "Campanas Adaptables, mientras los británicos prefieren "La toma de decisiones y resolución de problemas" en su más reciente doctrina de planificación conceptual; diferentes nombres y enfoques que aluden a la metodología para la aplicación del pensamiento crítico y creativo para comprender, visualizar y describir problemas complejos o mal estructurados y desarrollar aproximaciones para solucionarlos (U.S. Army, 2010).

2 "Estas ciencias son un conjunto de disciplinas, teorías, enfoques, lenguajes y métodos que se dedican al estudio, por decirlo de manera fuerte y por vía de contraste, de todo aquello que no estudia la ciencia normal. - Notablemente, se trata de las ciencias y disciplinas que incluyen a la ciencia del caos, la geometría de fractales, la teoría de catástrofes, la termodinámica del no equilibrio, lógicas no clásicas, la vida artificial, y la ciencia de las redes complejas. Por consiguiente, se trata de los fenómenos que son impredecibles, incontrolables, no parametrizables, y que no se explican en términos de causalidad" (Maldonado, 2013, p. 21).

3 La lógica clásica, formal, matemática o simbólica, pretende ser axiomática; entre tanto, las lógicas no-clásicas, son sistemas de pensamiento que se dan a la tarea de explicar fenómenos del mundo y la naturaleza que no son susceptibles de ser explicados en términos binarios, 1 o 0. Las lógicas no-clásicas trabajan sistemas trivalentes, pentavalentes y así hasta infinitivalentes – y el mundo nuestro es un mundo de más de uno o dos valores; ciertamente, sistemas en los que el tiempo es un problema que no se puede descontar; lógicas que trabajan con inconsistencias, contradicciones y vacíos, en lugar de resolverlos o dejarlos de lado; fenómenos en los que los contextos de relevancia son móviles y diversos; situaciones en las que existen diferencias sutiles y matices variados y móviles, entre muchos otros. Estas son: la lógica polivalente, la lógica del tiempo (o lógica temporal), las lógicas para consistentes, la lógica de la relevancia, o la lógica difusa, respectivamente (Maldonado, 2013).

diseño de “modelos dinámicos de desarrollo”, visiones estructuradas de futuro pensadas en respuesta a cierto escenario hipotético que obligaban a constatar los pronósticos con la realidad y establecer su coherencia; es decir, a medir, además de los resultados, los impactos de los proyectos en función del escenario emergente.

De esa forma, un modelo dinámico de desarrollo instauraba la posibilidad de reformular proyectos, secciones dentro de la estructura de futuro como la doctrina, algunas capacidades o la organización misma; así, la linealidad y absoluta rigidez de los planes de transformación contenían la exigencia mínima de efectuar revisiones periódicas, no solo en lo relativo a “logros” sino también en términos de estrategia en tanto relación medios – fines y objetivos - impactos.

Como se ha señalado, los modelos dinámicos de desarrollo, aunque incorporan algunos elementos de pensamiento no lineal, están configurados básicamente de forma lineal; sin embargo, constituyen un antecedente importante de prácticas de pensamiento divergente en la institución.

Herramientas de las ciencias de la complejidad

La intención en este escrito es plantear, al menos teóricamente, algunas herramientas de las ciencias de la complejidad que pueden servir a los propósitos requeridos de evaluación en la implementación de proyectos; en concreto la Metaheurística, las transiciones de fase y la dinámica de redes complejas. De igual forma, mencionaremos la metodología de diseño del Ejército de Estados Unidos, que tiene actualmente varios años de evolución.

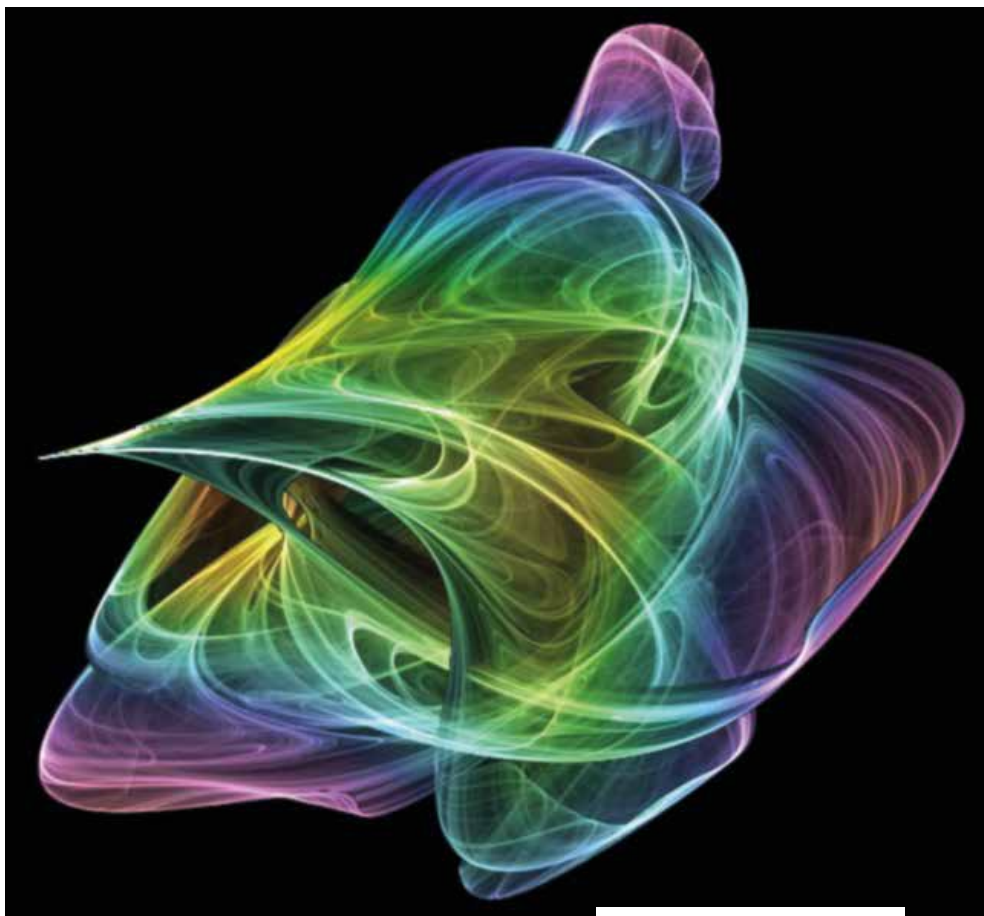
Metaheurística

Constituye una herramienta reciente desarrollada en el marco de las ciencias de la complejidad en general, y de los pro-

Un modelo dinámico de desarrollo instauraba la posibilidad de reformular proyectos, secciones dentro de la estructura de futuro tales como la doctrina, algunas capacidades o la organización misma

blemas y sistemas relativos a la computación en particular. Por una parte, se puede trazar un acercamiento a través del contraste con la heurística en general y más aún, con los algoritmos. Por otra parte, una caracterización de estas implica una comprensión del mismo modo de pensar en complejidad; por lo menos de cara a los temas y problemas relativos a la complejidad computacional (El-Ghazali., 2009).

Mientras que la heurística, un concepto desarrollado originariamente por L. Lakatos hace referencia a la búsqueda de una solución a un problema en términos exactos, las metaheurísticas no trabajan con un problema y la búsqueda de su solución. Por el contrario, trabajan con conjuntos de problemas en la búsqueda de espacios de solución. Pero, adicionalmente, desplazan la búsqueda de soluciones exactas o precisas, para enfocar soluciones aproximadas que,



Fuente:curiosantes.blogspot.com

paradójicamente, por lo menos a simple vista, son más precisas y exactas que las primeras.

La metaheurística como técnica o estrategia, tiene la bondad de ser exploratoria y abierta, no restrictiva ni axiomática, esta cualidad representa una alternativa particularmente apropiada para buscar la convergencia entre la abstracción, los modelos construidos de futuro y los planes centrados en lógicas tradicionales. Siguiendo este criterio, el uso de técnicas no lineales permite explorar escenarios de configuración, más no soluciones exactas.

Transiciones de fase

El trabajo en complejidad consiste en el estudio y explicación de transformaciones imprevistas, súbitas e irreversibles. Una manera de cómo esta clase de cambios han sido denominados es como bifurcaciones (Solé, 2011). Una bifurcación es sencillamente el cambio de historia o de dirección de un sistema determinado.

Una manera más adecuada de estudio de esta clase de cambios o transformaciones es identificarlos como transiciones de fase, las cuales consisten en un cambio cualitativo en un fenómeno y, por consiguiente, irreversible. La ciencia clásica no sabe de esta clase de cambios o los explica de manera extremadamente superficial. Las ciencias de la complejidad identifican transiciones de fase a partir del estudio de puntos críticos o estados críticos.

Las transiciones de fase son especialmente adecuadas para entender los cambios típicos de la transformación e incluso de la guerra y los conflictos, al llegar al detalle de los combates, puesto que, justamente estas acciones se caracterizan por la impredecibilidad, la volatilidad y la incertidumbre, como lo expresó con acierto Clausewitz "la guerra es el reino de la incertidumbre, las tres cuartas partes de las acciones en guerra se ocultan en la niebla de la in-

certidumbre" (Huntington, 1985, p. 190). Es así que la planeación y la planificación militar se pueden beneficiar de análisis hechos mediante estas teorías y herramientas.

La existencia de una dinámica de redes complejas, fenómenos de sincronización espacial y/o temporal y fenómenos de

Un Ejército es un sistema, una intrincada red de componentes y relaciones susceptible de control y conducción, el enfoque de las redes complejas, contrario a lo que a priori el nombre sugiere, simplifica el espacio de análisis y el sistema, entendiéndolo como "pequeño" en las estructuras que presentan similitudes en todos los escalones y niveles

percolación, han dado lugar a fenómenos de complejidad. Las redes libres de escala son así, determinantes en la comprensión de lo que hace a un fenómeno complejo como tal. Con una observación puntual, ellas permiten comprender por primera vez en la historia de la humanidad, que vivimos en un mundo pequeño.

La teoría de un mundo pequeño (small world theory) pone de manifiesto que los grados que separan a un punto de inicio cualquiera de un objetivo cualquiera determinado son seis o menos. Así, la teoría de seis grados permite comprender de qué manera la complejidad de un sistema no puede ser entendida sin el estudio de las redes que implican al fenómeno considerado.

Tanto en las ciencias militares como en la sociología militar, un ejército es un sistema, una intrincada red de componentes y relaciones susceptible de control y conducción, el enfoque de las redes complejas, contrario a lo que a priori el nombre sugiere, simplifica el espacio de análisis y el sistema, que se entiende como "pequeño" en las estructuras que presentan similitudes en todos los escalones y niveles.

Metodología de diseño

Esta comparte los postulados del indeterminismo y la complejidad; de alguna manera propone una alternativa complementaria a la planeación militar tradicional, por capacidades o basada en estudios prospectivos. El diseño es en verdad una forma de pensamiento crítico, esto significa divergente y necesariamente no lineal; al no suscribirse a la lógica tradicional de planeación es útil para evaluar el impacto de los proyectos y la coherencia de los escenarios hipotéticos versus los reales.

En marzo de 2010 el Ejército de Estados Unidos incorporó el concepto de diseño en su doctrina, definiéndolo como "una metodología para aplicar pensamiento crítico y creativo para comprender, vi-

sualizar y describir problemas complejos y mal estructurados y desarrollar aproximaciones para solucionarlos” (Grome, 2012).

El desarrollo de la Metodología de Diseño (ADM, por sus siglas en inglés) representó un cambio organizacional significativo para el ejército estadounidense; al reconocer que la aplicación de procesos estandarizados en el entorno operacional resulta inconveniente ante una realidad compleja donde diversos factores interactúan de formas impredecibles y que propende por el desarrollo de una comprensión holística de problemas complejos.

La ADM es una herramienta del proceso de planificación integrado, por lo cual, no debe ser realizada de forma aislada a la planificación detallada, pero si en



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

Las transiciones de fase son especialmente adecuadas para entender los cambios típicos de la transformación e incluso de la Guerra y los conflictos, al llegar al detalle de los combates

otra categoría, pues está orientada a la comprensión y solución de problemas a nivel conceptual. “La ADM pretende ser flexible, adaptable, creativa, emergente y sensible a un problema y entorno particular” (Grome, 2012).

Conclusiones

El cambio y sus implicaciones es el gran problema de la transformación militar, la variación, el movimiento, el devenir; es decir, el tiempo es el asunto determinante tanto en la investigación del fenómeno como en el desarrollo de proyectos y su evaluación.

Pese a que el tiempo está en la base de estos asuntos, paradójicamente es una variable que frecuentemente es pasada por alto, creemos como hemos afirmado, que esto ocurre porque representa para las instituciones un verdadero dilema, una conjetura; no obstante, es momento de prestarle atención, pues como nos recuerda Prigogine “La cues-

tion del tiempo se sitúa en la encrucijada del problema de todo conocimiento. El tiempo es la dimensión fundamental de nuestra existencia” (Prigogine, 1996).

En la medida que la transformación militar es un fenómeno vital que ocurre y discurre a través del tiempo y, por cuanto, los fenómenos de máxima complejidad conocidos hasta hoy son los sistemas vivos, creemos que las ciencias de frontera son adecuadas para indagar y buscar respuestas adecuadas a los efectos disolventes del cambio.

Si bien es cierto, en el Ejército de Colombia los ejercicios de planificación de futuro y la formulación de proyectos ha sido realizada esencialmente siguiendo una lógica lineal, con los modelos dinámicos de desarrollo del CEDEF y más recientemente con el dinamismo otorgado a los procesos de innovación asociados a la doctrina Damasco, se ha propendido ciertamente, por la aplicación de metodologías consistentes con el paradigma

del indeterminismo; en especial, destaca el empleo de algunos conceptos propios de la teoría de diseño, pese a no haber sido incorporados formalmente a los procesos.

Somos conscientes que este tipo de técnicas pueden ser difíciles de aplicar, pero creemos que a la postre serán más acertadas que las visiones reduccionistas y limitadas usuales.

En ese sentido, lo expuesto anteriormente constituye una justificación sólida de la necesidad de integrar estas metodologías en distintas instancias de la transformación militar, atendiendo la recomendación que los equipos de planeación o planificación han de ser diferentes a los de diseño con una visión estratégica; es decir, con capacidad de seguir y anticipar las bifurcaciones de la realidad, así como de dar cuenta de qué las causa. En palabras de Zweibelson:

La apreciación de un sistema complejo requiere que un equipo de planificación dedique mucho más tiempo en la exploración del sistema en lugar de intentar "resolverlo". En lugar de considerar el estado final deseado y forzar al sistema complejo a responder de la manera deseada mediante la estructuración de su plan a la inversa, los profesionales del diseño deben investigar por qué el sistema se comporta de la manera observada y cómo pueden influir en el mismo mientras se transforma con el transcurrir del tiempo (Mayor Zweibelson, Ejército de EUA, 2013, p.55).

Finalmente, lo que se espera de las ciencias naturales y las ciencias de la complejidad frente al fenómeno de la transformación militar, al igual que de los Ejércitos que la emprenden como proyecto; es lograr convergencia entre los problemas de una y otra parte. En un sentido integrador, de lo que se trata es de encontrar puntos de anclaje de dos dimensiones; por un lado, el incierto mundo real y objetivo, que, en un pun-



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

to del tiempo por venir nos espera y por el otro, la institución que con zozobra se acerca (viendo solo hasta donde alcanza) a dichos momentos temporales.

Referencias

- Arendt, H. (2015). Sobre la Violencia de las ediciones originales de 1969, 1970. Madrid: Alianza editorial.
- Bauman, Z. (2009). Ética Postmoderna. Madrid: Siglo XXI España Editores.
- El-Ghazali., T. (2009). Metaheuristic: from design to implementation. United States: John Wiley and Sons, Inc. Publications.
- Grome, A. (2012). Army design methodology. Commander's resoruce.
- Huntington, S. (1985). La mentalidad militar: El realismo conservador de la ética de los militares profesionales en La institución militar en el estado contemporáneo. En J. A. Gómez, & R. B. Martínez, La institución militar en el estado contemporáneo (págs. 185-207). Alianza Editorial.
- Maldonado, C. E. (2013). Significado e Impacto Social de las Ciencias de la Complejidad. Colección mis primeros pasos. Ediciones desde Abajo.
- Maldonado, C. E., & Cruz, N. (2010). El mundo de las Ciencias de la Complejidad: Un Estado del Arte. Documento de investigación No.76. Bogotá: Universidad del Rosario.
- Mayor Ben Zweibelson, Ejército de EUA. (2013). Siete Consideraciones en la teoría de Diseño: Una metodología para lidiar con problemas mal estructurados. Military Review.
- Prigogine, I. (1996). El fin de las certidumbres. Santiago de Chile : Editorial Andrés Bello.
- Solé, R. (2011). Phase Transitions. New Jersey: Princeton University Press.
- Stokes, P. (2009). Cien Pensadores Esenciales. Bogotá: Panamericana Editorial.
- U.S. Army. (2010). FM 5-0, El proceso de Operaciones. Manual.

EL COMANDO ESTRATÉGICO DE TRANSICIÓN Y SU PARTICIPACIÓN EN LA ESTABILIDAD DE COLOMBIA

Coronel

Carlos Javier Soler Parra

Oficial del arma de infantería del Ejército. Profesional en Ciencias Militares, abogado de la Universidad San Buenaventura, especialista en Derecho Administrativo de la Universidad Pontificia Bolivariana, Derecho Penal de la Universidad Externado de Colombia, DIDH y DIH de la Escuela de Derechos Humanos del Ejército, graduado de los Cursos Básico y Avanzado del Instituto Internacional de Derecho Humanitario en San Remo, Italia. Además es Magister en Derecho Público de la Universidad Externado de Colombia, Derechos Humanos y Construcción de Paz de la Universidad Javeriana, candidato a doctor

en Derecho (PHD) de la Universidad Libre. Dentro de su trayectoria se ha desempeñado como instructor invitado de DD.HH. y DIH en el Centro Hemisférico de Seguridad en el Comando Sur del Ejército de Estados Unidos en Columbus, Georgia; exdirector de DD.HH. y DIH del Ministerio de Defensa Nacional de Colombia y autor de textos doctrinales relacionados con el derecho operacional. Actualmente se desempeña como jefe de Estado Mayor del Comando Operativo de Estabilización y Consolidación "Aguiles".

El presente artículo busca mostrar la participación de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional en la ejecución de tareas de estabilidad, mediante el desarme, la desmovilización y la reintegración de los exintegrantes de las Farc, teniendo en cuenta lo pactado en el marco de la firma del acuerdo de paz.

En efecto, “con posterioridad a la firma de un acuerdo de paz y la finalización de un conflicto armado se dimensiona un escenario en el que las fuerzas combatientes (legales e ilegales) dejan las armas, se desmovilizan y se reincorporan a la vida civil. A esto se le conoce como desarme, desmovilización y reintegración” (Fundación ideas para la paz, 2014).

Desde antes de la implementación del acuerdo final entre el Gobierno y las Farc para la terminación del conflicto, el Comando de Educación y Doctrina del Ejército Nacional y, específicamente, el Centro de Doctrina del Ejército planteó e inició la revisión, jerarquización y actualización de todos los manuales que se constituyen como doctrina. En ese momento, por primera vez, se unificó y se le dio importancia a la adopción de un concepto operacional de acuerdo con las amenazas que existen en el país, con el propósito de fortalecer las tareas que desempeña el Ejército de Colombia y su contribución a la fuerza conjunta para alcanzar la acción unificada.

En tal sentido, la doctrina conjunta se define como “los principios fundamentales que guían el empleo de las FF. MM. en acción coordinada hacia un objetivo común y puede incluir términos, tácticas y procedimientos” (Colombia, 2017, p. 455). Así las cosas, los manuales que se generan en la doctrina Damasco tienen un impacto en las diferentes unidades que conducen las operaciones militares, debido a que unifican y estandarizan la aplicación de la doctrina, y, adicionalmente, suministran una guía para todos los miembros de la profesión militar en el planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación de las operaciones.

Esta doctrina goza de estar alineada con estándares internacionales, como los de la OTAN, toda vez que Colombia es el único país latinoamericano parte de los socios globales de dicha organización político-militar, lo cual establece un nuevo horizonte para el entrenamiento y la participación en operaciones de paz, que se fortalece a través del Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE), la Escuela de Misiones Internacionales (ES-MAI) y por medio de la cooperación con la Organización de las Naciones Unidas (ONU).

Adaptación de la Fuerza y creación del Comando Estratégico de Transición (COET)

En nuestro contexto, el establecimiento de la seguridad civil implica proveer o apoyar la seguridad local y de la población, incluida la protección frente a amenazas internas y externas. “La creación de un ambiente seguro resulta de importancia estratégica, porque la seguridad civil incluye una amplia variedad de actividades que van desde la aplicación de los acuerdos de paz hasta el desarme, la desmovilización y la desintegración” (Colombia, 2017, p. 635).

Conforme con lo anterior, dentro del término de adaptación de la Fuerza, se establece “determinar la combinación correcta de unidades y la secuencia de su despliegue en apoyo del comandante de una fuerza conjunta” (Colombia, 2017, p. 748); así las cosas, ¿qué unidad creó el Comando de las Fuerzas Militares para asumir las tareas de estabilidad en coordinación con el Gobierno nacional y cumplir, desde el punto de vista militar, las responsabilidades del acuerdo final?

El 22 de agosto de 2014, las Fuerzas Militares conformaron y activaron la Subcomisión Técnica, integrada por personal de estas y de la Policía Nacional, con el propósito de participar y estructurar el punto 3 del acuerdo final firmado entre el

La doctrina Damasco tienen un impacto en las diferentes unidades que conducen las operaciones militares, debido a que unifican y estandarizan la aplicación de la doctrina, y, adicionalmente, suministran una guía para todos los miembros de la profesión militar en el planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación de las operaciones

Gobierno nacional y las Farc. Posteriormente, se creó el Comando Estratégico de Transición (COET), mediante la Resolución Ministerial n.º 7743 del 1 septiembre de 2016, con el objetivo de asesorar técnicamente en temas militares al Comandante General de las FF. MM. y al alto Gobierno en el desarrollo de políticas, lineamientos y objetivos para el posconflicto y demás dependencias que se puedan necesitar en el futuro para se-

guir fortaleciendo, de manera unificada, el actuar de las instituciones castrenses en cuanto a la emisión de lineamientos para la construcción de la paz.

A través de la Disposición n.º 030, del 25 de agosto de 2016, se creó y activó el Comando Conjunto de Monitoreo y Verificación, conformado por tres fuerzas de tarea conjuntas de monitoreo y verificación a nivel nacional (norte, oriente y suroccidente), para contribuir a la terminación del conflicto y la construcción de la paz, enfocadas en el monitoreo y la verificación de la concentración de la guerrilla de las Farc, la entrega de las armas y el paso de la misma a la reincorporación a la sociedad civil.

En este sentido, este Comando Conjunto de Monitoreo y Verificación fue conformado por personal del Ejército, la Armada, la Fuerza Aérea y la Policía Nacional, así como la integración del mecanismo tripartito conformado por personal orgánico de las Fuerzas Militares de Colombia, personal de la ONU e integrantes de las Farc, en tres instancias: nacional, regional y local.

FUERZA	CANTIDAD DE EFECTIVOS
Ejército Nacional	706
Armada Nacional	212
Fuerza Aérea Colombiana	132
Policía Nacional	246
Total	1296

Tabla 1. Cantidad de hombres que participaron en el monitoreo y la verificación de la concentración de la guerrilla de las Farc

Es importante tener en cuenta que previamente se discutieron y redujeron, sustancialmente, las propuestas de zonas y puntos de concentración planteados por las Farc, luego de estudios geográficos realizados por la Subcomisión Técnica de las Fuerzas Militares, los cuales concluyeron con la aprobación de diecinueve zonas veredales transitorias de normalización (ZVTN) y seis puntos transitorios de normalización (PTN) a nivel nacional —ratificados mediante los Decretos 2001 al 2026 del 7 diciembre de 2016 y el Decreto 150 del 1 de febrero de 2017—.

Así las cosas, ¿qué acciones se ejecutaron para llevar a cabo el desarme de las Farc? En este proceso se procedió a la extracción de contenedores en la etapa 1, en cumplimiento de lo acordado en la Comisión de Seguimiento, Impulso y Verificación a la Implementación (CSIVI), que tuvo inicio el 31 de julio de 2017, con el primer movimiento de contenedores de armas. Las FF. MM. y la Policía Nacional planearon y ejecutaron 26 operaciones militares y operativos policiales para garantizar la seguridad y protección del material entregado por las Farc durante los desplazamientos hacia el sitio dispuesto para su concentración.

La creación de un ambiente seguro resulta de importancia estratégica, porque la seguridad civil incluye una amplia variedad de actividades que van desde la aplicación de los acuerdos de paz hasta el desarme, la desmovilización y la desintegración

Desarme

“El desarme es la recolección, la documentación, el control y la eliminación de armas de pequeño calibre, armas ligeras y pesadas, también municiones y explosivos de antiguos combatientes, beligerantes y de la población local” (Colombia, 2017, p. 693). En este sentido, el Comando Estratégico de Transición y el Comando Conjunto de Monitoreo y Verificación coordinaron y articularon el acompañamiento a la Organización de las Naciones Unidas con relación a la seguridad para la extracción de depósitos ilegales de armas, municiones y explosivos. Así mismo, la Fuerza Pública participó en forma directa en la extracción de caletas (depósitos ilegales) que no se alcanzaron a recuperar en la primera misión de la ONU (descrito en la siguiente gráfica estadística).

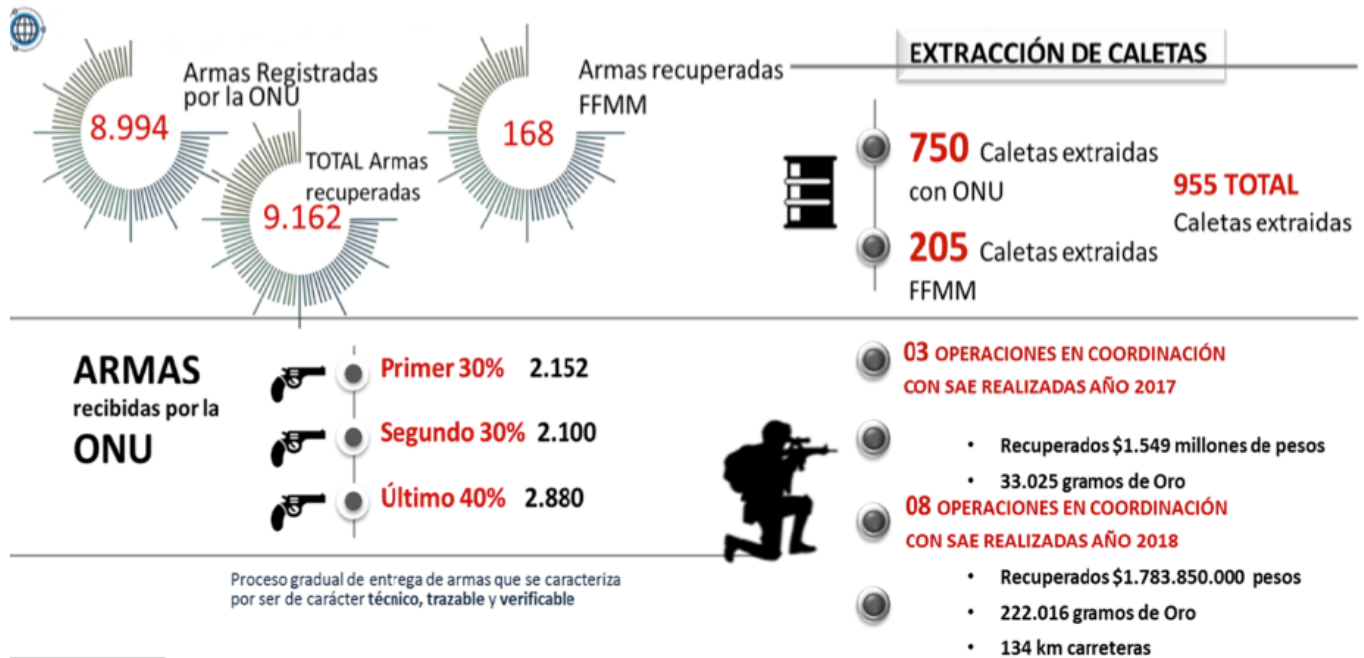


Figura 1. Desarme

En el acuerdo final se contempló que el desarme (denominado en la mesa como dejación de armas) fuera una fase ejecutada principalmente por el componente internacional del mecanismo de monitoreo y verificación y las Farc; sin embargo, la participación de la Fuerza Pública fue contundente y permitió que esto se llevara a cabo con eficacia, por cuanto se desarrollaron operaciones para brindar seguridad a los cuadrantes y acompañamiento en los lugares en que se encontraban ubicadas las caletas (depósitos ilegales), a su vez, se brindó la protección al personal que participó en el desarrollo de esta fase.

Durante el desarrollo de operaciones militares para la extracción de depósitos ilegales hubo un despliegue de más de 9000 integrantes de las Fuerzas Militares a lo largo del territorio colombiano y se aseguraron las rutas de extracción por vía terrestre, fluvial y aérea.

Desmovilización y tránsito a la legalidad

“La desmovilización es el proceso de transición de una situación de conflicto o de tiempo de guerra y de una economía

civil basada en la defensa, a una configuración de tiempo de paz, mientras se mantiene la seguridad nacional y la vitalidad económica” (Colombia, 2017, p. 694). De acuerdo con lo anterior, la recepción de los listados entregados por las Farc para el proceso de acreditación y tránsito a la legalidad se cerró el día 15 de agosto de 2017. A partir de esa fecha, la Oficina del Alto Comisionado para la Paz (OACP) no recibió más nombres para su estudio como posibles integrantes de esta guerrilla. En total se registraron 12154 integrantes de las Farc en las listas presentadas, que incluían nombres de guerrilleros, milicianos y personas privadas de la libertad de esa estructura.

El 14 de junio de 2017, dicha dependencia inició el registro de los milicianos de las Farc que no portaban uniforme ni armas, pero que servían como integrantes de las redes de apoyo de esta organización. En total se desplazaron 2256 miembros de las milicias de las Farc hacia las zonas veredales transitorias de normalización y puntos transitorios de normalización a efectos de realizar el proceso de certificación y acreditación.

El desarme es la recolección, la documentación, el control y la eliminación de armas de pequeño calibre, armas ligeras y pesadas, también municiones y explosivos de antiguos combatientes, beligerantes y de la población local

Reinserción en los espacios territoriales de capacitación y reincorporación (ETCR)

“La reinserción es la oferta de ayuda a los antiguos combatientes, beligerantes y civiles desplazados antes de su reintegración. Como ayuda de transición, cubre las necesidades básicas de las personas que se están reintegrando y de sus familias. Entre esta ayuda se incluyen asignaciones de seguridad de transición, comida, refugio, servicios médicos, educación a corto plazo, formación, trabajo y herramientas” (Colombia, 2017, p. 696).

Mediante el Decreto 2026 del 4 de diciembre de 2017, se reglamentaron los espacios territoriales de capacitación y reincorporación (ETCR), creados mediante el Decreto 1274 de 2017, ubicados en las antiguas zonas veredales transitorias de normalización y los puntos de transición a la normalidad. Estos espacios fueron creados con el fin de ser lugares que facilitaran el desarrollo de actividades para alcanzar la reintegración a la vida civil en lo económico, lo social y lo productivo de los exmiembros de las Farc —debidamente acreditados por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz

La desmovilización es el proceso de transición de una situación de conflicto o de tiempo de guerra y de una economía civil basada en la defensa, a una configuración de tiempo de paz, mientras se mantiene la seguridad nacional y la vitalidad económica

en los términos del artículo 2 del Decreto Ley 899 de 2017—, así como la realización de actividades misionales de las entidades del orden nacional y territorial destinadas a las comunidades aledañas.

En tal sentido, las Fuerzas Militares dentro de sus roles y misiones prestan la seguridad en las áreas aledañas a los espacios territoriales de capacitación y reincorporación a la población civil y al personal que participa en el desarrollo de actividades y escenarios de reintegración de los exmiembros de las Farc debidamente acreditados por la Oficina del Alto Comisionado para la Paz.

De igual manera, el parágrafo 3, del artículo 7 del Decreto Ley 899 de 2017, estableció un puesto de mando interinstitucional (Carpa Azul) en cada espacio territorial de capacitación y reincorporación, que será la instancia de coordinación y de articulación interinstitucional para garantizar la seguridad y el control institucional del Estado con el propósito de facilitar la estabilidad en el territorio.

La interacción completa de las autoridades permite el bienestar de la comunidad, es la premisa con la que se forja la iniciativa Carpa Azul, un espacio de diálogo y concertación de compromisos en-



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

tre las comunidades residentes en zonas aledañas a las veredas, los miembros de los espacios territoriales de capacitación y reincorporación y el Gobierno departamental y local. Así como las Fuerzas Militares y de Policía Nacional constituyen espacios efectivos de diálogo, este acercamiento se lleva a cabo según los compromisos adquiridos, los cuales buscan brindar a la población la oferta estatal para proveer los servicios primarios, de modo que existan las herramientas necesarias para su sostenimiento e inclusión en los diferentes procesos sociales.

Las Fuerzas Militares han traído progreso y desarrollo a las regiones. La comunidad requiere que este tipo de encuentros se continúen realizando con el propósito de hacer un seguimiento a

La reinserción es la oferta de ayuda a los antiguos combatientes, beligerantes y civiles desplazados antes de su reintegración. Como ayuda de transición, cubre las necesidades básicas de las personas que se están reintegrando y de sus familias

los compromisos, observar los avances y remitir, a quien corresponda, las inquietudes y necesidades que se presenten en el sector; de esta manera, cada una de las autoridades va a ratificar su posición de impulsar el desarrollo desde sus áreas de injerencia y hacer de la comunidad campesina el epicentro del progreso del territorio.

Conclusiones

- Este artículo contribuye a la investigación del conflicto armado e incentiva a la generación de memoria histórica, a través de la documentación de información relevante sobre la participación de las Fuerzas Militares y la Policía Nacional en el conflicto armado interno; en este caso, en el marco del proceso de paz que adelantó el Gobierno nacional con las Farc (Fuerzas Militares de Colombia, 2016).
- El desarme, la desmovilización y reintegración son componentes de gran importancia que se tienen en cuenta en el planeamiento inicial dentro de los procesos de restablecimiento de la paz.
- Las Fuerzas Militares y la Policía Nacional garantizaron la seguridad de los corredores humanitarios para el desplazamiento de las Farc desde las áreas de injerencia hacia las zonas y puntos de concentración decretados.
- Las FF. MM. tienen claro que hay un camino largo por recorrer, debido a que aún quedan amenazas persistentes contra las cuales se debe emplear, de manera eficaz, el uso de la fuerza dentro de los diferentes marcos operacionales.
- Durante esta transición de concentración de las Farc, las Fuerzas Militares (COET – CCMOV) coordinaron y

articularon el apoyo a cada integrante de las Farc en la reincorporación y el paso a la vida civil con entidades civiles, con lo cual generaron procesos de cedulación, atención médica, educación, capacitación en proyectos productivos, entre otros.

- “El éxito del desarme, la desmovilización y la reintegración depende de la integración de estrategias y el planeamiento en todos los sectores. Por ejemplo, las oportunidades laborales ofrecidas a los antiguos combatientes desarmados y desmovilizados son resultado de una economía viable y bien gobernada con un sector de mercado activo; si por el contrario, el programa de DDR concluye sin proporcionar oportunidades económicas alternativas a los combatientes, las posibilidades de que se regrese al conflicto son considerablemente altas” (Colombia, 2017, p. 698).

Referencias

- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército 3-07, Estabilidad. Compendio de manuales fundamentales del Ejército Bogotá: CEDOE.
- Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 1-01, Doctrina. Compendio de manuales fundamentales del Ejército Bogotá: CEDOE.
- Fuerzas Militares de Colombia. (2016). Primer conversatorio memoria, historia y contextos de la Fuerza Pública. Bogotá, Colombia.
- Fundación ideas para la paz. (2014). Fin del conflicto: desarme, desmovilización y reintegración (DDR). Bogotá, Colombia.

INTRODUCCIÓN A LA LÓGICA INSTITUCIONAL EN LAS RELACIONES CIVILES Y MILITARES: CASO COLOMBIANO

Coronel (FAC)

Eliot Gerardo Benavides González.

Magíster en Estudios de Problemas Políticos, Económicos e Internacionales Contemporáneos de la Universidad Externado de Colombia, Magíster en Ciencia y Arte Operacional Militar de la Universidad del Aire, Maxwell, candidato a magíster en Seguridad y Defensa Nacional de la Escuela Superior

de Guerra. Durante su trayectoria se ha desempeñado como Director de la Escuela de Postgrados FAC, Director de Aeronaves Remotamente Tripuladas FAC, Jefe de la Sección Planeación Componente Aéreo Fuerza Tarea Conjunta Omega. Actualmente es alumno del Curso de Altos Estudios Militares (CAEM 2018).



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

No cabe duda de que el estudio de las relaciones civiles militares ha sido un aspecto de interés desde el ámbito político y sociológico, tratado por académicos y estudiosos del tema como en el caso de Morris Janowitz *The Professional Soldier: a Social and Political Portrait* (1960, 1988), Gwyn Harries-Jenkis & Charles C. Moskos Jr *Las fuerzas armadas y la sociedad* (1984), John Keegan, Gerhard Ritter, Eliot Cohen (2002), Herbert C. Husser (2002), José Manuel Ugarte (2016) y, quizás el mayor exponente en el siglo XX, Samuel P. Huntington *The Soldier and the State: the Theory and Politics of Civil-Military Relations* (1957,1985), para explicar las relaciones y equilibrios de la estructura militar en función con la autoridad política y con la población o sociedad civil (agentes nacionales).

Estos teóricos han aportado elementos, conceptos y análisis sobre el rol e importancia de la institucionalidad militar en el marco de la misión constitucional y así, en la estabilidad o inestabilidad de los regímenes democráticos en el mundo occidental, al tenor de la seguridad nacional (intereses nacionales), el grado de legitimidad que se ostenta y el mantenimiento del orden constitucional, a propósito del monopolio legítimo de la fuerza que ostenta el Estado - nación, de acuerdos con los términos expuesto por Max Weber (Weber, 1968).

Igualmente, Colin S. Gray al referirse a la guerra expone que sus motivaciones, los elementos materiales y psicológicos de los actores, sean tomadores de decisiones, ejecutores y/o sujetos expuestos a estas decisiones y mandatos políticos, no cambian. En su lugar, se trata del cambio en las formas y características, así como las manifestaciones de la violencia y reclamos desde el punto de vista económico, social y cultural (Gray, 1999, pp. ix, 1).

La dinamización del objetivo político y los objetivos militares, especialmente en la concepción del control territorial y posterior control institucional del terreno, ha sido fundamental para mostrar su coherencia

Por su parte, Rafael Pardo Rueda en su libro *La historia de las guerras* al referirse a estas últimas, indica que "han ocupado un papel preponderante en la historia y en el desarrollo de la humanidad", por lo cual es posible afirmar que la guerra comprende dinámicas e interacciones que obedecen a intereses políticos y demandas sociales en determinadas direcciones o fuerzas (Pardo, 2015, p. 29).

Cabe decir que si se acepta el papel político y social de la guerra a lo largo de la historia de la humanidad, al tiempo que se reconoce la pertinencia de las teorías clásicas de la naturaleza de la guerra en un mundo posmoderno, esto daría paso a buscar una dimensión activa del relacionamiento civil y militar en el contexto estratégico actual, en el cual no solo sigue la situación tradicional de la amenaza de otro Estado y de una guerra, sino también un contexto en el que se manifiestan otro tipo de amenazas no tradicionales, entre las que sobresale el terrorismo, el crimen organizado transnacional, el ciberdelito, el cambio climático, la pobreza, entre otros (Organización de Estados Americanos, 2003).

En este propósito, es necesario abordar tres argumentos secundarios; en primer lugar, al observar las principales teorías formuladas por los pensadores modernos en torno a la naturaleza de

la guerra, es visible y de aplicación en el contexto señalado para Colombia, el relacionamiento institucional civil militar. En segundo lugar, en esta dinámica de relacionamiento, es posible registrar equilibrios que facilitan entre otros aspectos la formulación de la estrategia militar en los cuatro últimos periodos de gobierno (2002-2016). En tercer lugar, la dinamización del objetivo político y los objetivos militares, especialmente en la concepción del control territorial y posterior control institucional del terreno, ha sido fundamental para mostrar su coherencia.

Así, cabe reflexionar sobre la dinámica de las relaciones civiles-militares en el siglo XXI, en el periodo de posmodernidad como lo denomina Donald Reed (2008). Reed estima que ha iniciado un nuevo periodo dentro de la tipología de las guerras, a partir de los ataques terroristas del 9 de septiembre de 2001 y los hechos que se desencadenaron en la guerra contra el terrorismo librada por los Estados Unidos especialmente en Afganistán (Reed, 2008).

En este sentido, este escrito tiene como propósito fundamental aportar al debate de las relaciones civiles y militares, desde una perspectiva de la que se dominará en adelante como la lógica institucional, es decir, el relacionamiento entre la institucionalidad militar y la autoridad civil. Por consiguiente, conviene establecer una breve evolución de este relacionamiento dentro de la trilogía gobierno, ejército y pueblo en los términos de Clausewitz (2005), la acepción del Estado-nación en Max Weber (1968).

Pero ¿en dónde radica la importancia de estudiar este relacionamiento en el mundo posmoderno?, las luces a esta respuesta estarían dadas en el contexto de las sociedades liberales occidentales, en la que la estructura de las organizaciones políticas y militares, así como las formas de relacionamiento de estos dos estamentos ocupan un lugar privi-

Clausewitz expone dentro de su trilogía el ejército, como el componente de fuerza o fuerzas donde la “incertidumbre y el azar” con características propias de estas instituciones en términos de determinación, coraje y talento del comandante frente las tropas

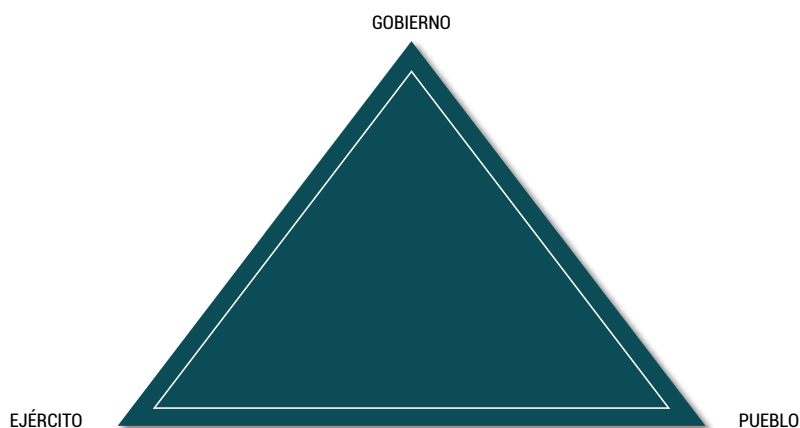
legiado, al considerar las condiciones de estabilidad y de orden nacional que se desprenden de este relacionamiento para ejercer el monopolio legítimo de la fuerza (Weber, 1968).

Por otra parte, se toma como referencia teórica la trilogía de Clausewitz, en términos de gobierno, ejército y pueblo.

En tal sentido, el desarrollo argumentativo de este escrito parte del constructo teórico de la guerra de Clausewitz, donde sobresale el concepto teórico o modelo jerárquico de la trinidad política, ejército y pueblo, cuyos orígenes reposan en la teoría formulada por el Barón de Montesquieu en su obra *El Espíritu de las Leyes* (Paret, Clausewitz, 1986, pp. 187-189).

Para el Barón de Montesquieu dentro de un Estado y en una condición de normalidad en la forma soberana de gobernar es vital la separación y equilibrio de los tres poderes, en términos de rama ejecutiva o gobierno, la rama judicial y la legislativa. De forma similar, para Clausewitz en su obra *La Guerra*, fue el núcleo de sus teorías, la composición y equilibrio de tres elementos de la guerra, que generan coherencia entre los objetivos racionales (políticos), con los objetivos materiales (militares) en medio de la propia población y la que ocupa el territorio en donde se libran las guerras. (Paret, Clausewitz, 1986, pp. 187-189).

TRILOGÍA DE CLAUSEWITZ



Fuente: Clausewitz, *De la Guerra* (1986)



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

En consecuencia, Clausewitz asocia al Estado-nación en función con la guerra en tres aspectos diferenciados. Primero, el gobierno como forma de voluntad política en la dimensión racional. Un concepto ampliado que establece el elemento donde tiene lugar el "cálculo racional de la guerra", relacionando fines y medios. Dicho de otra forma, la toma de decisiones de una manera altamente sistemática (Clausewitz, 2005, p. 89).

Pero este primer elemento, el de la política, no solo es reconocido por Clausewitz; también los hace Handel al estudiar a Sun Tzu y lo sintetiza en "la medición del espacio, estimación de las cantidades, los cálculos y, por último, la posibilidad de la victoria" (Handel, 1997, p. 35).

En el segundo aspecto Clausewitz expone dentro de su trilogía el ejército, como el componente de fuerza o fuerzas donde la "incertidumbre y el azar" con características propias de estas instituciones en términos de determinación, coraje y talento del comandante frente las tropas (Clausewitz, 2005, p. 89).

A este respecto, Antoine Jomini enfatiza sobre la profesionalización de los ejércitos como condición fundamental que

La política no solo es reconocida por Clausewitz; también los hace Handel al estudiar a Sun Tzu y lo sintetiza en la medición del espacio, estimación de las cantidades, los cálculos y, por último, la posibilidad de la victoria

equilibra el relacionamiento entre lo político y lo militar, en particular sobre la correcta elección y competencias del comandante militar, para que tenga libertad de acción en el desarrollo de la interpretación de la intención política (Shy, 1986, p. 161).

Por último, Clausewitz ubica al tercer aspecto, el pueblo, que encierra la parte emocional en relación con el odio, la enemistad y la pasión (Clausewitz K. v., 2005, p. 89), que permite hacer una alusión de relación directa entre estas tres partes y la vital condición de equilibrio, tres para conducir y hacer la guerra, es decir, "equilibrio entre estos tres ele-

mentos, cada uno con su lógica de operación" (Handel, 1997, pp. 37-38). De esta manera se desea un relacionamiento equilibrado entre estas tres partes interesadas (gobierno, ejército y pueblo), en especial dentro de lógica racional o de tipo institucional (autoridad civil – fuerzas militares).

Esta lógica se explicará a continuación y se deja a un lado del objetivo de análisis del escrito, el relacionamiento entre las fuerzas militares, sociedad civil en la lógica funcional y la autoridad civil con la sociedad civil en el marco de una lógica contractual¹.

¹ Estas tres lógicas, 1) institucional, 2) funcional y 3) contractual hacen parte de la propuesta teórica expuesta por el autor del presente escrito dentro de un marco de la nueva arquitectura de las relaciones civiles – militares en el siglo XXI. En aras de la brevedad, el presente texto solo se ocupa en la lógica institucional a manera de introducción.



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

Antes de continuar conviene enunciar una breve evolución conceptual de las relaciones civiles y militares, en lo que Clausewitz acuñó como la incertidumbre de la guerra y la remarcable trinidad, considerando que este relacionamiento se desarrolla en función de la guerra.

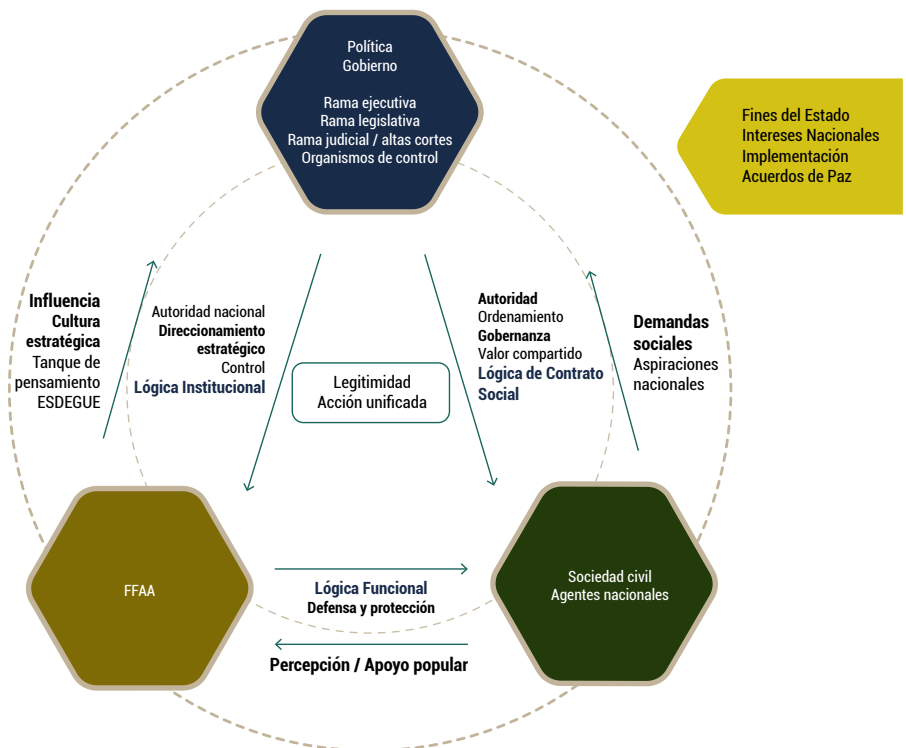
los estamentos de Gobierno e instituciones democráticas en forma de autoridad y poder soberano sobre sus fuerzas militares que implican el monopolio de la violencia legítima (Weber, 1968) en procura de mantener libre de interferencias a los intereses nacionales, los cuales le dan sentido a la seguridad y la defensa nacional. En este sentido, la sociedad civil está sujeta al cumplimiento de deberes, al goce de libertades y derechos para el bien de los más altos intereses generales, en los que el Estado actúa y tiene mayor expresión a través de sus fuerzas militares (Weber, 1968).

En este orden, en medio de la incertidumbre y el azar presentes en la guerra como lo afirmó Clausewitz (2005), igual aplicación tiene hoy en los entornos estratégicos de seguridad y defensa nacional, razón por la cual el genio militar y el arte de la guerra cobra importancia para analizar los contextos actuales bajo la lógica de principios y elementos conceptuales planteados por los pensadores ya citados, entre ellos el objetivo de la guerra, el monopolio de la fuerza, la dimensión psicológica y física de la guerra, así como los campos o dominios donde se desarrollan, y en igual medida el modelo de trilogía y jerarquía entre el gobierno, el ejército y el pueblo (Clausewitz, 2005).

Lógica institucional

Si acepta el contexto del Estado-nación en el cual se desarrolla el conjunto de interacciones e interdependencias entre

Arquitectura de las relaciones civiles - militares



Fuente: Elaboración propia

El tercer aspecto, el pueblo, que encierra la parte emocional en relación con el odio, la enemistad y la pasión, que permite hacer una alusión de relación directa entre estas tres partes y la vital condición de equilibrio tres para conducir y hacer la guerra

A partir de la trilogía de Clausewitz se desarrollan tres lógicas de relacionamiento, que distan de una mera condición de autoridad y subordinación, en tanto se privilegia la legitimidad y la acción unificada del Estado-nación en bien de los intereses nacionales, no solo en función de la guerra, se amplía la autoridad civil desde las tres ramas del poder.

En suma, dentro del marco de estas relaciones se identifican interdependencias aplicables a la realidad colombiana teniendo como pivote el elemento militar, que en aras de la brevedad, se concentra este documento en la lógica institucional de las relaciones civiles militares, dentro de la diada gobierno-ejército.

Primero, la de autoridad y soberanía que se desprende desde el elemento político hacia el estamento militar y a través de este, el monopolio de la violencia, al tiempo que se genera una relación directa de influencia desde este punto. Así mismo, entre el estamento militar y la población civil existe una interdependencia de protección de los ciudadanos por una vía y de apoyo brindado por estos a sus fuerzas militares.

A este respecto, Sun Tzu concuerda con estas dimensiones, en especial cuando menciona “el apoyo popular para el éxito en la guerra” (Handel, 1997, p. 38), mientras que subyace una tercera lógica o diada de relacionamiento entre el gobierno y su población, o mejor la sociedad civil, en una lógica de tipo contractual en sujeción de deberes y la condición de derechos de los ciudadanos.

Todo lo anterior, en una base fundamental de conducta ética y moral, que se traduce en legitimidad. Cuando esto se produce, se puede expresar un equilibrio en este tipo de relacionamiento que facilita la conquista de los objetivos militares y, por consiguiente, la materialización del objetivo militar, en función de la defensa y la seguridad nacional (Smith, 2005, pp. 11-12).

De esta forma, la lógica institucional, se focaliza en el relacionamiento entre la autoridad civil y la institucionalidad militar. Esta lógica se explica en la condición de subordinación del estamento militar al estamento de gobierno civil, en el cumplimiento de la misión constitucional de las fuerzas militares y en el cumplimiento de una estrategia militar en beneficio y servicio de los objetivos políticos.

Estos objetivos establecidos por el comandante en jefe de las fuerzas militares (el presidente en uso de sus facultades legales) como en el caso de Colombia, mediante lo dispuesto en el artículo 189 de la CPC. (Constitución Política de Colombia). En este relacionamiento racional en función de los intereses nacio-

nales, en el cual se determinan objetivos, marco de actuación y hasta la rendición de cuentas, por parte del estamento militar a las autoridades civiles, mientras que se presenta de forma transversal el grado de legitimidad como el centro de gravedad del Estado-nación y la acción unificada, como una forma superior de gobernabilidad en la que sobresale la debida coordinación, coherencia y armonía de las instituciones en una serie de elementos de marco referencial y arreglos institucionales.

Adicionalmente a la debida subordinación dentro de la lógica institucional, se contempla el vector de influencia al que está llamado el estamento militar a generar sobre las decisiones políticas a manera de recomendaciones o apreciaciones de distinta índole que presenta el Comandante General de las Fuerzas Militares y los comandantes de las fuerzas institucionales por el debido conducto regular a su jefe natural, el presidente, así como al ministro de la Defensa Nacional en asuntos sectoriales, que deberían determinar normalmente aspectos nucleares que se constituyen en elementos de la estrategia nacional de seguridad, el libro blanco, la política de seguridad y defensa nacional, los programas sectoriales y la coordinación interinstitucional con las otras ramas del poder, en lo legislativo y en lo que se relaciona con la justicia, para el desarrollo armónico dentro de los fines del Estado, entre ellos el bien público puro de la seguridad (Myles & Hindriks, 2011).

Aplicabilidad para el caso colombiano

Ahora bien, a partir de la trinidad expuesta por Clausewitz cabe preguntarse: ¿Dónde reside el equilibrio relacional de estos tres elementos constitutivos y de qué manera se desarrolla la lógica institucional como núcleo de las relaciones civiles-militares?

Para responder a estas reflexiones, fue preciso tomar como caso de estudio las

especificidades de las relaciones civiles-militares a nivel institucional para el caso colombiano, cuyo argumento principal reside en el adecuado y equilibrado relacionamiento institucional del estamento militar con el político como factor preponderante para el desarrollo de la estrategia de seguridad y defensa en Colombia.

Lo anterior, al considerar los equilibrios en los arreglos institucionales y la coherencia entre el objetivo político y los objetivos militares durante los últimos dieciséis años en Colombia con una condición especial de institucionalidad, respeto por los principios y valores democráticos de sus fuerzas militares.

En Colombia estos elementos de la trilogía han sido elementos vivos y en constante desarrollo, primero en el marco de Estado social de derecho y a través de sus instituciones de Gobierno, de las Fuerzas Militares y sin duda de la población civil que ocupa el territorio nacional; esto a partir de su interrelación que hizo posible la transformación del contexto estratégico de cara a la seguridad nacional y a las amenazas generadas por distintos grupos organizados al margen de la ley y su violencia como los ataques a poblaciones, unidades militares, secuestro, extorsión, entre otros.

Ahora bien, es pertinente evaluar los arreglos institucionales en el sector defensa y sus Fuerzas Militares en Colombia, para registrar equilibrios y coherencia relacional, que facilite la formulación de la estrategia militar en contra de cualquier amenaza. En tal sentido, es necesario conceptualizar sobre arreglos institucionales y marco referencial, los cuales se ponen de manifiesto en los intereses nacionales, y el sistema de pesos y contrapesos democráticos ejercidos por distintas instituciones del Estado para establecer límites (autoridad y dirección estratégica), sin afectar la libertad de acción militar y policial.

En Colombia estos elementos de la trilogía han sido elementos vivos y en constante desarrollo, primero en el marco de Estado Social de Derecho y a través de sus instituciones de gobierno, de las Fuerzas Militares y sin duda, de la población civil

Una condición que llama la atención en el caso colombiano fue librar las acciones militares en los territorios sin afectar o restringir los derechos fundamentales de los ciudadanos; para lo que la profesionalización de la fuerza aporta en el incremento del alto nivel de legitimidad, con la aplicación de las “herramientas de interpretación para que los miembros del Ejército Nacional puedan resolver situaciones de complejidad jurídica operacional, con la aplicación de los principios rectores del Derecho Internacional Humanitario (DIH) y el Derecho Internacional de los Derechos Humanos (...)” (Colombia, 2017, p. 612).

Así, los arreglos institucionales se explican como “el conjunto de normas, de imágenes y de expectativas que permiten la acción y funcionamiento de las instituciones a partir de su organización para el cumplimiento social y fundamental para la atención de demandas y necesidades de la población” (Cuervo Restrepo, 2007, p. 78).

Ahora bien, ¿en dónde radica la importancia de estos arreglos institucionales? En función de la prevención o mitigación de desequilibrios en la relación de los tres elementos constitutivos de la guerra o conflicto interno del caso colombiano, mientras que se gana terreno en la necesaria coherencia civil-militar, a través de objetivos y líneas de acción para el desarrollo de la estrategia; en otros términos, en la debida subordinación y la correlación de objetivos.

En este sentido, bien lo expone el profesor Roberto Pereira Bordón al abordar la doctrina Clausewitz, pero desde una perspectiva pragmática. 1) Cuando en la práctica, por ejemplo, se libra la “guerra maquina” escenario en el cual el conductor político decide ir o continuar la guerra, sin importar que la población civil haya decidido, por razones morales retirar el apoyo a su gobierno y a sus ejércitos (Pereira Bordón, 2018).

El caso de Colombia es opuesto; a partir del mandato popular, el ex presidente electo Álvaro Uribe Vélez (2002-2006), en el marco de la política de seguridad democrática ordena derrotar la amenaza terrorista Farc y ese empeño continuó durante el segundo mandato contemplado entre los años 2006-2010, escenario en el cual sobresale el apoyo de la gran mayoría de la población para continuar con esta política.

¿De qué manera se fortalece la lógica institucional?

Este relacionamiento entre el gobierno y su ejército se fortalece mediante la alineación de los objetivos políticos con la formulación e interpretación en la estrategia militar a través de los objetivos militares. En el caso colombiano y especialmente en los últimos dieciséis años se registró esta alineación estratégica, entre objetivos políticos y militares, como aspecto esencial para consolidar las condiciones de seguridad, dentro de “un control objetivo civil” ejercido sobre las Fuerzas Militares, como lo expuso de



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

forma conceptual Samuel P. Huntington en su teoría normas de las relaciones civiles-militares (Huntington, 1985, p. 83-85).

En el mismo aspecto de la lógica institucional y alineación de objetivos es necesario abordar el control territorial, el cual migró a convertirse en la condición esencial para la protección de la población civil y recuperar la gobernabilidad. Esto en concordancia con el argumento expuesto por Smith en cuanto a que las guerras en la postmodernidad se desarrollará "en medio de la población" (Smith, 2005, p. 19), en torno primero al control territorial, pasando a la recuperación social del territorio (RST) y ahora el control institucional del territorio. En este sentido, se fortalece el concepto de que "hoy la fuerza militar no se utiliza para zanjar controversias políticas, sino para establecer las condiciones del objetivo político" (Smith, 2005).

Como se observa en torno a la política de seguridad, el Estado colombiano empezó a reconocer las diferencias culturales de la población civil y los diferentes grados de vulnerabilidad por regiones o zonas (carácter focalizado y diferenciado), así como las características topográficas y su dinámica social y económica específica que marcan las raíces y expresiones de violencia.

De esta manera se visibilizan las situaciones concretas por regiones y las demandas sociales de cada una, hacia las cuales se moviliza la oferta estatal de seguridad en un primer momento. Por ello, el Gobierno nacional empezó a for-

Para hacer realidad esta teoría normal de relaciones civiles militares existe un componente denominado profesionalización de las fuerzas militares, como bien se ha logrado en términos de educación técnica y de educación profesional

talecer los entes regionales y, desde el punto de vista de la seguridad nacional, la reorganización de las Fuerzas Militares y de la Policía Nacional en organizaciones militares conjuntas para el caso de las primeras y en comandos operativos para la segunda, con el fin de adaptar la misión y los cursos de acción en un ambiente operacional y de seguridad ciudadana particular; aunado a los esfuerzos regionales de complementación con la creación de entes nacionales y territoriales con vocación social (Presidencia de la República, 2015).

Desde el año 2004 se hizo evidente este enfoque a partir de la gestión del Centro de Coordinación de Acción Integral (CCAI) en once regiones que se denominaron áreas de intervención y que, en todo caso, fueron objeto de la recuperación social del territorio o RST, considerando tres ámbitos de aplicación.

Una primera categoría que concentraba esfuerzos de fortalecimiento general de las instituciones y el desarrollo social; en la segunda categoría estaban las zonas en transición donde el peso de las operaciones militares y policiales era necesario todavía para la permanencia y presencia de las instituciones que iniciaban sus labores correspondientes. En la tercera categoría, en la que el 80 % del esfuerzo era de tipo militar y un limitado 20 % era preparatorio para la tarea pendiente de otras instituciones (Presidencia de la República, 2015).

En gran medida para hacer realidad esta teoría normal de relaciones civiles-militares existe un componente denominado profesionalización de las Fuerzas Militares, como bien se ha logrado en términos de educación técnica y de educación profesional, constituidos como institutos de educación superior IES avalados por el Ministerio de Educación de Colombia; dentro de esta profesionalización se encuentra transversal la Política Integral de Derechos Humanos para prevenir y proteger activamente la vida y el bienestar de la población en los territorios,



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

En el mismo aspecto de la lógica institucional y alineación de objetivos es necesario abordar el control territorial, el cual migró a convertirse en la condición esencial para la protección de la población civil y recuperar la gobernabilidad

que al interior de las FF. MM. y la Policía Nacional se han articulado cursos, certificaciones a las unidades militares y estudios de posgrado como la Maestría en Derechos Humanos de la Escuela Superior de Guerra (Presidencia de la República, 2015).

Adicionalmente, en el caso particular del Ejército Nacional, la doctrina como pilar fundamental, articulador y condicionante de los demás componentes de capacidad, se encuentra las fases tres y cuatro del proceso de revisión, actualización y jerarquización, lo que representa un importante factor de la transformación institucional que le permite a las tropas mantener su rol de garantes de los Derechos Humanos y el Derecho Operacional, como fundamento legal. Como bien dice el General Sir Smith "legitimidad que se explica en la moralidad y la legalidad que

redunda en el éxito de la misión y la concepción de victoria" (Smith, 2005, p. 11).

Otro aspecto que demuestra el estado de profesionalización de las Fuerzas Militares de Colombia. Lo anterior, al considerar la continuidad de un Ejército Nacional desde la consolidación de la independencia de la Nueva Granada en 1819, así como la creación de la Escuela de Ingenieros Militares a mediados del siglo XIX, junto con las distintas ordenanzas. Asimismo, la creación de la Escuela Militar de Cadetes General José María Córdoba (1907), junto con la Escuela Superior de Guerra (1909), bajo el Gobierno del presidente y General Rafael Reyes Prieto (1904-1909).

La profesionalización, además de la academia continua por más de un siglo, es necesario registrar la ruta de la

investigación, desarrollo e innovación, a partir de los proyectos OFFSET, lo que ha permitido estrechar los esfuerzos a nivel sectorial a partir de la Dirección de Ciencia y Tecnología, bajo el modelo ID+I, en el marco del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas (SEFA) (Colombia, MDN, 2008).

También para procurar desarrollos tecnológicos que han redundado en el mejoramiento y sostenimiento de las capacidades militares, en virtud de diferentes líneas estratégicas que se han materializado en seis versiones de "Expodefensa", en las cuales las Fuerzas Militares de Colombia y su personal han tenido un desempeño preponderante².

Conclusiones

La trilogía de Clausewitz sumada a los conceptos vistos de Jomini y Sun Tzu, resulta necesaria para explicar las interdependencias institucionales entre el estamento político, sus fuerzas armadas y la población civil bajo una lógica contractual y de legitimidad, en función de preparación para la guerra dentro de lo que hoy se enmarca en el enfoque para las amenazas tradicionales. No obstante, no se pierde la vigencia de estos principios de la guerra, en forma de la trilogía gobierno, ejército y pueblo para las antiguas y nuevas amenazas a los intereses nacionales, que requieren la integración y empleo de todas las capacidades nacionales, en las que sobresalen las de las Fuerzas Militares.

Así, en el caso colombiano se encuentran elementos de tipo objetivos en el marco de los arreglos institucionales, el marco referencial en la constitucional, en las leyes y normas, así como la profesionalización de los integrantes de sus

² "EXPODEFENSA 2017 es una exhibición internacional de carácter especializado y escenario de referencia para los países de América Latina en términos de desarrollo tecnológico e innovación para la Defensa y la Seguridad (terrestre, aéreo y naval)". Recuperado de <http://www.expodefensa.com.co/es/>

Fuerzas Militares, que explican el equilibrio y la coherencia de las relaciones civiles y militares en los dos siglos de vida republicana. En especial el control objetivo en las relaciones civiles militares promulgado por Samuel P. Huntington y que en este escrito se expresa como la lógica institucional.

Lo anterior, dentro de la denominada lógica institucional, a través de la cual es posible explicar el grado de resiliencia del Estado-nación colombiano, aspecto fundamental para la formación de la nación y la defensa de los intereses nacionales, no obstante, la presencia e influencia de actores (internos y externos) y factores que han amenazado la seguridad nacional.

Referencias

Clausewitz, K. v. (2005). De la guerra. Buenos Aires: Aagebe.

COLOMBIA. (18 de agosto de 2001). Congreso de la República. Ley 684 de 201. Recuperado de http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0684_2001.html

COLOMBIA. (28 de septiembre de 2016). Constitución Política de Colombia. Recuperado de <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>

COLOMBIA. (26 de agosto de 2016). Decreto 1386 de 2016. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201386%20DEL%2026%20DE%20AGOSTO%20DE%202016.pdf>

COLOMBIA. (enero de 2017). Comando General de las Fuerzas Militares. Recuperado de <http://www.cgfm.mil.co/derechos-humanos/>

COLOMBIA. (2017 de febrero de 2017). Comando General de las Fuerzas Militares. Plan Militar 'Victoria' por una paz estable

y duradera. Recuperado de <https://www.cgfm.mil.co/2017/02/21/plan-militar-victoria-una-paz-estable-duradera/>

COLOMBIA, MDN. (2008). Plan Estratégico del Sistema Educativo de las Fuerzas Armadas 2007-2019. Recuperado de https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/desa_capital/Pagina/PESE_FINAL.pdf

Cuervo Restrepo, J. I. (2007). Las políticas públicas: entre los modelos teóricos y la práctica gubernamental. En U. E. Colombia, Ensayos sobre políticas públicas (pág. 349). Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Gray, C. S. (1999). Modern Startegy. Oxford: Oxford University Press.

Handel, M. I. (1997). Sun Tzu y Clausewitz: El Arte de la Guerra y De la Guerra comparados. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones navales.

Huntington, S. P. (1985). The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations. Cambridge: Harvard Univerity Press.

Myles, G., & Hindriks, J. (2011). Bienes Públicos. Recuperado de https://economia.uniandes.edu.co/files/jortegon@fundacionuniandes.edu.co/Leopoldo_Ferguson/Capitulo_5_HyM.pdf

Nacional, E. (2017). Manual Fundamental del Ejército MFE 6-27 Derecho operacional terrestre. Bogotá, Colombia: CEDOE. Recuperado de www.cedoe.mil.co

Organización de Estados Americanos. (27 de diciembre de 2003). Declaración sobre Seguridad en las Américas. (OEA, Ed.) Recuperado de [//www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/DeclaracionMexico_Seguridad.pdf](http://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/DeclaracionMexico_Seguridad.pdf)

Pardo, R. (2015). La historia de las guerras. Bogotá, D.C., Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.

Recuperado el 7 de Enero de 2017

Paret, P. (1986). Clausewitz. En P. Paret, & P. Paret (Ed.), Makers of Mordern Strategy: from Machiavelli to the Nuclear Age (p. 933). New Jersey: Princeton University Press.

Pereira Bordón, R. (2018). Memoria de la conferencia de Guerra y Paz. Memoria de la conferencia de Guerra y Paz.

Presidencia de la República . (diciembre de 2015). Estrategia Nacional para la garantía de los DDHH. (I. Nacional, Editor) Recuperado de http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/Documents/2014/140815-estrategia_web.pdf

Presidencia de la República. (30 de diciembre de 2015). Decreto 2559 de 2015 Por el cual se fusionan la ANSPE y la UACT. Recuperado de <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%202559%20DEL%2030%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202015.pdf>

Reed, D. J. (2008). Beyond the War on Terror: Into the Fith Generation of War and Conflict. Studies in Conflict & Terrorism, 31(8), 684-722. doi:10.1080/10576100802206533

Shy, J. (1986). Jomini. En P. Paret, & P. Paret (Ed.), Creadores de la estrategia moderna: desde Maquiavelo hasta la era nuclear. (p. 941). New Jersey: Princeton University Press.

Smith, R. A. (2005). The utility of force: the art of war in the mordern world. London: Penguin Books, Ltd.

Vargas Velásquez, A. (2010). Las fuerzas armadas en el conflicto colombiano: antecedentes y perspectivas. Medellín: La Carreta Editores E.U.

Weber, M. (1968). Economy and Society (Vol. 1). New York: Bedminster.

**PRIMER SEMINARIO TALLER INTERNACIONAL
DE ARTE Y DISEÑO OPERACIONAL**

**EL CENTRO DE
DOCTRINA DEL
EJÉRCITO
CONTINÚA GENERANDO
ESPACIOS PARA EL
PENSAMIENTO MILITAR
DE LA FUERZA**

Luego de tres días de conferencias y talleres prácticos, liderados por expertos académicos y soldados de la patria, se llevó a cabo, en la Escuela Militar de Cadetes 'General José María Córdova', la clausura del Primer Seminario Taller Internacional de Arte y Diseño Operacional, cuya finalidad fue incentivar el uso de herramientas para el pensamiento crítico, creativo y reflexivo, que permitan construir enfoques operacionales para alcanzar los objetivos estratégicos de la nación.

Al seminario asistieron oficiales de operaciones de las divisiones y fuerzas de tarea conjunta, jefes de los departamentos de Estado Mayor de Planeación y Políticas, directores de escuelas de formación y capacitación, integrantes de los comandos funcionales del Ejército e integrantes del Curso de Estado Mayor de la Escuela Superior de Guerra, así como expertos conferencistas colombianos y extranjeros.

El acto de cierre fue presidido por el General Ricardo Gómez Nieto, Comandante del Ejército Nacional, quien en compañía de altos mandos militares entregó al personal participante los diplomas que certifican los conocimientos adquiridos. Posteriormente, agradeció a los conferencistas extranjeros y al personal militar nacional, profesional en ciencias militares, el aporte de conocimientos y experiencias expuestos durante el desarrollo de la actividad académica.

Así mismo, el General Gómez Nieto fue enfático en afirmar que los comandantes en el nivel operacional no solo deben entender el ambiente operacional actual, sino también visualizar el estado final futuro para generar una perspectiva que proponga la solución al problema identificado.

"En el marco de nuestro proceso de transformación doctrinal, el Ejército Nacional evalúa y acoge la metodología de diseño del Ejército como una herramienta no solo para desarrollar enfoques en el nivel táctico de la guerra, sino para contribuir con el planeamiento concep-

tual en los niveles operacional y estratégico", afirmó el Comandante del Ejército. Finalmente, agradeció a los integrantes del Centro de Doctrina (CEDOE) por poner en marcha escenarios que buscan fortalecer los conocimientos en pro de la misión constitucional.

Durante la clausura del evento, el CEDOE hizo entrega oficial a la Fuerza del MTE 5-0.1 Metodología de diseño del Ejército, publicación doctrinal enfocada en desarrollar las habilidades de pensamiento crítico y creativo que requieren los líderes militares y sus equipos de planeamiento para entender los problemas operacionales, visualizar su solución y adelantar el planeamiento conceptual.

Conferencistas internacionales

Christoph Harnisch, jefe de la Delegación del Comité Internacional de la Cruz Roja (CICR) en Colombia, abrió el ciclo con su conferencia acerca de los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario y su incidencia en la planeación de operaciones.

Philippe Dufort, profesor experto en diseño operacional de la Universidad Saint Paul, dictó la conferencia "Reflexividad y diseño militar: tendencias emergentes en la esfera de la innovación occidental".

El mayor (RA) Mathieu Primeau, instructor invitado de diseño operacional en el Canadian Forces College de Toronto, Canadá, presentó la conferencia "Diseño en defensa: ¿qué funciona? una mirada a las herramientas de diseño norteamericano y su influencia en la OTAN".

Ofra Graicer, instructora jefe del Curso de Comando Operacional en Israel, ex-

puso sobre las fuerzas de defensa de Israel y el diseño estratégico operacional.

El Teniente Coronel (RA) James Benn, Subdirector de Doctrina de Armas Combinadas del Centro de Armas Combinadas del Ejército de los Estados Unidos, habló sobre la relación del arte y diseño operacional en la ejecución del proceso de operaciones.

El Teniente Coronel (RA) Carlos Soto, terminólogo y simbólogo, expuso la importancia del vocabulario doctrinal en el arte y diseño operacional.

Conferencistas nacionales

El General (RA) Reinaldo Castellanos, ex-comandante del Ejército Nacional (2005), abordó la operación 'Libertad Uno', a partir de la cual hizo una aproximación al arte y el diseño operacional.

El Mayor General Luis Fernando Navarro Jiménez, Segundo Comandante del Ejército Nacional, expuso las herramientas para desarrollar capacidades de la Fuerza en el arte y diseño operacional.

El Mayor General Ricardo Jiménez Mejía, Jefe de Estado Mayor de Operaciones del Ejército Nacional, se refirió a las operaciones y herramientas fundamentales para la construcción del plan de campaña.

El Coronel (RA) Boris José Mendoza Bonilla expuso los temas doctrinales del MFRE 3-0 Operaciones.

El Coronel (RA) Isidro Pérez Villalobos expuso un caso de estudio sobre el arte y diseño en la construcción de una directiva operacional.

Doctrina Damasco: nuevo pensamiento militar colombiano, referente y guía de transformación para el Ejército Nacional

El Ge
gel, q
y sus
debili



En primera línea: Mayor (RA) Mathieu Primeau, Philippe Dufort y Ofra Graicer en la apertura del Primer Seminario Taller Internacional de Arte y Diseño Operacional



Conferencia Mayor General Luis Fernando Navarro Jiménez



Mesa de trabajo con Philippe Dufort



Mesa de trabajo con Mathieu Primeau



Conferencia: Arte y diseño operacional, herramientas fundamentales para la construcción del plan de campaña - Mayor general Ricardo Jiménez Mejía



Preguntas a Ofra Graicer luego de su conferencia



Saludo del Teniente Coronel (RA) James Benn y el Teniente Coronel (RA) Carlos Soto





Conferencias y mesas de trabajo dentro del desarrollo del Primer Seminario Taller Internacional de Arte y Diseño Operacional





Mesa de trabajo con Ofra Graicer



Foto oficial de los participantes en el Primer Seminario Taller Internacional de Arte y Diseño Operacional



LA COMBINACIÓN DE LA PLUMA Y LA ESPADA COMO FÓRMULA DE TRANSFORMACIÓN CULTURAL DEL EJÉRCITO NACIONAL

Mayor

Juan Manuel Devía Arias

Es profesional en Ciencias Militares, Instructor de Fuerzas Especiales del Ejército, especialista en Administración Recursos Militares para la Defensa, experto en Infantería Mecanizada y Armas Combinadas y estudiante de derecho en la Universidad Gran Colombia. Adicionalmente, tiene el Curso de Estado Mayor para Operaciones de Paz de la Organización de las Naciones Unidas (CECOPAB) y se ha desempeñado

como director del observatorio de equidad de género, docente de operaciones regulares de la Escuela Militar de Cadetes y editor académico y conceptual del CRE-i de Infantería. Actualmente, es el director de términos, símbolos y cultura militar del Ejército Nacional.

**Clásica en su raíz,
contemporánea
en su acción y
vanguardista
en su visión**

Darío Silva Silva

Este artículo hace un recuento general de la evolución del Ejército Nacional, sin detenerse puntualmente en un momento, toda vez que hace una descripción conceptual de su rol y los componentes de capacidad, con el fin de exponer tal evolución como un ente articulador de la transformación operacional y organizacional al interior de las filas.

Esta se desglosa en dos premisas que son la fórmula esencial para la consecución de la transformación cultural del Ejército Nacional: la combinación de la pluma y espada como símbolo de compromiso y el entendimiento de la cultura militar como clásica en su raíz, contemporánea en su acción y vanguardista en su visión. El significado y la profundización de cada una de ellas se exponen a lo largo del artículo, junto con algunas conclusiones puntuales al respecto que se alinean con la doctrina Damasco.

A lo largo de casi 200 años de vida republicana, nuestra institución ha pasado por diversos procesos de adaptación necesarios para asumir los retos que la nación demanda para su progreso desde el sector Defensa. Estos incluyen la reforma prusiana —la cual marcó de manera significativa la formación de las generaciones de oficiales con los mejores estándares—, el conflicto con Perú, la participación en la Guerra de Corea y el conflicto interno, que luego de cinco décadas condujo al Plan de Transformación Estratégico del Ejército, cuyo objetivo general es el de formar una Fuerza multimisión con miras al 2030 (CRE-i de Infantería, 2017, p.16).

Se ha definido la doctrina Damasco como centro de gravedad y condicionante de los demás componentes de capacidad abreviados en la sigla DOMPILEM (doctrina, organización, material y equipo, personal, infraestructura, liderazgo y educación, entrenamiento y mantenimiento)

En este contexto, se ha definido la doctrina Damasco como centro de gravedad y condicionante de los demás componentes de capacidad abreviados en la sigla DOMPILEM (doctrina, organización, material y equipo, personal, infraestructura, liderazgo y educación, entrenamiento y mantenimiento) (Colombia, 2017, p. 454), que agrupa “aquellos aspectos que deben observarse en el planeamiento por capacidades, tanto en las soluciones materiales como en las no materiales, ante los requerimientos de la Fuerza para afrontar los retos presentes y futuros. Esta sigla también es empleada en la OTAN con una ‘I’ adicional al final para indicar interoperabilidad, o con una ‘P’ para incluir aquellas políticas gubernamentales o institucionales que afectan la capacidad” (Colombia, 2017, pp. 453 y 454).

De modo general, cada uno de estos componentes se define así:

- **“Doctrina:** cómo se combate.

- **Organización:** cómo es el diseño de la fuerza.

- **Material:** elementos necesarios para equipar las fuerzas con el fin de que puedan operar de manera efectiva.

- **Personal:** recurso humano necesario para combatir en la guerra, enfrentar contingencias o participar en operaciones de paz.

- **Instalaciones:** bienes inmuebles.

- **Liderazgo y educación:** cómo preparar a los comandantes en cada uno de los escalones para conducir el combate a través del desarrollo profesional.

- **Entrenamiento:** cómo debe ser la preparación para el combate desde la formación básica hasta la formación individual de especialistas y el entrenamiento en los diferentes escalones.



Foto: Archivo Fotográfico Ejército



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

• **Mantenimiento:** actividades que se requieren para el sostenimiento de la capacidad en el tiempo” (Colombia, 2017, p. 454).

La doctrina se entiende como los “principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el ejército de combate y los elementos del ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales. Es autoritativa, pero requiere juicio en su aplicación (Colombia, 2017, p. 517).

Adicionalmente, “es dinámica y cambiante: se basa en las lecciones aprendidas de las operaciones y el entrenamiento, la amenaza mutante, los cambios en la estructura de la Fuerza, la tecnología y los valores sociales (...) proporciona la información básica necesaria para entender la doctrina del Ejército y la manera como se transforma” (Colombia, 2017, p. 447).

“La doctrina es generalmente el primer aspecto de estos componentes de capacidad, ya que a menudo es el más fácil y rápido de actualizar y puede afectar drásticamente el desarrollo de las operaciones” (Colombia, 2017, p. 454). Ahora bien, la doctrina Damasco va un poco más allá y se consolida como el ADN de la institución.

En complemento de lo anterior, la Cultura Militar se presenta como el elemento vital que contribuye, enfáticamente, en el funcionamiento del engranaje del proceso de transformación. Su soporte real está asentado en una fórmula concreta y veraz resumida en la combinación de pluma y espada; clásica en su raíz, contemporánea en su acción y vanguardista en su visión. Máxima cuya comprensión podría verse afectada, si como institución desconoce de dónde viene, dónde está y para dónde va; es decir, si desconoce sus orígenes, sus fundamentos, sus bases actuales y sus anhelos futuros.

Fórmula de la transformación

Esta fórmula se sintetiza en las dos grandes premisas mencionadas con anterioridad: la combinación de la pluma y espada —cuyo origen es el significado del parche del Centro de Doctrina del Ejército—, y ser clásica en su raíz, contemporánea en su acción y vanguardista en su visión —como analogía de lo expuesto por el reconocido pensador protestante Pt. PHD. Darío Silva Silva en El reto de Dios, dentro del contexto de cultura militar, que presenta a la doctrina como agente de cambio—.

En tal orden, la primera de ellas significa que, en el siglo XXI, dentro del proceso de transformación estratégica de la

La doctrina es generalmente el primer aspecto de estos componentes de capacidad, ya que a menudo es el más fácil y rápido de actualizar y puede afectar drásticamente el desarrollo de las operaciones

Fuerza hacia el 2030, el personal de oficiales, suboficiales y soldados se enfrenta cada vez más a escenarios volátiles, inciertos, complejos y ambiguos (VICA), en términos de los factores del ambiente operacional.

Su capacidad intelectual y destrezas cognitivas, desde el más alto nivel en el arte y diseño operacional (Fuerza y conjunto) hasta el de compañías y pelotones, requieren un conocimiento excepcional de las ciencias militares como parte de las ciencias sociales, sin que su estudio y vivencia sea excluyente frente a otras áreas del conocimiento, que también potencian el poder de combate de las unidades del Ejército en el área de operaciones.

No obstante, este conocimiento académico y, a su vez, estrictamente militar se encuentra más allá si se trata de entender la forma de operar de las amenazas emergentes en aquellos escenarios en los cuales constantemente toman como vehículo derechos perfectamente reconocidos y protegidos por la carta magna con el propósito de evitar el uso legítimo

de las fuerzas del Estado y cumplir sus objetivos de interés criminal.

En consecuencia, solo el conocimiento, el estudio y la formación académica (la pluma) sobre la complejidad social, política, económica y militar de su entorno, combinado con el uso justo y debido de la fuerza (la espada), será posible en la consecución de objetivos de interés nacional en pro de la democracia y el Estado social de derecho. Esto, basado en la formación integral en las dos premisas, la cual no es opcional para el escenario que el estamento militar enfrenta y se constituye como necesidad esencial para el éxito operacional. Consecuente con lo anterior, sería impensable concebir los soldados de Colombia sin su sello de calidad como Lanceros, Paracaidistas y Fuerzas Especiales en los niveles individual, colectivo y de líderes donde se demuestra el arrojo y la mística, pero acompañados de su formación intelectual integral.

La complejidad del ambiente operacional actual

De acuerdo con el manual fundamental del Ejército (MFE) 3-0, Operaciones, el ambiente operacional está definido como la “composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante. Los líderes del Ejército planean, preparan, ejecutan y evalúan las operaciones mediante el análisis del ambiente operacional en términos de las variables operacionales y las de la misión” (Colombia, 2017, p. 102).

Algunas de estas circunstancias son el resultado de diferentes dinámicas sociales, muy complejas, que afronta el país y son aprovechadas por otros actores con intereses diferentes a los protegidos por la ley. Por ejemplo, las Fuerzas Militares brindan garantías durante una protesta social, la cual está protegida por el artículo 37 de la Constitución como derecho fundamental mediante el cual “toda

Desde el más alto nivel en el arte y diseño operacional (Fuerza y conjunto) hasta el de compañías y pelotones, requieren un conocimiento excepcional de las ciencias militares como parte de las ciencias sociales, sin que su estudio y vivencia sea excluyente frente a otras áreas del conocimiento

parte del pueblo puede reunirse y manifestarse pública y pacíficamente (...); a pesar de esto, es evidente la manera en que parte de los grupos armados organizados convierte este derecho en un vehículo para atacar a servidores públicos y que tiene un propósito claro de obstaculizar la actuación del Estado en la búsqueda de la mitigación de factores de inestabilidad, como el narcotráfico y la explotación ilícita de yacimientos mineros, entre otros, pero nunca la represión social, ni la violación de derechos fundamentales.

Así pues, dadas estas condiciones para el desarrollo de una operación militar, es esencial que los líderes en todos los niveles dominen con experticia las técnicas, las tácticas y los procedimientos en materia de fuerza no letal y que, de ma-

nera paralela, cuenten con herramientas, ideas y estrategias cognitivas que les permitan tener un conocimiento integral del ambiente operacional, incluso desde la formación militar académica a fin de apoyar los procesos para la toma de decisiones.

La pluma y la espada en la acción unificada

Dentro del concepto de operaciones terrestres unificadas (OTU), es necesario que los líderes en todos los niveles entiendan la acción unificada (AU) desde su definición conceptual doctrinal y que la asimilen profundamente con todos los matices que esta implica desde el conocimiento mismo del Estado y su organización hasta la articulación de esfuerzos civiles y militares.

Con base en la definición de la acción unificada establecida en el MFE 3-0 como la “sincronización, coordinación y/o integración de las actividades de entidades gubernamentales y no gubernamentales con las operaciones militares para lograr unidad de esfuerzo” (Colombia, 2017, p. 93), surge un interrogante: ¿Cómo lograr la sincronización, coordinación o integración de actividades de estos actores de la mano del Ejército, si los integrantes del estamento militar no conocen a profundidad (desde la academia) la organización, la misión, los deberes, las obligaciones, el marco legal y las capacidades de estos actores o agencias del Estado en la sociedad?

Sin el conocimiento profundo frente al rol y las capacidades que cumplen estas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y las nociones esenciales de derecho público, las fuerzas estarán frente a una acción unificada limitada y tímida. Por esta y algunas otras razones, es de vital importancia que las plumas estén celosamente afiladas, igual que las espadas, para la defensa de la sociedad civil en general.

Para concluir este ejemplo, no es necesario referirse a las técnicas o tácticas que ofrece la espada, pero sí, tal vez, a otras acciones y sus respectivos efectos que demuestren la forma en que la pluma es tan letal como está dentro del fenómeno de la manifestación social por vías de hecho y otros fenómenos de la actualidad.

Aun cuando la naturaleza del Ejército Nacional es estrictamente militar y no civil, como la Policía Nacional, no se pueden desconocer otros esfuerzos pasados, como la formación policial para patrulleros adaptada a la realidad étnica y cultural Wayunaiki en el departamento de la Guajira por parte de esta institución o el desarrollo de operaciones militares en áreas de injerencia donde la protesta social ha sido convertida en “manifestaciones sociales por vías de hecho” con niveles incontrolables. Para superar esta brecha, podría pensarse en la construcción desde las escuelas de formación y capacitación, la formación de expertos en diálogo intercultural y consulta previa, expertos en el diseño e implementación de proyectos sociales, etnoeducadores y agroecólogos (Fundación Visión Ágape, 2016). Naturalmente todos soldados comprometidos llenos de arrojo, mística y espíritu de cuerpo, pero también íntegros en el uso de su pluma y su espada.

Clásica en su raíz

Como consecuencia de la velocidad con que evoluciona el mundo y la sociedad, es viable pensar que la generación actual de oficiales es más proclive a olvidar el origen de la institución que hoy se conoce. Una institución que ha quedado nueve veces como la mejor del continente en las llamadas olimpiadas militares, Fuerzas Comando, en las cuales compiten las fuerzas élite, por mencionar un ejemplo. O quizá, recordar los grandes logros militares alcanzados en la última década, como las operaciones Jaque, Odiseo o Camaleón, las cuales no han sido fruto del azar, sino de la evolución institucional

Es esencial que los líderes en todos los niveles dominen con experticia las técnicas, las tácticas y los procedimientos en materia de fuerza no letal y que, de manera paralela, cuenten con herramientas, ideas y estrategias cognitivas que les permitan tener un conocimiento integral del ambiente operacional

y cultural en el ámbito organizacional y operacional del Ejército de Colombia.

La doctrina Damasco reconoce diferentes bases fundamentales de la Fuerza en su origen y antecedentes, gracias a la visión del plan de transformación y el salto conceptual y estructural que permite su consolidación como agente de cambio cultural en la institución. Por esta razón, es necesario no olvidar eventos como la gesta libertadora del general Simón Bolívar, la participación en la guerra del Perú, la importancia de la hazaña en Old Baldy en Corea, la actuación de tropas colombianas en la crisis del canal de Suez y más de 50 años de guerra contrainsurgente, que deja como legado un insumo de mística, valor y arrojo en combate.

Por encima de las consideraciones históricas anteriores, la cultura militar es clásica en su raíz por su ADN democrático (respetuoso de la Constitución y la ley), por la tradición y el legado de generación tras generación, retomados por la doc-

trina Damasco para ser difundidos como una trasmisión de tradiciones orales y escritas por parte de héroes anónimos y toda la reserva activa en vigor.

En tal sentido, el Centro de Doctrina del Ejército, a través de su Dirección de Términos, Símbolos y Cultura Militar, refuerza las ramas del conocimiento propio de la profesión militar en su génesis con la heráldica, el estudio de la vexilología, la uniformología, entre otras, cuyo propósito es fortalecer la disciplina y promover constantemente las tradiciones, las costumbres, el arte, los usos sociales, los rituales, los actos festivos, los reconocimientos y las prácticas, relativos a la naturaleza militar y conservar arraigo y origen.

Contemporánea en su acción

La Real Academia Española (RAE) da tres acepciones para la palabra contemporánea:



1. "Existente en el mismo tiempo que otra persona o cosa.
2. Pertenciente o relativo al tiempo o época en que se vive.
3. Pertenciente o relativo a la Edad Contemporánea" (RAE, 2018).

El Ejército Nacional lidera procesos de cambio al interior del Sistema de Educación de las Fuerzas Armadas (SEFA), alineados con el Ministerio de Educación Nacional, —en cuanto a la educación y capacitación— y cuenta con herramientas tecnológicas ágiles y efectivas para la optimización de su talento humano, como el modelo de clasificación de especialidades (MOCE) —en materia de gestión de talento humano—.

En términos de doctrina y cultura, es factible ubicar la institución dentro de la segunda acepción de la RAE, cuando es evidente para el estamento militar contribuir a satisfacer las necesidades básicas de la nación (por ejemplo, la construcción de vías terciarias), esfuerzo logrado a través de las tareas de estabilidad y de apoyo de la defensa a la autoridad civil (ADAC).

Otro ejemplo, para justificar esta posición de contemporaneidad en su acción, bien se puede enmarcar en el rol del Ejército y las Fuerzas Militares dentro del proceso de paz entre las Farc-Ep y el Estado colombiano, lo que requiere algunas precisiones argumentativas al respecto.

Algunos sectores de la sociedad podrían cuestionar ¿cómo podrían actuar o apoyar los soldados del Ejército un proceso de paz con uno de sus enemigos más antiguos y acérrimos? La respuesta es contundente y certera y se da en dos enfoques: El primero, anclado desde su raíz clásica, soportada por el ADN democrático y el respeto por el Estado social de derecho que le ha sido transmitido desde los inicios de la patria; el segundo, frente a la motivación de los soldados de

Colombia para marchar hacia la guerra, la cual se basa en un ejercicio puro de compromiso con la patria y el tricolor nacional en defensa del caos y la tiranía.

La motivación de las tropas para marchar hacia la guerra nunca fue, ni es, ni será el odio para combatir; por el contrario, se trata de un deber de orden constitucional y una demostración de la superioridad militar ante la amenaza. La posición de las FF.MM. frente al proceso de paz y el país solo puede ser demostrada de forma contemporánea y su materialización está dada con la creación del Comando de Mecanismo de Monitoreo y verificación (CCMOV), cuya misión está enfocada en conducir operaciones militares destinadas hacia el apoyo de la terminación del conflicto y la construcción de la paz.

Vanguardista en su visión

A la fecha se han desarrollado seis Comités de Revisión Estratégica e Innovación (CRE-i) y otro tanto de tipo táctico, todos bajo la orientación del Comando de Transformación del Ejército del Futuro (COTEF), unidad en que recae la responsabilidad de la proyección de la Fuerza.

Cada uno de estos procesos o tanques de pensamiento han sido realizados bajo un análisis metodológico y con herramientas de gestión de la información, que permiten proyectar estrategias y superar las falencias o problemas en el futuro. Algunas ramas del conocimiento, como la prospectiva, el pensamiento crítico y la planeación estratégica, son herramientas comunes en cada uno de estos productos. Sin embargo, el componente externo dentro de la doctrina y la cultura militar que se consolida como combustible de la proyección de la Fuerza hacia el futuro es la legitimidad que le otorga el pueblo colombiano a sus Fuerzas Militares.

Las Fuerzas Militares, en particular el Ejército Nacional, gozan de un nivel preferencial en términos de favorabilidad y aceptación por parte de la sociedad civil,

condición principal y de apoyo para las tropas. Este tesoro es el insumo principal para mirar hacia adelante y proyectar una Fuerza fuerte, equipada, organizada y bien entrenada (vanguardista en su visión), lista para operar en cualquier escenario por encima de las amenazas, proactiva, dinámica e interoperable; una Fuerza alineada con los estándares internacionales en materia de seguridad pública y defensa nacional.

Finalmente, el Ejército Nacional llegará al bicentenario de la nación consciente de su legado (pasado, presente y futuro), cubierto del deber cumplido al servicio de Colombia, con la satisfacción de llevar la frente en alto en defensa de la democracia, fundamentado en una doctrina y cultura en permanente evolución y cambio y con la capacidad de enfrentar nuevas amenazas y de adaptarse a cualquier escenario, sin perder su esencia, sin perder su principal fuente de inspiración: servir y proteger al pueblo colombiano.

Referencias

Colombia, Ejército Nacional. (2017). CRE-i de Infantería: Libro estructural. Bogotá, Colombia.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 1-01, Doctrina.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 3-0, Operaciones. Compendio de manuales fundamentales del Ejército Bogotá: CEDOE.

Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española. Recuperado de <http://dle.rae.es/?id=AUK9EK0>

LA TRANSFORMACIÓN DE LAS FUERZAS ARMADAS EN UN MUNDO COMPLEJO

Teniente coronel del Cuerpo de Infantería de Marina

Samuel Morales

Es licenciado en Ciencias Políticas, diplomado en Altos Estudios Internacionales por la Sociedad de Estudios Internacionales y en Estudios Avanzados por la Universidad Nacional de Educación a Distancia. Además, está en posesión de un posgrado en Gestión de Seguridad e Investigación por la Universidad de Vic; experto Universitario en el Islam de la Emigración, Aspectos Sociológicos y Jurídicos y en Servicios de Inteligencia por la Universidad Nacional de Educación a Distancia; máster en Estudios Estratégicos y Seguridad Internacional por la Universidad de Granada y en Inteligencia Económica por la Universidad

de Barcelona. Durante su trayectoria profesional se ha desempeñado como analista de la sección de planes del Mando de Operaciones del Estado Mayor de la Defensa, integrante de diversas organizaciones internacionales en los Balcanes, Haití, Golfo de Guinea y Líbano; ha sido jefe del Área de Crisis en el Departamento de Seguridad Nacional del Gabinete del presidente del Gobierno y Consejero Técnico en la Oficina de Asuntos Estratégicos y actualmente se desempeña como Consejero Técnico del Jefe de Estado Mayor de la Armada.

De acuerdo con un informe de la Universidad Nacional de la Defensa estadounidense (Rowell & Singer, 1999), durante la Segunda Guerra Mundial la destrucción de un objetivo que ocupase una superficie de seiscientos por mil pies requería el empleo de 9000 bombas de aviación de 2000 libras y al menos 1500 salidas de bombarderos B-17.

En 1970, durante la Guerra de Vietnam, la destrucción de ese mismo objetivo hubiese requerido tan solo 176 de esas bombas y 88 salidas de aviones F-4. Veinte años después, durante la Guerra del Golfo en 1991, su destrucción hubiese necesitado tan solo una o dos bombas de aviación guiadas por láser lanzadas desde un bombardero F-117.

Hoy en día, el ataque sobre el objetivo considerado podría alcanzarse utilizando una única Munición de Ataque Directo Conjunto (JDAM, por su sigla en inglés) lanzada desde una plataforma tripulada remotamente.

El coste humano y de material para llevar a cabo el ataque al que nos estamos refiriendo también se ha reducido drásticamente. Sin embargo, el coste económico y la complejidad de la tecnología empleada ha incrementado exponencialmente. Además, este uso extensivo de la tecnología se ve amplificado por la incidencia en el seno de las sociedades modernas de lo que se conoce como Cuarta Revolución Industrial.

Una revolución caracterizada por el intercambio de información gracias a la capacidad de conectar todos los sistemas, incluyendo máquinas y herramientas, y no solo los informáticos; y cuyos tres buques insignia son la inteligencia artificial, la robotización y el big data.

Las aplicaciones de esta revolución en el campo de la defensa en áreas como el empleo de la realidad aumentada, la impresión 3D, el cloud computing, la Internet de las cosas y sobre todo el empleo del big data y el data science represen-

Los factores realmente determinantes de esta revolución y cuya convergencia aporta el verdadero éxito de este proceso son los cambios tecnológicos, los cambios en la organización y los cambios doctrinales

tan un conjunto amplio de tecnologías de naturaleza disruptiva para los procesos, productos y modelos de negocio de la industria tradicional cuyas consecuencias aún no podemos valorar de forma precisa, pero que con seguridad traerán consigo un cambio sistémico.

Igualmente, también comienzan a vislumbrarse consecuencias en la relación entre la sociedad y las fuerzas armadas. La reducción de costes humanos en las operaciones y la falta de visibilidad de estas a la sociedad civil, junto a la profesionalización de los ejércitos, está provocando cada vez mayor alejamiento de estos con respecto a unas sociedades que carecen no solo de experiencia militar propia, sino que también desconocen las consecuencias sobre ella de los conflictos armados.

Este ejemplo de transformación no ha sido exclusivo de las fuerzas armadas, sino que en los últimos años se ha producido de forma general en el seno de las sociedades modernas. Esos procesos de innovación y transformación son incluso mucho más relevantes en la actualidad debido a los efectos de la ya mencionada Cuarta Revolución Industrial.

Los inevitables procesos de transformación en el seno de las organizaciones

Es evidente que el futuro inmediato, si no ya el presente, nos depara una época en la que el entorno sufrirá un cambio drástico y revolucionario, que generará gran incertidumbre y nos obligará a asumir mayores niveles de riesgo. Un cambio que tendrá lugar a gran velocidad,



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

que en muchos casos será inesperado e inconcebible y en algunas ocasiones también desagradable. Una revolución, en suma, cuyos cambios serán impredecibles y nos forzarán a reaccionar ante la sorpresa.

Víctor Hugo dijo que para los valientes el futuro se llama oportunidad. Pero para que realmente el futuro sea una oportunidad, hay que evolucionar y transformarse. Una organización puede ser concebida como el lugar social en donde un conjunto de personas comparte creencias, valores y supuestos que los impulsan a tener interpretaciones mutuas, que refuerzan entre ellos sus actos y los de los demás actores. Sin embargo, no todas las organizaciones tienen la misma esencia, aunque sean todas ellas un espacio de construcción social.

Existe una gran diferencia entre ellas, dada básicamente por los propósitos para los cuales existen, es decir, la función a cumplir, los miembros que la integran y los intereses a los que atienden.

A pesar de estas diferencias, es fácil identificar puntos de convergencia, entre los que cabe destacar: estar guiadas por una dirección estratégica, tener una cultura propia, conformar estructuras jerárquicas, orientarse hacia la consecución de objetivos y que las relaciones entre sus miembros obedezcan a elementos formales e informales.

Según José Vargas Hernández, uno de los puntos de convergencia de mayor relevancia lo constituye la dirección. Toda organización, lucrativa o no, tiene una cabeza que posee el deber de pensar en la misión de esta. La dirección estratégica debe formular la misión, los objetivos, la estrategia, los planes de acción y la toma de decisiones (Vargas Hernández & Guillén Mondragón, 2005). Esta amplitud de responsabilidades hace que el liderazgo estratégico llegue a tener influencia sobre los miembros de la organización en tres niveles diferenciados: en la estructura sistémica, en los patrones de com-

portamiento y en los procesos y eventos.

También debe considerarse que la formulación de cualquier estrategia va de la mano con la evolución de la organización y de sus servicios. Es el estratega quien determina las estrategias que habrán de implementarse para conseguir la situación final deseada. Así, es fácil inferir que la transformación de las organizaciones, desde un modelo tradicional a otro moderno, también requiere un nuevo estilo de liderazgo.

Bajo esta comprensión de lo que es una organización, es necesario ser consciente de que el verdadero cambio tiene dos vertientes. Una interna, que afecta a la propia institución y que no solo tiene que ver con los cambios que se realicen en ella, sino también con la percepción que tienen sus miembros sobre ese proceso, percepción que se relaciona directamente con las personas y los valores; y otra externa, relacionada con el impacto de los cambios que se producen en

Las fuerzas armadas mejor adaptadas a las necesidades de cada momento serán las que logren conjugar e integrar los avances producidos en cada una de esas tres áreas

nuestro entorno político, de seguridad, tecnológico, económico y social.

Desafortunadamente, no existe un modelo claramente definido sobre cómo afrontar el cambio, la única constante de estos procesos es precisamente la evolución. Una evolución que debe estar liderada por personas de acción, ya que solo la acción produce resultados.

Además, es preciso tener en cuenta que la verdadera transformación se produce cuando se acompañan el impulso que generan las dos tendencias mencionadas, cambio interno y externo, en la misma dirección. Esta necesidad de sincronización obliga a observar detenidamente el entorno para hacer evolucionar las instituciones en la misma dirección que lo hace este.

Entre los diferentes elementos constitutivos de cualquier proceso de transformación es necesario incidir, por su gran trascendencia, en tres. En primer lugar, la tecnología, verdadera causa de la revolución a la que hay que enfrentarse y que, si bien es un buen elemento de partida, no cabe olvidar que la transformación tiene que ir más allá.

En segundo lugar, la agilidad de las instituciones, entendida como la habilidad de reconfigurar la estructura, los procesos y las tecnologías, la cual crea oportunidades de valor a la vez que protege la cultura institucional, sus valores y el capital humano, aspectos que han de permanecer siempre en el centro de las prioridades.

En tercer lugar, el compromiso de todos los miembros de la organización, ya que todos, sin excepción, son agentes del cambio. Un compromiso que para ser fomentado requiere de procesos de colaboración, co-creación y gestión del talento. Este es el motivo por el que cualquier proceso de transformación debe calar desde arriba a través del compromiso y visión, que involucre a toda la institución con el fin de crear confianza

de base para articular el cambio en un entorno de incertidumbre.

Esta nueva revolución ofrece retos y oportunidades, también de carácter disruptivo, a los países, instituciones, empresas y a los propios ciudadanos. Un proceso en el que se producirán cambios a un ritmo vertiginoso que generarán un gran nivel de incertidumbre y requerirá, por parte de todos los actores del cambio, la obligación de asumir mayores niveles de riesgo, que hacen inevitable que se comenten errores de los que se deberá aprender.

Lo importante es equivocarse rápido y con transparencia para cometer los errores correctos, manteniendo siempre la orientación al logro establecida por una visión nítida, pero también conservando capacidad de pivotaje para no convertirse en uno de esos grandes buques con dificultad para virar y corregir el rumbo.

El verdadero liderazgo es la capacidad de convertir una visión en realidad. Para ello, se hace necesario aprovechar las oportunidades, adaptar estrategias, planes y medidas, así como dedicar recursos; todo realizando un esfuerzo por evitar las reticencias al cambio producidas por intereses creados o inercias adquiridas.

Pero, el principal reto que enfrenta toda esta transformación atañe a las personas, ya que la tecnología va más rápido que estas, de manera que el esfuerzo principal recaerá sobre ellas. Solo logrando la transformación de nuestras aptitudes y actitudes -cultura- respecto a las nuevas tecnologías se podrá alcanzar una verdadera transformación.

Este reto debe enfrentarse desde dos elementos relacionados entre sí. El primero está relacionado con lo que cada persona está dispuesta a transformarse, dejando atrás inercias creadas después de años de funcionamiento y procesos de trabajo fuertemente arraigados. El

segundo, se relaciona directamente con la inversión que se realice para formar al capital máspreciado: el personal.

Es preciso entender la capacidad de las personas para asumir riesgos, ser imaginativos y creativos para adaptar las viejas herramientas a las nuevas tareas; pero, a la vez también evitar la fuga de talento a través de una constante innovación, los procesos de retención y el fomento de las nuevas ideas.

¿Cómo abordar un proceso de transformación?

El momento ideal para iniciar un cambio es cuando las cosas van bien, un cambio anticipativo que prepare a la organización para un futuro diferente. Es en ese momento cuando se suele disponer de los recursos suficientes, tangibles e intangibles, para pensar y actuar.

En contraposición, en situaciones de crisis suele ser mucho más fácil iniciar el proceso de cambio, pero el coste es muy alto, porque la organización ya ha sufrido y perdido recursos, sobre todo intangibles representados por la credibilidad interna y externa.

Así, la decisión del momento de afrontar un proceso de transformación constituye el primer escollo relacionado directamente con las percepciones de los miembros de la organización. Cuando se pregunta a los responsables de la dirección de organizaciones cuál es el principal desafío que tienen, suelen referirse a la dificultad de generar la percepción de necesidad de cambio y adaptación a un nuevo entorno. Iniciar cualquier proceso de transformación es difícil, pero mantenerlo en marcha o consolidarlo presenta una complejidad igual o superior.



Figura 1. Metodología para la transformación- (José Manuel, 2017)

Los procesos de transformación requieren la adaptación de la estructura organizativa, del sistema de incentivos, de los indicadores de dedicación, del equipo de liderazgo y hasta de algunos aspectos de la cultura de la organización.

Al hacer referencia a las reticencias, es viable considerar que uno de los factores que más influyen en la generación de resistencias al cambio es la falta de resultados tangibles y visibles. Se debe ser consciente de que los integrantes de la organización solo son capaces de observar una pequeña parte de la totalidad, por eso es tan necesario generar éxitos parciales y mantener una política informativa interna activa y transparente.

Donella Meadows en su libro *Thinking in Systems* afirma: «Un sistema no es una mera colección de elementos. Un sistema es un set de elementos interconectados organizados coherentemente para alcanzar un objetivo». Es fácil inferir que un sistema está compuesto por tres elementos fundamentales: su función o propósito, los elementos constituyentes y las interconexiones.

Por otra parte, tal como afirma Jay Forrester: «Todos los sistemas sociales suelen tener puntos de influencia sensibles a través de los cuales puede cambiarse el comportamiento del sistema».

Bajo esta aproximación, debemos considerar que no es necesario modificar todos los componentes de un sistema para conseguir un cambio significativo. Algunos componentes tienen más influencia que otros, por lo que se debe centrar el esfuerzo en esos componentes. Además, es necesario considerar que, en ocasiones, pequeñas modificaciones en la estructura básica de un sistema pueden motivar cambios profundos en su comportamiento global.

En síntesis, se debe interiorizar que una transformación no es un acontecimiento aislado, sino un proceso, una gradual y

progresiva sucesión de acontecimientos que, siguiendo unos principios y reglas fundamentales, conducen a un objetivo.

En todo caso, para afrontar un proceso de transformación de forma exitosa es necesario conocer las causas que provocan su fracaso. Las principales son:

- La falta de compromiso por parte de los órganos de dirección del proceso.
- La resistencia de las personas a cambiar.
- La cultura de la organización.

Además, es importante considerar que una organización que quiera realizar con éxito un proceso de transformación tendrá que crear la necesidad de cambio y gestionar las resistencias que siempre surgen.

Otra de las razones por la que los procesos de transformación se frustran es por la dificultad de cambiar la cultura de la organización, es decir, que la gente haga las cosas de otra manera. Los expertos en gestión del cambio tienen una máxima: «nada cambia si no cambian los comportamientos de las personas». Y es que el cambio es una puerta que se abre desde dentro de cada miembro de la organización y es cada individuo el que decide abrirla o dejarla cerrada.

La cultura es un concepto etéreo que proviene de la antropología y que se traduce en un conjunto de normas y valores dentro de cada organización que se manifiestan mediante comportamientos. Es siempre la variable de éxito más importante en cualquier transformación, porque pueden actuar en dos sentidos: como catalizador o como obstáculo.

Según Kurt Lewin y su modelo de los tres pasos, toda cultura es el resultado de un equilibrio entre las fuerzas que impulsan y aquellas otras que tienen un carácter restrictivo. Las tres etapas que

En los albores del siglo XXI todo lo relacionado con la transformación era novedoso para la mayoría de las fuerzas armadas en el más amplio de los sentidos porque significaba poner en práctica una modalidad integral de actividad que actuase simultáneamente sobre la organización, los procesos, la tecnología y el personal, sobre todo en el aspecto de capacitación, a fin de conseguir la eficacia de la institución militar

plantea Lewin se pueden enunciar, de una forma simplificada, de la siguiente manera:

- Descongelar. Se trata de comprender el hecho de crear consciencia de la necesidad de cambiar y eliminar o reducir cualquier resistencia al cambio.

- Cambio. Consiste en alterar la situación de la organización. En esta fase se fomentan nuevos valores, actitudes y comportamientos, tratando de lograr que los miembros de la organización se identifiquen con ellos y los interioricen.

- Recongelamiento. En esta última etapa se debe estabilizar la organización después de que se haya operado el cambio.

Cuando la magnitud del cambio es alta, pero su complejidad baja, será suficiente con el ejercicio de un liderazgo alto. Por el contrario, cuando el cambio no es muy grande, pero supone cierta complejidad, sobre todo procedimental, se necesitarán mayores esfuerzos de gestión. Sin embargo, cuando el cambio es complejo y de gran magnitud, el promotor de este debe ser plenamente consciente de que necesitará altas dosis de liderazgo y gestión al mismo tiempo.

El liderazgo en los procesos de transformación

La profundidad y amplitud de los procesos de transformación hacen necesario renunciar a una gestión de todos los procesos que desarrolla una organización y obligan a afrontar un verdadero proceso de transformación de las organizaciones. Ahora, más que nunca, es necesario implementar un liderazgo caracterizado por el ejercicio de una dirección orientada hacia la confianza y la delegación en la ejecución de los procesos concernidos.

El líder de estas organizaciones necesita admitir que para transformar las pesadas organizaciones burocráticas en organizaciones inteligentes debe tener en cuenta que estas están formadas

La transformación o la innovación permanente como se traduce en la práctica, suponen una alteración en la cultura de cualquier institución militar que, conservando sus valores esenciales, adopta formas de actuación innovadoras

por comunidades de individuos y no por conjuntos de recursos humanos, para las cuales la dirección deberá diseñar el cambio estratégico.

Para poder ejercer ese tipo de liderazgo será imprescindible contar con una visión compartida y unos objetivos a largo plazo, nítidamente articulados, en cuya formulación se haya evitado caer en el error de una proliferación excesiva. Es necesario recordar que, si la visión no es compartida, no es útil. Tiene que ser una visión iniciada por el equipo que lidera el cambio, pero conocida y compartida por el resto de la organización a través de la implicación de todos sus miembros.

Una de las maneras más eficientes de consolidar los cambios es asegurarse de que los líderes de la nueva organización tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridas. Deben ser un fiel reflejo de lo que se necesita en el futuro y actuar en consecuencia.

La importancia de la comunicación estratégica en los procesos de transformación

Sorprendentemente, muchos procesos de transformación fracasan por la carencia de comunicación y la consecuen-



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

te falta de motivación. No solo al inicio, sino también durante el proceso e incluso al final.

La comunicación debe ser siempre transparente y real. Su gestión, en márgenes temporales oportunos, es un privilegio que tienen los órganos de dirección, además de una herramienta para movilizar a las organizaciones y sacar a las personas de su zona de confort.

La comunicación directa, cara a cara, es más efectiva que la comunicación indirecta. Sin embargo, en las organizaciones grandes y dispersas no es posible tener conversaciones con todos sus integrantes. No obstante, en aras de la eficacia, en la selección de los canales a utilizar se debe tener en cuenta que cuanto más se puedan aproximar a esta situación, mejor.

Finalmente, se debe garantizar que la comunicación sea consciente y coherente, independientemente de la cantidad de métodos y canales que se utilicen. Esto requiere que sea muy simple y que implique tanto a la parte racional como emocional de los miembros de la organización.

La evolución del paradigma en los conflictos armados

La dificultad de enfrentar un entorno cambiante también se ha evidenciado, como se ha demostrado en el ejemplo introductorio, en el ámbito de la defensa. En las tres últimas décadas, debido a la ambigüedad que subyace en definir correctamente el conflicto en la actualidad, han surgido innumerables intentos de acotar las «nuevas guerras».

Sin intención de mostrar una lista exhaustiva, se pueden señalar como más representativas las expuestas por Rupert Smith (War amongst the people), Martin Libicki (Non-obvious warfare), Mary Crannell y Ben Shepard (Narrative warfare), Frank Hoffman (Hybrid warfare), Charles Dunlap (Lawfare), Qiao Liang y Wang Xiangsui (Unrestricted warfare), Edward Luttwak (Post-heroic warfare), William Lind (4th Generation warfare) o John Boyd y Frans Osinga (Decision Cycle Dominance).

No cabe duda de que la forma de afrontar los conflictos ha evolucionado y, por consiguiente, el tipo de fuerza requerida y su empleo en el escenario del conflicto.

En esta evolución han influido no solo factores ligados directamente con la fuerza y la amenaza, sino también la evolución de la geopolítica mundial desde el mundo bipolar definido por la Guerra Fría, la irrupción de una nueva oleada histórica de nacionalismos exacerbados, la amenaza del terrorismo global de carácter yihadista-salafista y, no en menor medida, la crisis financiera que floreció en el año 2008 y que ha condicionado desde entonces la distribución de los presupuestos y la aceptación por parte de la población de determinadas partidas presupuestarias, entre las que inevitablemente se encuentran las destinadas a la defensa, en beneficio de otras asociadas al mantenimiento del estado de bienestar alcanzado en las últimas décadas.

Existe, hoy en día, el consenso entre los analistas de seguridad de que el actual escenario internacional se fundamenta en una gran complejidad, en el cambio vertiginoso de actores y relaciones, en la volatilidad y en la incertidumbre; factores que seguirán probablemente aumentando en los años venideros y que determinan la predicción y la toma de decisiones para definir el modelo de fuerzas armadas necesario, el cual plantea un permanente desafío a los responsables de la planificación de la defensa.

En este entorno, los enfrentamientos convencionales entre grandes unidades militares, si bien no pueden descartarse totalmente en conflictos futuros, parecen haber cedido paso a dos nuevas formas de enfrentamiento, el conflicto asimétrico y la guerra híbrida, en las que los actores no estatales de carácter violento ganan cada vez mayor preponderancia.

La propia forma de enfrentar los conflictos con la doctrina de no boots on the ground ha favorecido la mayor presencia de estos actores, debido a la implantación de las intervenciones con fuerzas locales, regulares o no, conocidas como Proxy Forces, todo ello con la intención de minimizar las bajas propias y la dura-

El concepto de mission command no debe ser entendido como una aproximación doctrinal al liderazgo de organizaciones, ni como una forma de mando y control, tampoco como una aproximación a la gestión de la revolución tecnológica a la que se enfrenta la sociedad, ni como una carta blanca para actuar libremente

ción de las intervenciones tras las dilatadas operaciones en Afganistán e Irak.

El auge de estos actores y su capacidad de sorprender de forma reiterada a los sistemas de seguridad nacional e internacional se debe en gran medida a su flexibilidad y adaptabilidad a ese entorno dinámico y fluido al que hemos hecho referencia.

Así, un elevado número de estos nuevos actores comparten dos elementos comunes, a pesar de que sus motivaciones, creencias, ideologías y objetivos sean diferentes. En primer lugar, desarrollan de forma reiterada acciones, con frecuencia indiscriminadas, contra no combatientes con justificaciones de todo tipo. En segundo lugar, a pesar de las múltiples medidas preventivas adoptadas, alcanzan un efecto sorpresa que una y otra vez influye en la percepción sobre la seguridad que tiene la propia población.

Su efectividad se sustenta, en gran medida, en la impredecibilidad de sus acciones, el efecto sorpresa que alcanzan y en la explotación de aspectos y situaciones cotidianas. Además, no cejan en desarrollar nuevos e innovadores métodos para llevar a cabo sus actividades, adaptando sus procedimientos para utilizar los medios a su alcance de forma eficaz, con el objeto de explotar las debilidades de nuestro complejo e interconectado sistema de vida.

Tampoco deben obviarse las, cada vez más comunes, conexiones entre el crimen organizado y las organizaciones terroristas o los grupos de insurgencia. Esta relación simbiótica entre ambos modelos delincuenciales presenta un desafío cuyas consecuencias son difíciles de valorar de forma general, por lo que requiere un estudio específico caso por caso.

La antedicha relación puede provocar que unidades militares se vean involucradas en operaciones de apoyo a fuerzas policiales dentro del propio Estado

Las fuerzas armadas, como cualquier otro sector de la sociedad, se verán obligadas a afrontar un constante proceso de transformación en los próximos años para continuar siendo una herramienta eficaz para sus gobiernos en la gestión de situaciones de crisis

tras la elevación de los niveles de alerta, fundamentalmente antiterrorista, o en aplicación de los planes de contingencia establecidos para la protección de infraestructuras críticas.

En este contexto, las estructuras jerárquicas de funcionamiento rígido, desvirtuadas cuando se sustentan en una errónea idea del concepto de «decisión centralizada» en favor de la desviada noción de «decisión personalizada», ofrecen un nivel adecuado de respuesta en el marco del enfrentamiento entre fuerzas convencionales. Sin embargo, ya en el año 2004 en Irak, se mostraron ineficaces para hacer frente a los actores no estatales de carácter violento.

A pesar de la reticencia de algunos sectores de las organizaciones militares a la evolución de trasnochados conceptos de mando y control, un somero análisis de las teorías de organización muestra la imposibilidad de desarrollar un modelo organizativo que responda de forma eficaz a entornos tan diferenciados.

Así, en el ámbito militar, comienza a observarse una evolución desde las tradicionales estructuras jerárquicas hacia otras sustentadas en sistemas de control distribuido que, amparadas en un adecuado liderazgo, sistemas de información y procedimientos, incrementan

las capacidades propias en entornos complejos y multidisciplinares.

Estas tendencias se orientan hacia organizaciones operativas de menor entidad, caracterizadas por un alto alistamiento, una rápida capacidad de proyección y un diseño hacia intervenciones de carácter limitado, capaces de actuar en varios dominios mediante la integración de las capacidades proporcionadas, entre otros medios, por los vehículos tripulados remotamente o la ciberguerra.

La ventaja decisiva durante el enfrentamiento, hoy como antaño, se basa en utilizar el tipo de fuerza necesaria sobre el objetivo correcto en el momento preciso, todo ello gracias a una clara comprensión de las características del entorno donde se desarrollan las operaciones, así como de su potencial evolución.

Esta ventaja decisiva no podrá ser alcanzada enfrentando un sistema jerárquico, regido exclusivamente por criterios de eficacia, a una estructura en red regida por criterios de supervivencia y adaptabilidad. El nuevo cambio de paradigma en el planeamiento y conducción de las operaciones no se sustenta tanto en llevar a cabo las acciones tácticas de forma eficiente como en ejecutar las acciones correctas en cada situación.



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

La formación en los centros de enseñanza y el adiestramiento en las unidades deben fomentar la iniciativa, la capacidad de razonamiento, la creatividad y el liderazgo; este último debe ser respaldado por un modelo institucional basado en la influencia, en el fomento de la iniciativa y en la libertad de acción

duaciones inferiores tomar la iniciativa para actuar según dicte la situación aun cuando ello suponga hacer caso omiso de órdenes superiores.

Para todo ello, se muestra como un requisito no solamente contar con un sistema de decisión ágil, sino también con un comandante que ejerza el liderazgo a través de su impronta personal y su visión del entorno, de forma que realmente facilite y oriente la acción de todos los niveles cuando se produzcan cambios en el entorno.

Su modelo de liderazgo debe fomentar la iniciativa, libertad de acción e implicación de todos los subordinados. Más que indicar el «qué» para que las unidades subordinadas desarrollen el «cómo», en la actualidad habría que tender a establecer el «por qué y para qué», dejando que las unidades subordinadas nos sorprendan con el «qué» y el «cómo». Para ello se requiere de un sistema sustentado en profesionales efectivos, comprometidos, proactivos y responsables de su ámbito de trabajo.

Este nuevo modelo de organización requiere un renovado estilo de liderazgo, orientado, más que al ejercicio a través del mando, a su ejercicio a través de la influencia. El comandante de unidad debe desarrollar un liderazgo que fomente la iniciativa de los mandos subordinados, así como la toma de decisión en esos mismos niveles, la cual facilite la coordinación entre ellos e incluso con

otras agencias en la zona, sin recurrir al micromando del comandante o a la microgestión de su Estado Mayor.

Un estilo de mando que se relaciona con la comprensión del entorno operacional y del concepto de mission command o Auftragstaktik, tal como afirma Robert M. Citino (Robert M, 2015), este concepto permite a los comandantes de gra-

La constante revolución en asuntos militares

La evolución del entorno que hemos descrito ha sometido a las fuerzas armadas a un constante proceso de transformación cuyo inicio puede situarse tras la finalización de la Guerra del Golfo de 1991. Después de ese conflicto se comenzó a vislumbrar la necesidad de formar unidades capaces no solo de enfrentar el combate tradicional entre unidades convencionales, sino también de responder de forma rápida y efectiva a crisis de menor intensidad.

Estas unidades debían ser fácilmente proyectables y sostenibles a la vez que mantenían la capacidad letal de sus antecesoras y sumaban versatilidad y capacidad de adaptación para hacer frente a un amplio abanico de desafíos que abarcan desde la guerra irregular a la convencional. Además, estos cambios orgánicos necesariamente tenían que venir acompañados de cambios doctrinales.

Para desempeñar los cometidos asignados de forma eficaz, estas nuevas unidades también tenían que ser organizadas, equipadas y entrenadas desde una perspectiva conjunta que, poco a poco, se ha ido transformando también en integrada. Esta necesaria evolución ha provocado un constante proceso de transformación para mantener la eficacia de las unidades militares en un entorno altamente dinámico.

El concepto de transformación en el seno de las fuerzas armadas está ligado a lo que se denominó Revolution in Military Affairs (RMA por sus siglas en inglés), corriente de pensamiento militar que se impuso como tendencia oficial del Departamento de Defensa de Estados Unidos a mediados de la década de los noventa del siglo pasado, para desarrollar una nueva corriente de empleo de las fuerzas militares. La revolución en asuntos militares descansa en la superioridad tecnológica y, más

La transformación es un proceso de largo recorrido que requiere construir confianza y sin credibilidad no suele haber confianza. La gestión del cambio, al igual que la mejora de los procesos, requiere conocimiento, capacidad y metodología

concretamente, en el concepto de network-centric warfare.

Los factores realmente determinantes de esta revolución y cuya convergencia aporta el verdadero éxito de este proceso son los cambios tecnológicos, los cambios en la organización y los cambios doctrinales.

Las fuerzas armadas mejor adaptadas a las necesidades de cada momento serán las que logren conjugar e integrar los avances producidos en cada una de esas tres áreas.

La implementación de la transformación recibió gran impulso a comienzos de la primera administración Bush y de ahí pasó a la Alianza Atlántica. Más tarde, la Cumbre de Praga en 2002 marcó el comienzo de una remodelación de la estructura militar de la Alianza y la creación del Mando Supremo de Transformación en la ciudad estadounidense de Norfolk.

Este proceso de transformación se arbitra para hacer frente al ambiente estratégico de gran complejidad y alto ritmo de cambio al que nos hemos referido anteriormente. Por ello, se concibe como continuo en el tiempo y cuya permanente finalidad estratégica es conseguir la ventaja operacional, sobre un hipotético adversario, mediante la superación de sus capacidades. La transformación o la innovación permanente como se traduce en la práctica, suponen una alteración

en la cultura de cualquier institución militar que, conservando sus valores esenciales, adopta formas de actuación innovadoras.

En los albores del siglo XXI todo lo relacionado con la transformación era novedoso para la mayoría de las fuerzas armadas en el más amplio de los sentidos porque significaba poner en práctica una modalidad integral de actividad que actuase simultáneamente sobre la organización, los procesos, la tecnología y el personal, sobre todo en el aspecto de capacitación, a fin de conseguir la eficacia de la institución militar.

El concepto de mission command: ¿paradigma de la transformación militar o ejemplo de retos y desafíos insalvables?

Quizás el mejor ejemplo de transformación y actuación innovadora en el ámbito militar, durante las últimas décadas, se produjo con el cambio de filosofía que propugnaba el concepto de mission command (*Auftragstaktik*)¹. Un concepto que no solo que representa la forma más alta de profesionalidad militar, sino también una verdadera transformación de la organización militar.

Sin embargo, a pesar de los años transcurridos desde su formulación solo se ha implantado de forma parcial en la mayoría de los ejércitos, posiblemente debido a la dificultad de afrontar un cambio cultural de tanta profundidad y alcance.

El concepto de *mission command* no debe ser entendido como una aproximación doctrinal al liderazgo de organizaciones, ni como una forma de mando y control, tampoco como una aproximación a la gestión de la revolución tecnológica a la que se enfrenta la sociedad, ni como una carta blanca para actuar libremente.

Antes bien, debe ser entendido como una filosofía cultural de toda la organización y de aplicación en todas las actividades que desarrolla. La cultura organizacional es mucho más importante para la aplicación eficaz de un concepto de transformación que las personas involucradas en su desarrollo.

No obstante, el éxito alemán en su aplicación también se fundamentó en la selección de líderes en todos los niveles de la organización, que poseían tres características comunes: un sólido conocimiento doctrinal, un carácter independiente y una tendencia a asumir responsabilidades en la toma de decisiones.

Una cultura organizativa que era ejecutada por hombres de acción y que fomentaba la toma de una buena decisión de forma oportuna frente a una decisión mejor pero extemporánea.

Esa cultura organizativa es necesaria en las fuerzas armadas si se quiere afrontar con éxito el permanente proceso de transformación al que se ven sometidas.

1 El capitán Adolf von Schell, un oficial alemán de intercambio en la Escuela de Infantería de Fort Benning durante la década de los treinta del siglo pasado, explicaba este concepto de la siguiente manera: las órdenes no son escritas proporcionando el mínimo detalle de ejecución, solo se enuncia la misión al comandante que debe llevarla a cabo. La razón para ello es que solo el comandante sobre el terreno tiene la capacidad para evaluar de forma precisa el entorno y adaptarse a él. Sobre la base de la evolución del entorno operacional y de una clara comprensión del propósito superior, el comandante sobre el terreno podía variar sus cometidos.

Existe hoy en día un gran consenso entre los analistas de seguridad de que el actual escenario internacional se fundamenta, tanto a nivel nacional como internacional, en una gran complejidad, en el cambio vertiginoso de actores y relaciones, en la volatilidad y en la incertidumbre

Máxime, si como en las fuerzas armadas de Colombia se afronta ese proceso de forma consciente, deliberada y planificada.

Conclusiones

Las sociedades modernas se enfrentan hoy en día a un proceso de cambio provocado por lo que se conoce como Cuarta Revolución Industrial. Una revolución caracterizada por el intercambio de información gracias a la capacidad de conectar todos los sistemas, incluyendo

máquinas y herramientas, y no solo los informáticos; y cuyos tres buques insignia son la inteligencia artificial, la robotización y el big data.

Este proceso de cambio sistémico, cuyo alcance y consecuencias son difíciles de anticipar, también está teniendo efectos sobre los sistemas de seguridad nacionales e internacionales. No cabe duda de que la forma de afrontar los conflictos ha evolucionado y consiguientemente el tipo de fuerza requerida y su empleo en el escenario del conflicto.

Así, existe hoy en día un gran consenso entre los analistas de seguridad de que el actual escenario internacional se fundamenta, tanto a nivel nacional como internacional, en una gran complejidad, en el cambio vertiginoso de actores y relaciones, en la volatilidad y en la incertidumbre. Por ello, la toma de decisiones para definir el modelo necesario de fuerzas armadas plantea un permanente desafío a los responsables de la planificación de la defensa.

Las fuerzas armadas, como cualquier otro sector de la sociedad, se verán obligadas a afrontar un constante proceso de transformación en los próximos años para continuar siendo una herramienta eficaz para sus gobiernos en la gestión de situaciones de crisis. A pesar de la reticencia de algunos sectores de las organizaciones militares a la evolución de trasnochados conceptos de mando y control, un somero análisis de las teorías de organización muestra la imposibilidad de desarrollar un modelo organizativo que responda de forma eficaz a entornos tan diferenciados.

Desgraciadamente, no existe un modelo definido con claridad sobre cómo afrontar el cambio, la única constante de estos procesos es precisamente la evolución. Aunque sí hay un elemento común a todos ellos, el fin de cualquier proceso de transformación es siempre el mismo: que los miembros de una organización

hagan otras cosas o las hagan de otra manera para incrementar la eficacia y eficiencia.

Tenemos que ser plenamente conscientes de que una transformación no es un acontecimiento aislado, sino un proceso, una gradual y progresiva sucesión de acontecimientos que, siguiendo unos principios y reglas fundamentales, conducen a un objetivo.

Además, es importante tener en cuenta que el verdadero cambio tiene dos vertientes. Una interna, que afecta a la propia institución y que no solo tiene que ver con los cambios que se realicen en ella, sino también con la percepción que tienen sus miembros sobre ese proceso, percepción que se relaciona directamente con las personas y los valores; y otra externa, relacionada con el impacto de los cambios que se producen en nuestro entorno político, de seguridad, tecnológico, económico y social. La verdadera transformación se produce cuando se acompañan el impulso que generan estas dos tendencias en la misma dirección.

Así mismo, en los procesos de transformación, uno de los principales aspectos para tener en cuenta es la dirección del proceso y el compromiso de esta dirección con la situación final deseada. Una evolución que debe estar liderada por personas de acción, ya que solo la acción produce resultados. La verdadera dificultad no está en la formulación de la estrategia de cambio, sino en su ejecución y la experiencia demuestra que la falta de compromiso por parte de los órganos de dirección del proceso es uno de los principales desafíos a los que habrá que hacer frente.

Por eso, la dirección de un proceso de transformación requiere un renovado estilo de liderazgo, orientado, más que al ejercicio a través del mando, a su ejercicio a través de la influencia. Un modelo que fomente la iniciativa, liber-

dad de acción e implicación de todos los subordinados. Para ello, se requiere de un sistema sustentado en profesionales efectivos, comprometidos, proactivos y responsables de su ámbito de trabajo.

La formación en los centros de enseñanza y el adiestramiento en las unidades deben fomentar la iniciativa, la capacidad de razonamiento, la creatividad y el liderazgo; este último debe ser respaldado por un modelo institucional basado en la influencia, en el fomento de la iniciativa y en la libertad de acción, de forma que cuando las unidades sobre el terreno se vean enfrentadas al adversario sepan neutralizar sus actuales ventajas, haciendo frente a un ritmo de decisión superior.

La transformación es un proceso de largo recorrido que requiere construir confianza y sin credibilidad no suele haber confianza. La gestión del cambio, al igual que la mejora de los procesos, requiere conocimiento, capacidad y metodología. Así se colige fácilmente que una de las maneras más eficientes de consolidar los cambios es asegurarse de que los líderes de la nueva organización tengan los conocimientos, habilidades y actitudes requeridos. Deben ser un fiel reflejo de lo que se necesita en el futuro y actuar en consecuencia.

Pero sin lugar a duda, el principal reto al que se enfrenta cualquier proceso de transformación atañe a las personas. Este reto puede abordarse desde tres perspectivas diferentes, siempre teniendo en mente que todos los miembros de una organización son agentes del cambio.

La primera, está relacionada con lo que cada persona está dispuesta a transformarse, dejando atrás inercias creadas después de años de funcionamiento y procesos de trabajo fuertemente arraigados. La segunda, se relaciona directamente con la inversión que seamos capaces de realizar para formar al capital

máspreciado: el personal. La tercera, se orienta hacia el grado de compromiso de los miembros de la organización con el proceso de transformación y para asegurar ese compromiso es necesario una comunicación interna oportuna y transparente durante todo el proceso.

Referencias

José Manuel, C. G. (septiembre de 2017). Harvard Deusto Review. Recuperado de www.harvard-deusto.com/el-rol-del-lider-en-la-transformacion-digital

Palomo, E. (s.f.). Citalogía. Editorial Punto Rojo.

Robert M, C. (2015). De la Blitzkrieg a Tormenta del Desierto. La evolución de la guerra a nivel operacional. Málaga: Ediciones Salamina.

Rowell, A., & Singer, S. (1999). Information warfare: An old operational concept with new implications. Recuperado de <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a394161.pdf>

Vargas Hernández, J. G., & Guillén Mondragón, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones. *Estudios gerenciales*. Recuperado de [www://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000100004&Ing=en&nrm=iso](http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232005000100004&Ing=en&nrm=iso).

DOCTRINA & GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EVIDENCIAR, PRESERVAR Y USAR EL TANGIBLE E INTANGIBLE: UNA NECESIDAD ESTRATÉGICA

Capitán de Fragata (RA)

Carlos Enrique Ortiz Rangel

Capitán de Fragata de la reserva activa de la Armada Nacional, Ingeniero Naval Electrónico (Escuela Naval de Cadetes). Magíster en Gestión de la Ciencia y la Innovación; especialista en Innovación empresarial de la Universidad Politécnica de Valencia; especialista en Sistemas Gerenciales de Ingeniería de la Universidad Javeriana; especialista en Sistemas de Información

y Comunicación en la Organización de la Fundación Universitaria del Área Andina y Especialista en Filosofía de la Ciencia de la Universidad El Bosque. Durante su trayectoria se ha desempeñado como asesor del área de Ciencia y Tecnología del Ejército Nacional y actualmente es gerente de la empresa PDA SOLUCIONES LTDA y Director del grupo empresarial Tecnomovilidad.

La muy conocida frase “*La información es poder*” se encuentra revaluada desde hace ya tiempo, porque lo que realmente importa ahora es el conocimiento que se deriva de ella, puesto que su análisis y transformación permiten allegar la sabiduría.

Este concepto se encuentra mejor visibilizado en la llamada “Jerarquía del conocimiento” o Jerarquía DIKW, donde es claramente identificable la forma en que sistemáticamente se puede y deben construir los contextos donde las organizaciones puedan reportar la gestión de los tangibles e intangibles del conocimiento desde los datos y la información, convertidos convenientemente en sabiduría.

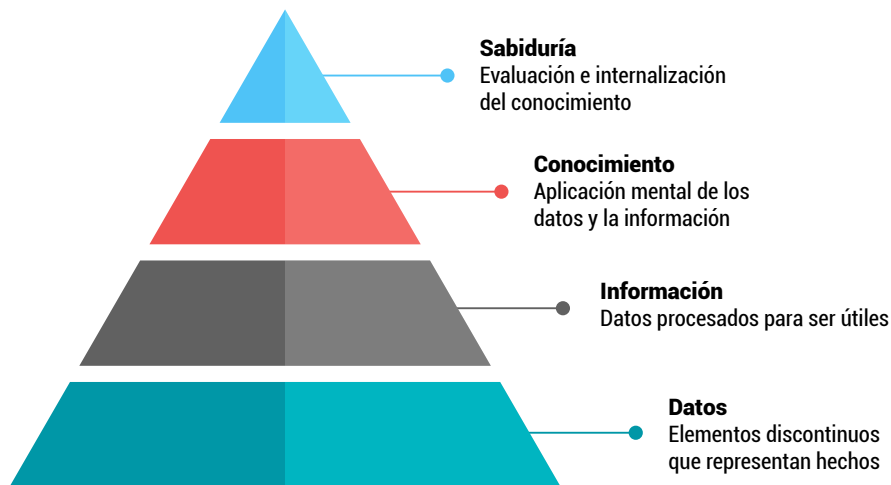


Figura No.1: Jerarquía del conocimiento
(Fuente: <https://thevalley.es/wp-content/uploads/2017/03/pyramid.jpg>)

Los sistemas de gestión del conocimiento aparecen en la escena mundial y la historia, principalmente desde la recesión que sacudió a los Estados Unidos en los años 60 y principios de los 80, cuando los despidos masivos en las empresas las dejaron sin su recurso más valioso, lo que reivindicó su valor estratégico cuando la época de restricciones terminó y evidenció formalmente la pérdida del capital y recurso humano calificado, de competitividad y productividad en muchas industrias para siempre.

Producto de estas lecciones aprendidas, el mundo empresarial inició en los años 90 un proceso sistemático por incorporar tecnologías de la información y comunicación con el advenimiento del computador personal. Fueron tiempos en los que se centralizó la información en repositorios digitales, que permitieron el almacenamiento permanente de los datos, pero que no resolvieron el problema de generar ventajas competitivas e innovación dentro de las empresas que adoptaron esta iniciativa.

Fue un punto de inflexión en que se comenzó formalmente a pensar en la gestión del conocimiento y la forma de incorporar las experiencias de las personas al nivel corporativo. Hasta ese momento se consideraba que la información era equivalente al conocimiento y no que el contexto del conocimiento era mucho más complejo que depositar datos en un computador.

Peter Drucker (1969) en su libro *The age of Discontinuity* fue quien trató por primera vez los términos de “trabajador y sociedad del conocimiento”, desde donde esbozó teorías que apuntaban a que el acceso a la información debidamente estructurada,

por sí sola, no garantiza el acceso al conocimiento por sí mismo. Llegó a la conclusión de que las empresas y su conocimiento son el fundamento para acceder a la innovación y la tecnología aplicada, que redundaba hasta nuestros días en una caja de herramientas modernas con las cuales llevamos a cabo una real gestión del conocimiento.

Hoy en día, esta se relaciona más con la innovación, la creatividad, las redes, lo social y las personas como centro del desarrollo de sistemas para su gestión, que con el uso mismo de tecnologías para el despliegue y control de las interacciones resultantes.

A nivel mundial, las Fuerzas Armadas tienen normalmente alta rotación de su recurso humano en uniforme, producto de las dinámicas propias de la necesidad militar que requiere de sus integrantes un cambio continuo de cargo, además de cumplir los requisitos de ley para seguir ascendiendo en sus carreras profesionales.

Las empresas y su conocimiento son el fundamento para acceder a la innovación y la tecnología aplicada, que redundan hasta nuestros días en una caja de herramientas modernas con las cuales llevamos a cabo una real gestión del conocimiento

En ese proceso es habitual la pérdida importante de conocimiento doctrinal y operacional, que desaparece con sus principales actores de los varios escenarios tácticos y estratégicos, razón por la cual la gestión del conocimiento se convierte en la herramienta ideal para codificar, identificar, observar, almacenar, transferir y adaptar el conocimiento antiguo y nuevo, con el fin de evidenciar los diferentes procesos que hacen parte de los modelos aplicados.

La gestión del conocimiento puede definirse entonces de manera general, como la sumatoria de todos los procesos que permiten convertir el conocimiento tácito de las organizaciones (know-how, creatividad, valores, experiencias, etc.) en conocimiento explícito (reglamentos, manuales, lecciones aprendidas, patentes etc.) para ser puesto en el dominio público de la misma organización, en procura de preservar y usar los tangibles e intangibles del conocimiento para su explotación, en el alcance de nuevas metas, logros e innovaciones.

Lo tácito versus lo explícito evidencia lo que se puede observar por simple inspección desde lo corporativo y lo que definitivamente está bajo la superficie del entendimiento en las organizaciones, como se muestra en la siguiente figura. El reto de la gestión del conocimiento es hacer uso de ambos conocimientos de manera permanente, segura y oportuna en todos los niveles que corresponda.

Es habitual la pérdida importante de conocimiento doctrinal y operacional, que desaparece con sus principales actores de los varios escenarios tácticos y estratégicos, razón por la cual la gestión del conocimiento se convierte en la herramienta ideal para codificar, identificar, observar, almacenar, transferir y adaptar el conocimiento antiguo y nuevo



Figura No.2: Conocimiento tácito vs. explícito
(Fuente: <http://www.slideshare.net/escenaenelmar/gestion-del-conocimiento-presentation-591517>.)



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

Comúnmente tiende a confundirse la gestión del conocimiento y la gestión documental o de la información, siendo esta última, insumo relevante para la primera. A continuación se puede observar un paralelo desde el desarrollo de proyectos para estas dos definiciones, el cual evidencia claramente los alcances y usos para cada una.

Proyectos desde la Gestión de Conocimiento	Proyectos desde la Gestión de Información
Los resultados del proyecto entregan fuerte valor agregado a los usuarios del mismo	Los resultados permiten solo la entrega de información y accesibilidad de usuarios
Apoyan los procesos de creatividad e innovación al interior de las organizaciones	Apoyan el componente administrativo de las entidades principalmente
Facilitan herramientas para sintetizar contenidos e interpretarlos	Entregan contenidos con poco valor agregado
Requiere permanente manejo bidireccional	La transferencia es de tipo unidireccional
Enfoque de uso equilibrado entre lo cultural y lo tecnológico	Enfoque de uso y aplicación eminentemente tecnológico

Cuadro No.1: Paralelo gestión información vs. gestión conocimiento
Fuente: Elaboración propia

Como se puede inferir, adelantar procesos de gestión del conocimiento involucra dentro de las organizaciones diferentes tipos de recursos y métodos para identificar, caracte-

rizar, organizar y poner a disposición los intangibles y tangibles del conocimiento, lo que hace de esta gestión algo más complejo, pero no por ello imposible o menos relevante.

Para adelantar entonces los procesos mencionados y aplicarlos, se requiere implementar - preferiblemente sobre medida - modelos que atiendan las diferentes necesidades corporativas e institucionales, que garanticen la expedita y segura oportunidad en la disposición de datos e información convertida debidamente en conocimiento para el uso específico que quiera dársele.

Para el tema doctrinal, y partiendo de la base de que los manuales y reglamentos son el resultado más importante del Centro de Doctrina del Ejército Nacional, la gestión del conocimiento aparece como la herramienta idónea para la identificación de los conocimientos que las personas que integran la Fuerza tienen y mantienen dentro de sus experiencias y experticias, en los cargos que ocupan y han ocupado durante su carrera militar.

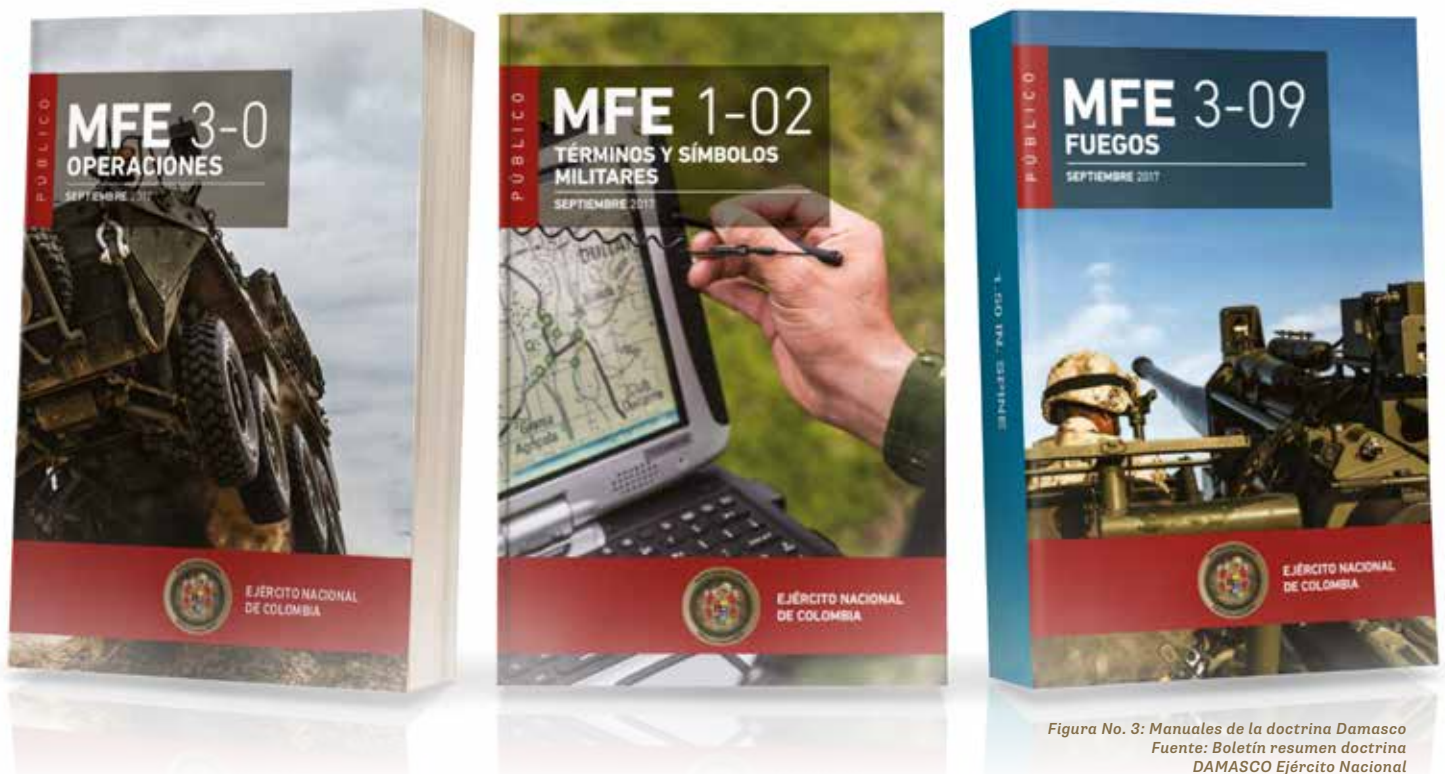


Figura No. 3: Manuales de la doctrina Damasco
Fuente: Boletín resumen doctrina DAMASCO Ejército Nacional

La gestión del conocimiento puede definirse entonces de manera general, como la sumatoria de todos los procesos que permiten convertir el conocimiento tácito de las organizaciones (know-how, creatividad, valores, experiencias, etc.) en conocimiento explícito (reglamentos, manuales, lecciones aprendidas, patentes etc.) para ser puesto en el dominio público de la misma organización

Partiendo de la definición de doctrina como los “Principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos empleados para la conducción de las operaciones y mediante los cuales el ejército de combate y los elementos del ejército generador de fuerza, que apoyan directamente las operaciones, guían sus acciones en cumplimiento de los objetivos nacionales. Es autoritativa, pero requiere juicio en su aplicación” (Colombia, 2017. p.455), entonces, se establece como el mecanismo de estandarización adaptativo y circunstancial.

Esta dinámica exige que los documentos existentes sean revisados periódicamente en la búsqueda de los cambios o ajustes a que hubiera lugar, por cuenta de los diferentes contextos estratégicos y operacionales encontrados en el tiempo.

Si hay algo positivo que nos deja el conflicto armado interno del país en estos más de 50 años, es la oportunidad única de haber aprendido y seguir aprendiendo desde la práctica y la casuística para la generación de lecciones, muchas de ellas, alojadas en la mente de los oficiales, suboficiales y soldados que han participado y participan actualmente de las operaciones militares y de asistencia civil de todo tipo.

Es ahí precisamente donde la gestión del conocimiento aplicado hace su mejor aporte, al lograr identificar esos conocimientos tácitos, que pertenecen a la institución y los pone en evidencia por cuenta de modelos que persiguen su sistematización para disponerlos a la orden de las necesidades doctrinales, antes que desaparezcan por sustracción de materia en las personas (traslados o retiros), aunado todo ello con las directrices que pasan con el tiempo a los archivos documentales muertos de la institución.

El desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para propósitos doctrinales contempla entonces acudir a los diferentes modelos que existen para lo propio, donde para este caso se sugiere adoptar el modelo de Nonaka, Takeuchi (1995), vigente en la actualidad y que precisamente se encarga de convertir de manera circular y sistemática el conocimiento tácito en específico.

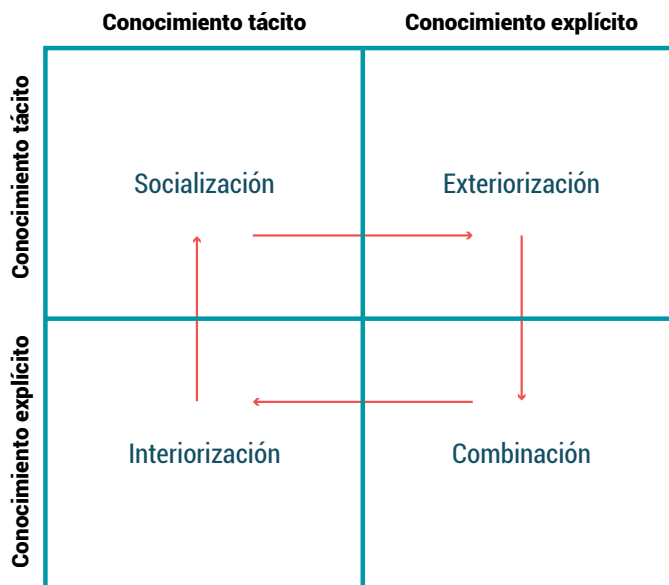


Figura No. 4: Ciclo de conocimiento, modelo Nonaka, Takeuchi
 Fuente: <https://es.slideshare.net/AlexandraOrtegaPulido/conocimiento-24959147>

Adelantar procesos de gestión del conocimiento involucra dentro de las organizaciones diferentes tipos de recursos y métodos para identificar, caracterizar, organizar y poner a disposición los intangibles y tangibles del conocimiento

- FASE (1) Codificación: caracterización de la información y el conocimiento en la organización, por medio de códigos que identifiquen el tipo de información y la clasificación de las fuentes personales e institucionales.
- FASE (2) Identificación: descripción de las disciplinas del conocimiento y competencias básicas, áreas de interés e investigación que se tienen en la organización, desde donde se puede hacer la gestión del conocimiento.
- FASE (3) Observación: definición de los alcances y diferentes métodos para hacer prospectiva, vigilancia e inteligencia tecnológica dentro y fuera de la organización, que permita observar el entorno como un todo.
- FASE (4) Almacenamiento: estudio e implementación de las diferentes clases de tecnologías aplicadas a la gestión del conocimiento apoyadas en las TIC y su uso.
- FASE (5) Transferencia: descripción de los diferentes métodos a usar para la debida extrapolación y conexión del conocimiento tácito y explícito dentro de la organización.
- FASE (6) Adaptación: descripción de los diferentes métodos para el uso y combinación del conocimiento explícito identificado y que amplía la visión y alcance de la organización.

Cada una de las fases y su desarrollo contempla en su ejecución el uso de personas y herramientas multidisciplinares, que podrían ser las que se muestran a continuación, las cuales aparecen de acuerdo con las necesidades que la entidad tenga y la disponibilidad presupuestal.

La explicación del modelo se resume en que el conocimiento tácito siempre será el origen de todo el proceso, donde la socialización permite identificar y compartir inicialmente dicho conocimiento; la exteriorización entrega un conocimiento ya explícito que trabaja con los conceptos y las ideas; la combinación ayuda a perfeccionar e integrar el concepto con los conocimientos que en este nivel ya se poseen; y la interiorización del conocimiento explícito es pasado de individuo a grupo y de grupo a organización, lo que abre la posibilidad de profundizar y entrar en etapa de reflexión y consolidación de aprendizajes individuales y colectivos.

Para llevar a cabo procesos de gestión del conocimiento aplicados en este modelo en particular, se pueden adelantar varias fases consecuentes que contemplan las siguientes actividades:

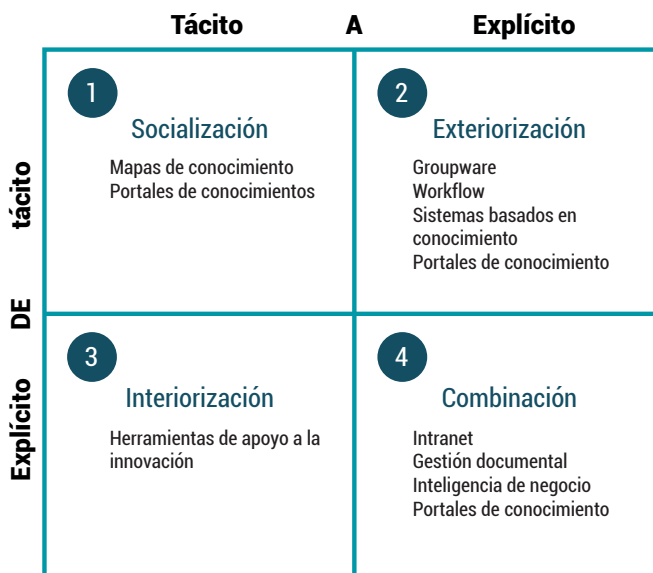


Figura No. 5: Algunas herramientas usadas en el modelo del conocimiento
 Fuente: Meroño Cerdán - Gestión del conocimiento, integración en un sistema

Portales web especializados en conocimiento, foros y grupos de interés, bases de datos bibliográficas por metadatos para gestión documental, Intranet, Extranet y mapas del conocimiento, entre muchas herramientas tecnológicas, son el soporte

vital del proceso de transferencia de conocimiento y su uso. Para el caso de la doctrina del Ejército Nacional, y dependiendo del resultado esperado de la gestión del conocimiento aplicado a esta área, se podrían adelantar varias fases en el tiempo para la implementación de estas herramientas.

Como ejemplo de aplicación específico a la doctrina, es viable pensar en mantener bases de datos para la gestión documental, con sus respectivos repositorios, que permitan almacenar todos los documentos, fotografías e información con metadatos (datos de los datos) para su registro y consulta inmediata.

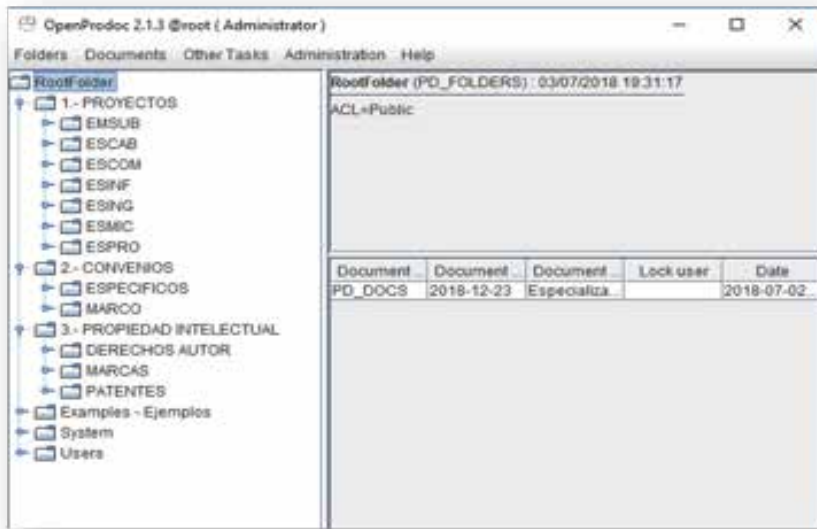


Figura No. 6: Pantallazo del gestor documental OpenProdac
Fuente: https://jhierrot.github.io/openprodac/Spec_ES.html

Para el Centro de Doctrina del Ejército Nacional la gestión del conocimiento aparece como la herramienta idónea para la identificación de los conocimientos que las personas que integran la Fuerza tienen y mantienen dentro de sus experiencias y experticias, en los cargos que ocupan y han ocupado durante su carrera militar

O programas para manejo de mapas mentales, así como la elaboración de mapas de conocimiento (plantillas históricas), que muestren de manera holística todo lo que pueda acontecer en el desarrollo de un conocimiento específico, el cual permita la elaboración de documentos en doctrina (reglamentos, manuales, etc.).

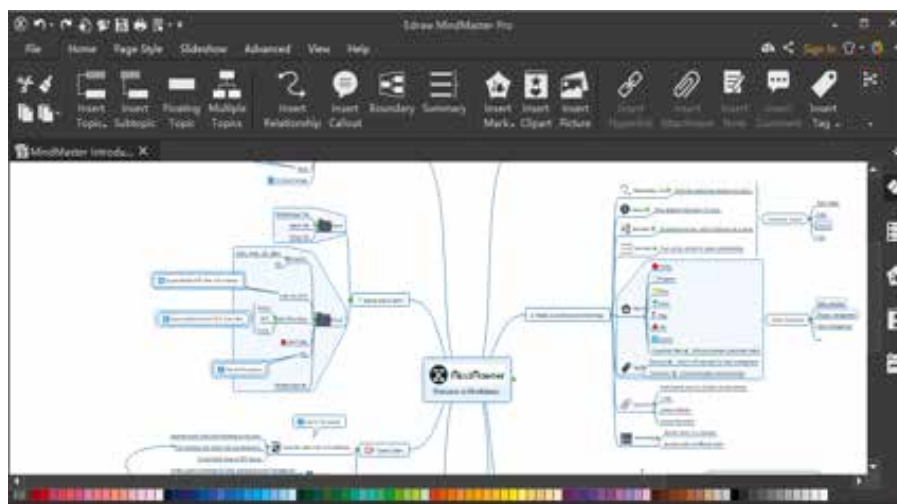


Figura No. 8: Pantallazo programa Edraw Mindmaster Pro
Fuente: <https://www.edrawsoft.com/mindmaster/>

Pero, más allá de las herramientas utilizables, las personas que integren los procesos de gestión del conocimiento aplicado son y serán la parte más importante del proceso y pueden estar organizadas en tres niveles diferentes a saber:

- Nivel uno: recurso humano interno (oficiales, suboficiales, soldados y personal no uniformado del Ejército) que gestiona su propio conocimiento para el cumplimiento de sus actividades rutinarias.
- Nivel dos: recurso humano interno o externo que genera conocimiento explícito nuevo de manera expedita, preocupándose por la adquisición

personal permanente de nuevos talentos y competencias.

- Nivel tres: recurso humano interno o externo (asesores, consultores, etc.) experto en gestión del conocimiento, responsable de dirigir, impulsar y coordinar los procesos en todo nivel, posibilitando escenarios para mejorar la difusión del conocimiento en la organización.

Estas personas requieren tener un perfil específico dentro de la ejecución del modelo, el cual depende de su rol a desempeñar, así:

- Gestores del conocimiento (CKO).
- Administrador del conocimiento.
- Ingenieros de Sistemas de gestión del conocimiento.
- Administradores de contenidos del conocimiento.
- Ingenieros en investigación del conocimiento.
- Administrador del capital intelectual.
- Especialistas en medición de desempeño del modelo de gestión del conocimiento.
- Administradores de seguridad de los modelos de gestión del conocimiento.

Así mismo, algunas de las competencias deseables para ser trabajadores del conocimiento dentro del Centro de Doctrina del Ejército Nacional deberán versar sobre la facilidad que tengan para la ideación y creatividad generadora de innovaciones, la correlación de información disímil, la exposición oral y escrita, las inferencias que lleven a acertadas conclusiones, el trabajo en equipo desde grupos interdisciplinarios, la capacidad para el autoaprendizaje y automotivación, el pensamiento sistémico y visiones holísticas, los trabajos sobre redes

colaborativas, trabajar en ambientes de riesgo, incertidumbre y presión, análisis, síntesis y abstracción y la capacidad para llevar a cabo intraemprendimiento organizacional.

Todos estos recursos aplicados al desarrollo y ejecución del modelo de gestión del conocimiento son la última instancia para tener y mantener repositorios de entrega de información a las personas

El desarrollo de un modelo de gestión del conocimiento para propósitos doctrinales contempla entonces acudir a los diferentes modelos que existen para lo propio, donde para este caso se sugiere adoptar el modelo de Nonaka, Takeuchi (1995), vigente en la actualidad y que precisamente se encarga de convertir de manera circular y sistemática el conocimiento tácito en específico

que integren el Centro de Doctrina del Ejército, como son por ejemplo los portales web institucionales o la Intranet – Extranet de la Fuerza, desde donde las personas interesadas en el desarrollo de algún tipo de manual o reglamento puedan acudir al acervo del conocimiento encontrado, las lecciones aprendidas, la casuística, los mapas mentales y todos aquellos recursos que apoyen los procesos de socialización, exteriorización, combinación e interiorización del modelo escogido.

Así las cosas, el conocimiento tácito ya específico, surtido del proceso de implantación del modelo, presenta resultados tangibles que vienen del conocimiento intangible, el cual pudo ser caracterizado, identificado, organizado y sistematizado para ser puesto en conocimiento de la organización en la generación de innovación doctrinal.

Igualmente, es pertinente considerar la creación de redes del conocimiento con otros Ejércitos y FF. MM. del mundo y la región, que promuevan las sinergias necesarias y la confrontación del conocimiento endógeno encontrado con situaciones exógenas, como en el caso de la OTAN y las características que un Ejército Multimisión necesita tener para estar en el contexto de la modernidad tecnológica y operacional, que hacen parte integral de la gestión del conocimiento aplicado.

En conclusión, los sistemas de gestión aplicados son actualmente considerados como parte integral de las organizaciones, en procura de evidenciar, sistematizar, preservar y usar los activos tangibles e intangibles del conocimiento.

Por una parte, la alta rotación del personal militar por traslados o retiros es claramente identificada como una de las mayores debilidades para la pérdida de las experiencias y experticias recogidas durante el desarrollo de los cargos, y en los diferentes grados del escalafón militar.

El conocimiento tácito ya específico, surtido del proceso de implantación del modelo, presenta resultados tangibles que vienen del conocimiento intangible, el cual pudo ser caracterizado, identificado, organizado y sistematizado para ser puesto en conocimiento de la organización en la generación de innovación doctrinal

Por otra, las dinámicas en el manejo de los documentos en el sector defensa, obligan a pasar con el tiempo información histórica sensible a los archivos muertos, lo que genera la pérdida de la trazabilidad documental y de referencia que estos pudieran tener en el desarrollo de nuevas ideas doctrinales. Si bien es cierto que existen plataformas para la gestión documental institucional como ORFEO, estas no están organizadas debidamente para el manejo por metadatos, lo que se traduce en tiempos de consulta inesperados, posible inseguridad en el manejo de documentos confidenciales y falencias en la búsqueda selectiva.

En el caso concreto de la doctrina del Ejército Nacional, esta es dinámica y adaptativa, requiere permanentemente de insumos del conocimiento que faciliten su actualización e innovación doctrinal. Por esta razón, es fundamental tener presente unas recomendaciones dirigidas hacia adelantar los procesos pertinentes para elaborar un modelo de gestión del conocimiento sobre la Doctrina del Ejército Nacional, que permita identificar el conocimiento tácito y específico desde los tangibles e intangibles disponibles en la organización. Es viable implementar dicho modelo para la búsqueda y gestión de conocimiento antiguo y nuevo desde sus diferentes fases de desarrollo, poniendo en contexto de los integrantes del CEDOE los resultados obtenidos a través de las diferentes herramientas disponibles desde el modelo desarrollado, para que puedan ser usados oportuna y debidamente en procura de explotarlos en beneficio de los procesos de investigación, desarrollo e innovación en la doctrina.

Finalmente, es considerable crear redes de conocimiento que sean pertinentes para la doctrina en el sector defensa y con otras FF. MM. foráneas, que faciliten la sinergia interinstitucional, así como la migración y transversalización de la información y el conocimiento resultante, que pueda ser tratado como activo intelectual de la organización.

Referencias

Behrensen, C. (2004). El conocimiento es un activo muy importante en las organizaciones actuales. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/concelbehre.htm>

Castro, P. Pavas, L. García, O. Vargas, V. (n.d.). Activos intangibles. Recuperado de <http://www.monografias.com/trabajos22/activos-intangibles/activos-intangibles.shtml>

Fernández V (2005). Gestión del conocimiento versus gestión de la información. Recuperado de http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X2006000200003

Fernández, J. (2008). Gestión del conocimiento. Recuperado de <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestin-del-conocimiento-resentation-826526>

Ortiz Rangel Carlos E. (2016) Tesis de grado Maestría Gestión de la Ciencia y la Innovación (Universidad Politécnica de Valencia) "Propuesta para la implementación del modelo de gestión del conocimiento en el Sistema de ciencia y tecnología del Ejército Nacional de Colombia"



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.

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

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

CONCEPTO DOCTRINAL DEL DÍA
Cada día se muestra un concepto doctrinal diferente.

NOTICIAS
Reúne la información de actualidad del CEDOE.

DICCIONARIO VOCADOC
Permite buscar la definición de cualquier término doctrinal.

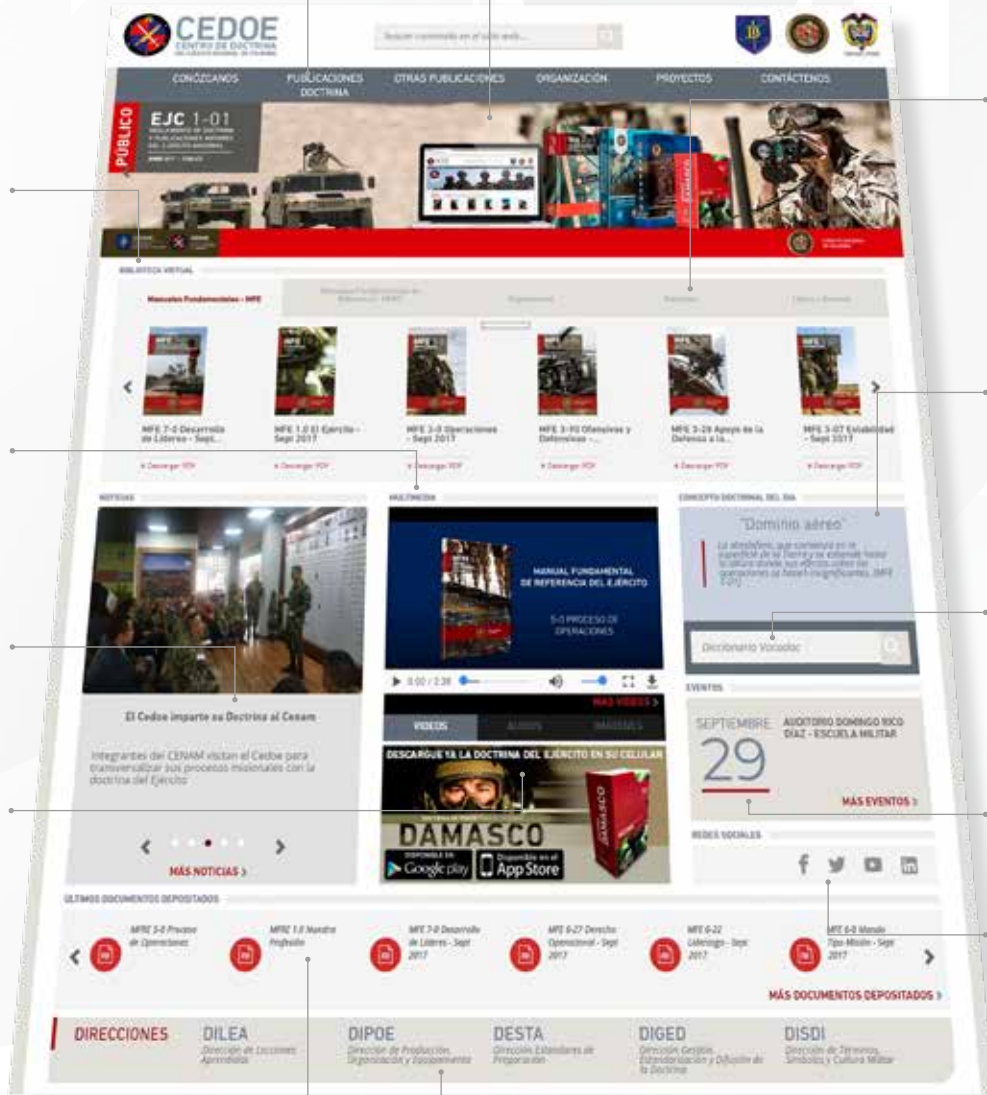
APLICACIÓN DOCTRINA DAMASCO
Vínculo para descargar el aplicativo que se actualiza en tiempo real con los contenidos del sitio web.

EVENTOS
Muestra la agenda del CEDOE.

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

ÚLTIMOS DOCUMENTOS DEPOSITADOS
Muestra las últimas publicaciones que hacen parte de la biblioteca virtual del CEDOE.

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

HÉROES BICENTENARIOS

EJC

AVANZANDO POR COLOMBIA





CEDOE

CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO



HOMENAJE

CR. JUAN CARLOS GALÁN GALÁN
Q.E.P.D.

EXPERTICIA

MILITAR

NUMBER 6 - DECEMBER 2018 - MARCH 2019 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782



EXPERTICIA

MILITAR

NUMBER 6 - DECEMBER 2018 - MARCH 2019 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782



CEDOE
CENTRO DE DOCTRINA
DEL EJÉRCITO

CONTENT

Peacekeeping operations. Colombia's contributions to the United Nations

Colonel Juan Carlos Galan Galan (R.I.P) /
Captain Edwin Adolfo Cañas Avellaneda

82

Military transformation facing the time dilemma: finding answers in the sciences of complexity

Lieutenant Colonel Giovanni Alberto Gómez
Rodríguez / Vivian Marcela Zamora Zamora

89

The strategic command of transition and its participation in Colombia's stability

Colonel Carlos Javier Soler Parra

96

Introduction to institutional logic in civil-military relations: the colombian case

Colonel (FAC) Eliot Gerardo Benavides González

101

First international workshop seminar on art and operational design the army doctrine center keeps opening spaces for the military thinking of the force

110

The combination of the feather and the sword as formula of cultural transformation of the national army

Major Juan Manuel Devia Arias

116

The transformation of the armed forces in a complex world

Lieutenant Colonel of the Marine Corps Samuel Morales

122

Doctrine & knowledge management evidence, preservation and use of the tangible and intangible: a strategic need

Naval Engineer Carlos Enrique Ortiz Rangel

132

EXPERTICIA MILITAR

Edition 6 December 2018 - March 2019
ISSN 2590-8782

Major General
Nicacio de Jesús Martínez Espinel
Commander of the National Army of Colombia

Major General
Adelmo Orlando Fajardo Hernández
Second Commander of the National Army

Major General
Jorge Enrique Navarrete Jadeth
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 Farid Chau Nieto
*Deputy Director of the National Army Doctrine
Center*

Major **Leonardo Gómez Parrado**
*Director of Doctrine Management,
Standardization and Dissemination - DIGED*

Strategic communication Advisor:
Luz Martha Melo Rodrigues

Design, layout and conceptualization:
Luz Marina Betancourt Marulanda

Collaborators: Copyediting: Captain Diego
Esmeral Madrid - Marcela Labrador -
Tatiana Fadul - Nancy Tatiana Lagos.
Translator: Army language school - Mayor
Diego Arteaga. **Photography:** Army
photo archive, CEDOE, ESMAl. **Printing:**
Publicaciones Ejército

E-Mail:
experticia.militar@cedoc.edu.co

All rights reserved. Experticia Militar, Revista Profesional del Ejército Nacional 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

EDITORIAL

NATIONAL ARMY: A FORCE IN CONSTANT EVOLUTION

Brigadier

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



The Army of Colombia has always had a future vision in the compliance of the constitutional mandate, as part of the development of ambitious projects aimed at capabilities and fundamental bases strengthening, based on principles and values, as well as impacting all internal processes.

To diagnose the threats, challenges and their own shortages in a deep analysis process is a guarantee that the force has many tools to educate, to train, and to professionalize all its members, following the premise of Michel Godet "to illuminate the present with the light of the future", an important purpose; to offer the tranquility and confidence to the nationals in order to support the willingness in building a society for all with the intervention of social actors and of course, to make this effort becomes a reality.

In that way, issues such as security and gender perspectives, security risk

management, dynamic and volatile environments, among others, mean that the institution has evolved within the "Army of the Future" transformation framework to. So the army has the ability to anticipate strategic environments in which the capabilities development, the updating of processes, the consolidation of military culture aligned with international standards and the empowerment of human talent as a central axis, provide the sine qua non (an essential condition) characteristics to respond to any challenge.

However, facing the new challenges is a task that requires alignment with international operational language and, it is no coincidence that the last two phases of the verification, organization and updating of Army's Doctrine are being developed. In addition this represents a conceptual leap in military thought, a change of paradigms in the way of managing and producing doctrine. This configures the inherent competencies

of each specialty to assume the challenges of the future with clear conceptual bases.

The Doctrine Damasco is currently leading the transformation of the Army, improving the operational effectiveness of multi-mission heroes, regarding the enhancement of capabilities, positioning as reference regionally, and globally.

Meanwhile, the education, formation, instruction and training of all Army members correspond to the need for integral education as a complement to the military sciences under the premise "to educate is to transcend in men".

All the above reflects the impact of the Army's transformation under an

adaptation scheme of the organizational structure, which does not ignore the evolution of autonomous, complex and proactive processes based on the nation's demands, in which the unders-

tanding in the institution offers a direct advantage, leading the country through a successful path.

To diagnose the threats, challenges and their own shortages in a deep analysis process is a guarantee that the force has many tools to educate, to train, and to professionalize all its members



Photo: Army Photo Archive

POSTHUMOUS TRIBUTE

COLONEL JUAN CARLOS GALÁN GALÁN (R.I.P)



Photo: Army Photo Archive - ESMAI



Photo: Army Photo Archive - ESMAI

“Death is the infallible expression of living nature. Many pass away daily, but few transcend by their works, their character, their strength, their integrity and the particular gift with which they decided to contribute to humanity.

The National Army of Colombia today has the hard but comforting mission of paying a posthumous tribute to Colonel Juan Carlos Galan, Director of the International Missions Center, who stood out in the exercise of his career and was awarded with the Medal of Valor on two occasions, the Francisco José de Caldas medal for the best student, Andres Rosillo from the Military Academy, the medal “Alas Doradas” or “Golden Wings” for Aviation as well as the Alcopaz international medal, among others. His work and performance, vocation and commitment, and his love for this country during the 25 years of service won’t be forgotten.

The Army can’t avoid the sadness for this great loss, but we give thanks to the almighty God for allowing his passage as an innate leader for several generations of men and women in the service of the nation.”

Brigadier Marcos Evangelista Pinto Lizarazo



“Thanks so much for everything”

Photo: Army Photo Archive - ESMAl

PEACEKEEPING OPERATIONS. COLOMBIA'S CONTRIBUTIONS TO THE UNITED NATIONS

Colonel

Juan Carlos Galan Galan (R.I.P)

Infantry Branch Colonel. Military Science Professional, Security and National Defense Specialist, Command and Staff Specialist, UN Military Units Specialized Training Materials Course, UN Training of Trainers Course. He took courses as a trainer of instructors, a pilot course in rotating wings, a diploma in human rights, a diploma in the rights of children and adolescents, including those disengaged from and/or recovered from illegal armed groups, a staff diploma and a diploma in public administration. During his military career he served as pilot of the command of the twenty-fifth aviation brigade, security officer in the Helicopter Battalion, executive and second

commander of the Junín Infantry Battalion No. 33, member of the staff of Mobile Brigade No. 1. °9, deputy director of the School of Professional Soldiers, commander of the Battle of Ayacucho Infantry Battle No. 22, director of the School of International Missions and Integral Action and first director of the Center for International Missions and Integral Action.

Captain

Edwin Adolfo Cañas Avellaneda

Professional in Military Sciences, specialist in Psychological Operations, carried out the UN training of trainers course, peace operations course, assistant in the seminar on challenges to education in the framework of the transformation of the National Army, assistant in the seminar on exchange of experiences in peacekeeping operations with the Armies of Germany and Chile. During his career he has served as Company Commander in the Ground Combat Battalion No. 137 and currently serves as Head of the International Missions Department at the School of International Missions and Integral Action.

The evolution of the Colombian Armed Forces in their participation in international conflicts has been highlighted in different academic, research and journalist texts. So it's important to understand their precedents in order to broaden the spectrum of joint missions with the United Nations.

During the founding process of the United Nations (UN), Colombia had an important participation in the elaboration and subsequent signature of its letter in 1945, where illustrious personalities of the nation made important contributions as a sign of commitment to peace and security in the world.

At present, the UN has 193-member states represented in the deliberative body: The General Assembly, due to the powers conferred on it by the Charter and its unique international character, it allows this Organization to intervene in threats to peace and security, climate change, sustainable development, human rights, disarmament, terrorism, humanitarian and health emergencies, gender equality, governance, food production, among others.

By 1951, the Colombian Military Forces would begin their history at the UN in the framework of the Cold War, when President Laureano Gomez ordered the deployment of an Infantry Battalion to South Korea. While the world continued to live the tense days of this conflict, the United Nations proved that if the front was not strengthened, the loss of war

was imminent and the battlefields would become chaotic scenarios.

Then, the country as a member of the organization, had the responsibility to contribute to the cause by adding a total of 1080 infantry men, who made up the Colombia Division opening the way for the national government through Decree 3927 of 26 December 1950 to create the Infantry Battalion No. 1 Colombia, which would be intended to support the Republic of Korea. After an arduous training following the guidelines of the American doctrine, was formed the unit that would arrive in Asian lands aboard the frigate Aiken Victory (Roa, 1974).

Thus, Colombia entered directly into the United Nations fulfilling the commitment to contribute to the maintenance of peace and stability in the world, founding then the Colombia Battalion No. 1, split in 3 detachments, the first deployment under the command of Lieutenant Colonel Jaime Polania Puyo, well known as the leader who not only led the troops to carry out their first offensive operation on international soil, but who was also wounded in the heat of combat while reviewing and motivating their subordinates in the front row.

After recovery, he regained command of his unit and continued with the mission, thereby motivating U. S. Army Major General Blacksheard Bryan, Commander of the 24th Division - 8th United Nations Army, quoted by General Alvaro Valencia Tovar, who, in order to praise the effort,

states: "I have fought in three wars, I have commanded and I have seen the best soldiers in the world fight, I thought that I had nothing left to see in the field of heroism and human intrepidity, but having seen the Colombia Battalion fighting, I have witnessed the most august, the most superb of my life" (Tovar, 1993).

"The Colombia Battalion displayed such incomparable courage and extraordinary skill in the execution of its difficult task that it has distinguished itself by having surpassed other units participating in similar actions. The extraordinary heroism and remarkable effectiveness demonstrated during the combat honors them and lives up to the noblest military tradition". President Harry Truman.

At that moment, understanding the importance of training troops, the Training and Replacements Center was created, attached to the Infantry School, where the personnel that was to be deployed in the second and third relay of the battalion under the command of Lieutenant Colonel Alberto Ruiz Novoa, protagonist of the Battle of OLD BALDY, at the beginning of March 1953, until now the bloodiest battalion faced by the Colombia Battalion in Korean lands whose result were 33 dead, 97 wounded and 92 disappeared. The fourth detachment of the Colombia Battalion with its actions sealed the country's participation in the Korean War, after the treaty was signed, leaving a balance of 163 dead in combat, 448 wounded, 28 prisoners and more than 60 disappeared (Tovar, 1993).



Photo: Army Photo Archive - ESMAI



Photo: Army Photo Archive - ESMAI

The Army performance, showed by these personnel, allowed its transformation and modernization on some aspects that, in a short time, were consolidated as a decisive factor in the control of internal violence, also favoring learning for night-time operations. The use of the battalion as a tactical unit and the small units into which it was divided for offensive patrolling operations in mountainous and steep terrain, the advance of the army medical details, the MEDEVAC, were non-existent in the institution as well as the logistics that allowed the need to carry the supply lines to the combat front in an uninterrupted and agile manner.

Other support missions

Although it is true, the participation in Korea became the first deployment of Colombian troops to foreign territory in support of the praiseworthy UN mission, two years later the second mission for the Colombian Military Forces

The Army performance, showed by these personnel, allowed its transformation and modernization on some aspects that, in a short time, were consolidated as a decisive factor in the control of internal violence

was formed, this time in support of the Suez Canal crisis also known as the Sinai War. After Egypt was linked to the Soviet Union because it was the Soviet Union that provided war material in the region, the United States, through its secretary general, denied the Egyptian government a loan to finance a dam, which would be the cornerstone for the region's agricultural development.

Thus, Egypt, taking advantage of the Arab-Israeli conflict, nationalized the Suez Canal in 1956, in breach of the

commitment made in the Constantinople Convention to keep it open both in time of peace and war for world navigation. Egypt through its president and leader of the Arab League, Gama Abdel Nasser created a tripartite force along with Syria and Jordan to attack and destroy Israel, which pre-empted the attack and began the so-called Hundred Hours War in October 1956.

As a consequence of the above and regarding the crisis in Europe, the Prime Minister of Canada, Lester Pearson pro-

posed the creation of an armed force belonging to the United Nations with the support of its country members, whose main purpose was to intervene in the midst of the tripartite union and the Israeli forces to stop the attack and ensure navigability in the Suez Canal, however, the proposal did not include the participation of the powers to avoid tensions greater than those already existing in Europe.

Sweden, Canada and Colombia initially responded to this call with the consent of the Egyptian government, but on the condition that the Israeli and Anglo-French forces prominent in the sector withdraw, thus forming the United Nations Emergency Force (UNEF), the first in peacekeeping, and which would eventually be joined by Yugoslavia, Indonesia and Brazil, among others.

UNEF's main mission was framed within the mandate that demanded the withdrawal of troops, a bilateral ceasefire and the abstention of the actors from continuing to bring war material to this territory. Thus, he concentrated and created the Colombia Battalion No. 2, which had the logistical support of the Canadian government to be deployed on November 10, 1956, beginning the second official participation of the Colombian Armed Forces in peacekeeping missions (Tovar, 1993).

While UNEF occupied the areas abandoned by the different forces, both English and French and Israeli, through the so-called central route, Colombia Battalion No. 2 made its way to occupy the demarcation line and was given the area of Jan Yunis of approximately 15 kilometers, covered by outposts the size of the squad of riflemen who, in turn, were carrying out the mission of observation posts. At the end of the crisis, the Canadian government issued recommendations for the future use of this type of force to restore peace in several regions in the world.

At the end of 1981, after the tense calm of the sector was affected by the attacks

of the Arab League, a multinational force was organized, where Colombia would once again be present in response to the requests made under the Camp-David agreement, in which Israel undertook to return the territory of the Sinai in exchange for recognition of the State by Egypt, and in which it was also agreed to accept an external multinational force that would become the guarantor of that agreement.

In response, Colombia Battalion No. 3 was created and deployed in 1982 in order to comply with annex I of the treaty, for which it was in the central part of zone C along the international border to prevent any violation of its terms. In this way, Colombia extended its service to the United Nations, thus contributing to world peace and security on the biblical sands of the Sinai Peninsula with the mission of observing, verifying, reporting and carrying out protection activities for this prestigious force in the north, in addition to carrying out operations to maintain trust, improve transparency and support a lasting peace between Egypt and Israel in Sinai.

Relations with the UN

The United Nations has a fundamental role in the maintenance of world peace and security, which is why, after the authorization of the security council, it

resorts to United Nations peacekeeping forces, known as Blue Helmet, to help the compliance with peace agreements and thus deter combatants from resuming hostilities.

While the UN does not have its own independent army, members are appointed by Member States and their participation

UNEF's main mission was framed within the mandate that demanded the withdrawal of troops, a bilateral ceasefire and the abstention of the actors from continuing to bring war material to this territory



Photo: Army Photo Archive - ESMAl

is optional; the authority to send or withdraw peacekeepers is in the hands of the contributing government, as is responsibility for disciplinary, administrative and remuneration issues.

In our doctrine, peacekeeping operations "is a broad term that includes multi-agency and multinational crisis response operations and limited contingency operations involving all instruments of national power with military missions to contain conflicts" (Colombia, 2017). Within these, the Army conducts peacekeeping, peace enforcement, peacemaking, peacebuilding and conflict prevention operations.

UN Peacekeeping Operations (PKOs) help conflict-torn countries create the conditions for sustaining peace, proving to be one of the most effective tools available to the UN to help countries navigate the difficult path between conflict and peace.

United Nations peacekeeping is based on unique advantages, such as legitimacy, burden-sharing and the ability to deploy and sustain troops anywhere in the world, considered multidimensional missions, which are composed of military, police and civilian personnel to promote compliance (UN).

With such hard work and commitment, United Nations staff inspires security and provide the political and peacebuilding support needed to help countries in making the initial transition from a conflict situation and scourge of war to a different scenario outside situations that might threaten security. Thus, the fundamental principles of this organization are the consent of the parties, impartiality and the non-use of force, except in legitimate defense and in defense of the mandate.

In this way, PKOs have become a flexible mechanism and in the last two decades have been deployed in different configurations, currently performing 14 operations approximately over four continents.

The objectives of today's multidimensional peacekeeping operations aim not only towards peace and security, but also towards facilitating political processes, protecting civilians, assisting ex-combatants, supporting the organization of electoral processes, protecting and promoting human rights and helping to re-establish the rule of law (ONU, Departamento de Asuntos Políticos).

Situation in Colombia

Colombia as a founding member of the United Nations and since its admission, has played important roles within the system, including deploying troops to different nations, technical advice, training and joint exercises in international missions and peacekeeping operations with its military forces, in addition to sending observers and mission experts to countries and regions such as Korea, Cambodia, Haiti, Yugoslavia, Suez Canal, Sinai, West Africa, Central America, among others.

However, the experience of more than 50 years of armed conflict has given Colombia the capabilities, training, professionalism and the outstanding achievements in the development of special operations, the struggle against drug trafficking and improvised explosive devices, among others, which shows that these types of operations constitute a fundamental platform for sharing the expertise acquired over decades.

The nation is prepared to offer its knowledge and capabilities without compromising national security, with the objective of achieving levels of security in the affected regions, which will make it possible to maintain and consolidate a sustainable peace that will contribute to the continuous improvement of the living conditions to the population.

Thus, in order to endorse Colombia's participation in the missions that contribute to the maintenance of world peace, a framework agreement was signed between the United Nations and the Go-



Colombia extended its service to the United Nations, thus contributing to world peace and security on the biblical sands of the Sinai Peninsula with the mission of observing, verifying, reporting and carrying out protection activities for this prestigious force in the north

vernment of the Republic of Colombia, which establishes contributions to the United Nations Standby Arrangements System for Peacekeeping Operations,



Photo: Army Photo Archive - ESMAI

The cooperation and the commitments as a member state of the United Nations makes that the government considers the importance to strengthen the country's participation as a contributor of military troops and policemen to UN Peacekeeping Operations

signed on 26 January 2015, integrated into the national legal system by Act No. 1794 of 11 July 2016, and declared enforceable by Constitutional Court Decision C-2147/17.

The cooperation and the commitments as a member state of the United Nations makes that the government considers the importance to strengthen the country's participation as a contributor of military troops and policemen to UN Peacekeeping Operations. Therefore, Colombia has contributed with a large amount of men within the mission of the United Nations observers for Central America (ONUCA); the United Nations Observer Mission in El Salvador (ONUSAL); the United Nations Protection Force in the Former Yugoslavia (UNPROFOR) and the United Nations Verification Mission in Guatemala (MINUGUA), which is currently maintained (ONU, División de Noticias y Medios de Información del Departamento de Información Pública, 2013).

In addition, it deploys individual military officers to serve as United Nations military observers in the United Nations Multidimensional Integrated Stabiliza-

tion Mission in the Central African Republic (MINUSCA), with the participation of 9 observers so far, and whose objective is the protection of the civilian population as its highest priority, owing to the humanitarian, political, security and human rights crises in the Central African Republic and their regional implications.

Other initial tasks include supporting the transition process; facilitating humanitarian assistance; promoting and protecting human rights; supporting justice and the rule of law; and finally, disarmament, demobilization, reintegration and repatriation processes (UN, U. N. Peacekeeping).

Similarly, the United Nations Interim Force in Lebanon (UNIFIL), in which Colombia has contributed with 3 liaison officers, with the objective of monitoring the cessation of hostilities and contributing to ensure humanitarian access to the civilian population, a mission that involves supervising, accompanying and supporting the Lebanese Armed Forces during their deployment in southern Lebanon and extending their assistance towards aid and guaranteeing humanitarian access to civilian populations, as well as the voluntary and safe return of displaced persons (ONU, Departamento de Asuntos Políticos).

As with the individual participation of several members of Colombian Police, in the United Nations Integrated Peacebuilding Mission in Guinea-Bissau (UNIOGBIS), whose mission is to steer its autho-

rities and all stakeholders, including the military, political parties and civil society, towards working together to consolidate the progress made so far, and address the root causes of instability, with particular attention to politico-military dynamics, ineffective state institutions and the social rule of law, impunity, human rights violations and abuses, poverty and lack of access to basic services (ONU, Departamento de Asuntos Políticos).

Indeed, national participation in these missions ensures the constant training of the Armed Forces through United Nations certification programs, the development of doctrine that generates sustainability in the future and international interoperability exercises, in which Colombia has already played an important role.

Currently, the proponent of peace operations tasks is ADRP 3-07 Stability, in Spanish (MFRE3-07). This manual describes the fundamentals of these kind of ops and it's complemented with the FM 3-07. 31 "Peace Operations", in Spanish (MCE 3-07.31); projected in the CEDOE's Doctrinal Tree for the fourth phase of the Doctrine Damasco.

In the same way, the exchange of experiences and doctrine with countries such as Germany, Chile, France and Brazil, among others, in relation to Peacekeeping Operations, has facilitated the acquisition of new knowledge enabling

the preparation for the deployment of international contingents at company, platoon and even the possibility of a flagship battalion of the National Army's professionalism.

The Colombian support in this type of operations, allows the nation's land force not only to strengthen and deepen security cooperation, but also to share national experience with other regions of the world and to reaffirm its participation in security as a means of trust building, peacebuilding and international security.

Conclusions

Colombia has improved its military tactics, techniques and procedures to deal with the threat in a volatile, uncertain, complex and ambiguous, well known in Spanish as VICA environment within a context of irregular warfare, and it is precisely this experience that demonstrates the Army's commitment to complying with national and international norms.

Likewise, there is evidence of capacity, training and education regarding the fundamental principles necessary to carry out peacekeeping operations, through the development of capabilities, which may well be exported for the benefit of the international community, specifically in those countries where armed clashes still exist.

Colombia's participation in peace missions is supported by the pillars of transformation, the professionalization of its members and the operational capabilities framed in the operational concept of the Army Unified Land Operations (ULO).

References

ONU. (2013). División de Noticias y Medios de Información del Departamento de Información Pública. Retrieved from



Photo: Army Photo Archive - ESMAI

The nation is prepared to offer its knowledge and capabilities without compromising national security, with the objective of achieving levels of security in the affected regions, which will make it possible to maintain and consolidate a sustainable peace

<http://www.un.org/es/peacekeeping/missions/past/onusca.htm>

ONU. (s.f.). Departamento de Asuntos Políticos. Retrieved from <https://uniogbis.unmissions.org/en>

ONU. (s.f.). Naciones Unidas. Retrieved from <http://www.un.org/es/sections/what-we-do/maintain-international-peace-and-security/index.html>

ONU. (s.f.). U.N. Peacekeeping. Retrieved

from U.N Peacekeeping: <https://peacekeeping.un.org/en/mission/minusca>

Roa, A. M. (1974). Sangre en Corea. Bogotá: Gráficas Mundo Nuevo.

Historia de las Fuerzas Militares de Colombia (Vol. Tomo III). Santafé de Bogotá: Planeta Colombia.

Tovar, Á. V. (1993). Historia de las Fuerzas Militares de Colombia (Vol. Tomo III). Santafé de Bogotá: Planeta Colombia.

MILITARY TRANSFORMATION FACING THE TIME DILEMMA: FINDING ANSWERS IN THE SCIENCES OF COMPLEXITY

Lieutenant Colonel

Giovanni Alberto Gómez Rodríguez

Administrator of Telecommunications Companies. Specialist in Integral Telecommunications Management, Master in Government and Public Administration from The Complutense University of Madrid, Spain, Master in Security and Defense from the Colombian War College (Escuela Superior de Guerra) and Doctorate in Citizenship and Human Rights from the University of Barcelona, Spain. He currently serves as Director of Transition Support in the Integral Legal Department of the Army.

Vivian Marcela Zamora Zamora

Sociologist with a mention in Journalism and Public Opinion from the Universidad del Rosario. Experience in research and content production on issues related to the Colombian Armed Conflict, specifically Human Rights, International Humanitarian Law, historical memory, peace initiatives, disarmament, demobilization and reintegration processes. During his career he has worked with victims of the armed conflict, particularly members of the Armed Forces and their families. He currently works in the Integral Legal Department of the National Army.

**“Everything flows,
or everything
changes and war
and strife between
opposites is the
perpetual condition
of the universe”**

Philips Stokes

Six hundred years before Christ, Heraclitus developed his philosophical and with the passing of time his thesis has been at the center of recurrent debates that still remain inconclusive.

The world and the reality are dynamic, ambiguous, volatile and uncertain or static, cyclical, predictable and continuous; the same applies to systems and organizations, which evolve in the midst of this constant tension between the environment and their own internal dynamics. Thus, when Heraclitus states that no one bathes twice in the same river, he reminds us that nothing remains, conditions and circumstances, the world and reality very often change; as do people and institutions.

Furthermore, the military transformation must be understood as a relationship between the alterations of temporary spaces produced and the intentional, random or uncontrolled modifications that take place in an army and its men. This relationship is managed institutionally from a specific paradigm according to which methods and techniques are implemented; however, it is feasible to consider that in Western armies the choice of perspective has limited the success and at the same time has reduced the positive impact as well as has increased the costs in transformation processes.

Thereby, the objective is to argue in favor of the opposite paradigm, emphasizing

the sciences of complexity, highlighting their usefulness in the evaluation of results and in the reformulation of projects when the gap between hypothesis and reality warrants it.

The central question of military transformation is change, or rather, time; for this reason, the philosophical comprehension and scientific understanding of the phenomenon is decisive depending on the methods and procedures to be.

The determinism can be found in the philosophical tradition, and this sustains that human actions are causally conditioned by the unbreakable chain cause-consequence, thus the present state determines in some way the future, this idea underlies the historical materialism of Marx. On the other hand, Hannah Arendt rejects the idea of progress, eternal repetition and supports contingency, discontinuity and rupture "the results of man's action are beyond the control of the one who acts" (Arendt, 2015, p. 13); in the same line Zigmunt Bauman states: "what we or others do may have far-reaching and long-lasting consequences, which we may not see directly or be able to predict clearly (...) what we do "will have side effects", "inadvertent consequences", which could undermine any good intentions and cause disasters and suffering that no one would want or guess" (Bauman, 2009, p. 2).

Similar antagonism is reproduced in the sciences; classical physics versus

non-equilibrium or mechanisms versus complexity. The first considers that phenomena can be understood through ideal logical models, causality operates and the future is usually a projection of present trends; the second maintains that complexity is increasing and it is not possible to predict or precisely know the evolution of phenomena, there is no order or equilibrium, and on the contrary, chaos prevails.

It can be said that behind the structural problems of military transformation, lies a sort of scientific-epistemological conjecture, since we know only the explored territory and the illuminated part of the moon; we employ methods that work facing the world's changing implications governed by the rules of determinism or mechanisms because we believe that the specification of trends and foresight will bring us close enough to the future for the forecasts made to work.

Indeed, these techniques operate and that is why we use them frequently, but unfortunately with excessive confidence, to the point that procedures are left out necessary not to fall into the trap of linear thinking "to try to anticipate and dictate events too far in advance. This may result in the belief that a plan can control the future" (Mayor Zweibelson, Ejercicio de EUA, 2013, p. 54). It is necessary to point out that linear thought operates under the logic of determinism; while non-linear thought is located "on the other side of the moon".

In the implementation phase of the current transformation plans, the Army of Colombia uses linear thinking and planning, hoping to acquire the capabilities that were foreseen as required for a hypothetical future that has now arrived; this implies that in the past projects were initiated that committed resources and on which they bet at the expense of leaving others aside.

If we agree that the trap of linear thinking makes sense, we are obliged to verify the coherence between the scenario

The central question of military transformation is change, or rather, time; for this reason, the philosophical comprehension and scientific understanding of the phenomenon is decisive depending on the methods and procedures to be



Source: www.shutterstock.com

configured at the moment of giving life to the projects and the present objective reality when they were materialized, asking also if the Army that has emerged is in effect, the one that was expected to have and even more, if it is the one required to face the existing challenges and threats in a successful way.

It is therefore considered that, given the complexity of the assessment and the root of the problem, it has generally been treated in Western armies with little practical effectiveness, albeit with considerable theoretical intensity.

Such researches commonly explore concepts and notions related to indeterminism and non-linear systems, thus problematizing the logic of causality and its corresponding methods that follow a rigid path linked to the structure of

sequential planning; in any case, these studies do not ignore the evident incongruence between a reality that manifests itself chaotic, volatile, ambiguous and complex and the need to operate with coherent, ordered, systematic and progressive plans tending to control it.

The methodologies of design, developed by the United States Army and similar applications in other armies are approximations or attempts to incorporate the sciences of complexity and non-linear thinking into military planning¹.

Traditional thinking suggests the need to identify variables and define their control, making a system to be operative, decomposing it completely; on the contrary, the new science proposes to explore all the possibilities of a phenomenon. This reference separates one

position from the other; normal sciences strive for accuracy, while cutting-edge research, i. e. the sciences of complexity seek what is not in sight and is not "logically"; deductible, alternatives and configuration spaces of configuration through new ways of approach.

The sciences of complexity² imply a new order, a new rationality. They do not deal with common problems, but with those that are complex, "complexity deals only with those areas where inaccuracies, gaps, uncertainty, non-linearity, sur

Traditional thinking suggests the need to identify variables and define their control, making a system to be operative, decomposing it completely

¹ The US Army changed its term from the simple "design" to the "Army design methodology", while the Israeli Defense Forces experimented with the "systemic operational design", prior to the war with Hezbollah in 2005. The Armed Forces of Australia coined the term "Adaptive Campaigns, while the British prefer " Decision making and problem solving "in their more recent conceptual planning doctrine; different names and approaches that allude to the methodology for the application of critical and creative thinking to understand, visualize and describe complex or poorly structured problems and develop approaches to solve them (U.S. Army, 2010).

² "These sciences are a set of disciplines, theories, approaches, languages and methods that are dedicated to the study of everything that is not studied by the normal science. It deals with the sciences and disciplines that include the science of chaos, the geometry of fractals, the theory of catastrophes, the thermodynamics of non-equilibrium, non-classical logics, artificial life, and the science of complex networks. Therefore, it deals with phenomena that are unpredictable, uncontrollable, non-parametrizable, and that are not explained in terms of causality "(Maldonado, 2013, p. 21).

prises, emergencies, absences of local control, bifurcations, instabilities, fluctuations and cascades of failures occur; to mention only some of the characteristics of complex systems" (Maldonado & Cruz, 2010, p. 9).

As they arise, problems are identified and recognized as complex, the differences between the logic and thought of the classical and complex sciences³ become evident, the latter, understood as the sciences of transformation and change, are in themselves a path towards a better world than the one that could exist if we imagined it today; for the sole reason that they allow us to understand it to the fullest extent of its possibilities.

Thus, the sciences of complexity have the great merit of betting on possible worlds - by definition, better than the simple description and observation of the real world. Real world: status quo; possible worlds: social, cultural and political changes. Real world: affirmation of the state of things and inherited that lies in its own past; possible worlds: a call to creativity, learning, risk and innovation. After all, the real world is obsessed with risk control. Revolutionary science does not ignore the control of risk, but rather concentrates on better horizons, with greater and better quality of life and dignity of life (Maldonado, 2013, p. 63).

The Colombian Army understands military transformation as a structured project, a planned succession of works, efforts and initiatives tending to prepare the force to face the challenges of the future in complex operational environments.

Thus, ongoing transformation projects are currently the result of work such as CETI 2012 (Strategic Committee for Transformation and Innovation) and CE-DEF 2013 (Strategic Committee for the Design of the Army of the Future); in the latter, despite the demands of traditional planning already mentioned, an effort was made to incorporate non-linear tools through the design of "dynamic development models", structured visions of the future thought in response to a certain hypothetical scenario that obliged to verify the forecasts with reality and establish their coherence; that is, to measure, in addition to the results, the impacts of the projects according to the emerging scenario.

Thus, a dynamic development model established the possibility of reformulating projects, sections within the future structure such as the doctrine, some capacities or the organization itself; thus, the linearity and absolute rigidity of the transformation plans contained the minimum requirement to carry out periodic reviews, not only in terms of "achievements"; but also in terms of strategy in terms of means - ends and objectives - impacts.

As noted, dynamic development models, while incorporating some elements of non-linear thinking, are basically configured in a linear fashion; however, they constitute an important antecedent of divergent thinking practices in the institution.

Complexity Science Tools

The intention in this paper is to raise, at least theoretically, some tools of com-

The Colombian Army understands military transformation as a structured project, a planned succession of works, efforts and initiatives tending to prepare the force to face the challenges of the future in complex operational environments

plexity sciences that can serve the required purposes of evaluation in the implementation of projects; specifically, Metaheuristics, phase transitions and the dynamics of complex networks. We will also mention the U. S. Army's design methodology, which is currently evolving over several years.

Metaheuristics

It constitutes a recent tool developed within the framework of complexity sciences in general, and computer-related problems and systems in particular. On the one hand, an approach can be traced through contrast with heuristics in general and even more so with algorithms. On the other hand, a characterization of these implies an understanding of the same way of thinking in complexity; at least in the face of issues and problems related to computational complexity (El-Ghazali, 2009).

While heuristics, a concept originally developed by L. Lakatos refers to the search for a solution to a problem in exact terms, metaheuristics do not work with a problem and the search for its so-

³ Classical, formal, mathematical or symbolic logic pretends to be axiomatic; meanwhile, the non-classical logics are systems of thought that are given to the task of explaining phenomena of the world and nature that are not susceptible of being explained in binary terms, 1 or 0. The non-classical logics work trivalent, pentavalent and polyvalent, and our world is a world of more than one or two values; certainly, systems in which time is a problem that can't be discounted, logics that work with inconsistencies and contradictions, instead of solving them or leaving them aside; phenomena in which the contexts of relevance are diverse; situations in which there are subtle differences. These are: the polyvalent logic, the logic of time (or temporal logic), the logic for consistency, the logic of relevance, or the fuzzy logic, respectively (Maldonado, 2013).

lution. On the contrary, they work with problem sets in the search for solution spaces. But, additionally, they displace the search for exact or precise solutions, in order to focus on approximate solutions that, paradoxically, at least at first sight, are more precise and exact than the first ones.

Metaheuristics, as a technique or strategy, has the goodness of being exploratory and open, neither restrictive nor axiomatic. This quality represents a particularly appropriate alternative for seeking convergence between abstraction, future models and plans centered on traditional logics. Following this criteria, the use of non-linear techniques allows exploring configuration scenarios, but not exact solutions.

Phase Transitions

The work in complexity consists in the study and explanation of unforeseen, sudden and irreversible transformations. One way these kinds of changes have been called is as bifurcations (Sole, 2011). A bifurcation is simply a change in the history or direction of a particular system.

A more appropriate way to study this kind of changes or transformations is to identify them as phase transitions, which consist of a qualitative change in a phenomenon and, therefore, irreversible. Classical science does not know about these kinds of changes or explains them in an extremely superficial way. Complexity sciences identify phase transitions from the study of critical points or critical states.

Phase transitions are especially suitable for understanding the typical changes of transformation and even of war and conflict, when it comes to the detail of combat, since precisely these actions are characterized by unpredictability, volatility and uncertainty, as Clausewitz correctly put it: "war is the realm of uncertainty, three quarters of war actions

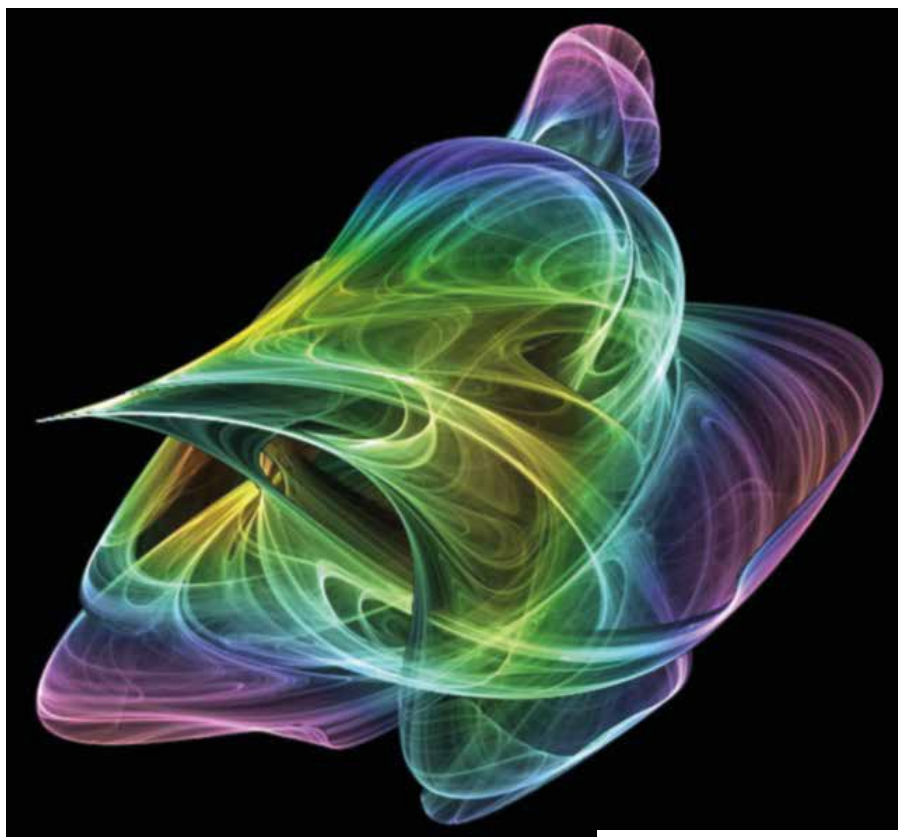
A dynamic development model established the possibility of reformulating projects, sections within the future structure such as the doctrine, some capacities or the organization itself

are hidden in the fog of uncertainty" (Huntington, 1985, p. 190). Thus, military planning and planning can benefit from analyses made using these theories and tools.

The existence of a dynamic of complex networks, phenomena of spatial and/or temporal synchronicity and phenomena of percolation, have given rise to phenomena of complexity. Free scale networks are thus determinant in the understanding of what makes a phenomenon complex as such. With a punctual observation, they allow us to understand for the first time in the history of humanity, that we live in a small world.

The theory of a small world shows that the degrees separating any starting point from any given objective are six or less. Thus, the six-degree theory makes it possible to understand how the complexity of a system cannot be understood without the study of the networks involving the phenomenon under consideration.

Both in military sciences and in military sociology, an army is a system, an intricate network of components and relationships susceptible of control and management, the approach of complex networks,



Source: curiosantes.blogspot.com

contrary to what the name suggests a priori, simplifies the space for analysis and the system, which is understood as "small"; in structures that present similarities at all steps and levels.

Design Methodology

It shares the postulates of indeterminism and complexity; somehow it proposes a complementary alternative to traditional military planning, by capabilities or based on prospective studies. Design is indeed a form of critical thinking, this means divergent and necessarily non-linear; by not subscribing to the traditional logic of planning it is useful to evaluate the impact of projects and the coherence of hypothetical versus real scenarios.

In March 2010, the U. S. Army incorporated the concept of design into its doctrine, defining it as "a methodology for applying critical and creative thinking to understand, visualize and describe complex and unstructured problems and develop approaches to solve them" (Grome, 2012).

The development of the Design Methodology (ADM) represented a significant organizational change for the U. S. military; recognizing that the application of standardized processes in the operational environment is inconvenient in the face of a complex reality where diverse factors interact in unpredictable ways and tend to develop a holistic understanding of complex problems.

The ADM is a tool of the integrated planning process, so it should not be done in isolation from detailed planning, but in another category, because it is aimed at understanding and solving problems at the conceptual level. "WMD aims to be flexible, adaptable, creative, emergent and sensitive to a particular problem and environment" (Grome, 2012).

Conclusions

Change and its implications is the great problem of military transformation, variation, movement, becoming; that is to say, time is the determining issue both in the investigation of the phenomenon and in the development of projects and their evaluation.

Although time is at the base of these issues, paradoxically it is a variable that is often overlooked, we believe, as we have stated, that this happens because it represents for the institutions a real dilemma, a conjecture; nevertheless, it is time to pay attention to it, for

An army is a system, an intricate network of components and relationships susceptible of control and management, the approach of complex networks, contrary to what the name suggests a priori, simplifies the space for analysis and the system, which is understood as "small"; in structures that present similarities at all steps and levels

as Prigogine reminds us, "The question of time stands at the crossroads of the problem of all knowledge. Time is the fundamental dimension of our existence" (Prigogine, 1996).

Inasmuch as military transformation is a vital phenomenon that occurs and passes through time and, inasmuch as the most complex phenomena known to date are living systems, we believe that frontier sciences are adequate to investigate and seek appropriate responses to the dissolving effects of change.

Although it is true that in the Colombian Army future planning exercises and project formulation have been carried out essentially following a linear logic, with CEDEF's dynamic development models and more recently with the dynamism given to the innovation processes associated with the Damascus doctrine, it has certainly tended to apply methodologies consistent with the paradigm of indeterminism; in particular, it highlights the use of some concepts of design theory, even though they have not been formally incorporated into the processes.

We are aware that these types of techniques may be difficult to apply, but we believe that in the end they will be more accurate than the usual reductionist and limited visions.

In this sense, the above constitutes a solid justification of the need to integrate these methodologies in different instances of military transformation, regarding the recommendation that planning teams must be different from those of design with a strategic vision; that is, with the capacity to follow and anticipate the bifurcations of reality, as well as their causes. In the words of Zweibelson:

Appreciation of a complex system requires a planning team to spend much more time exploring the system rather than trying to "solve" it. Instead of con-



Photo: Army Photo Archive

sidering the desired end/-state and forcing the complex system to respond in the desired way by structuring its plan in reverse, design professionals should investigate why the system behaves in the observed way and how they can influence it as it transforms over time (Mayor Zweibelson, Ejército de EUA, 2013, p.55).

Finally, what is expected of the natural sciences and the sciences of complexity in the face of the phenomenon of military transformation, as well as of the Armies that undertake it as a project; it is to achieve convergence between the problems of one side and the other in an integrating sense, what it is a question of finding anchor points of two dimensions; on the one hand, the uncertain real and objective world, which, in a point of time to come awaits us and on the other, the institution that with anxiety approaches (seeing only up to where it reaches) these temporal moments.

References

Arendt, H. (2015). *Sobre la Violencia de las ediciones originales de 1969, 1970*. Madrid: Alianza editorial.

Bauman, Z. (2009). *Ética Postmoderna*. Madrid: Siglo XXI España Editores.

El-Ghazali, T. (2009). *Metaheuristic: from design to implementation*. United States: John Wiley and Sons, Inc. Publications.

Grome, A. (2012). *Army design methodology*. Commander's resoruce.

Huntington, S. (1985). *La mentalidad militar: El realismo conservador de la ética de los militares profesionales en la institución militar en el estado contemporáneo*. In J. A. Gómez, & R. B. Martínez, *La institución militar en el estado contemporáneo* (págs. 185-207). Alianza Editorial.

Maldonado, C. E. (2013). *Significado e Impacto Social de las Ciencias de la Com-*

plejidad. Colección mis primeros pasos. Ediciones desde Abajo.

Maldonado, C. E., & Cruz, N. (2010). *El mundo de las Ciencias de la Complejidad: Un Estado del Arte*. Documento de investigación No.76. Bogotá: Universidad del Rosario.

Mayor Ben Zweibelson, Ejército de EUA. (2013). *Siete Consideraciones en la teoría de Diseño: Una metodología para lidiar con problemas mal Estructurados*. Military Review.

Prigogine, I. (1996). *El fin de las certidumbres*. Santiago de Chile: Editorial Andrés Bello.

Solé, R. (2011). *Phase Transitions*. New Jersey: Princeton University Press.

Stokes, P. (2009). *Cien Pensadores Esenciales*. Bogotá: Panamericana Editorial.

U.S. Army. (2010). *FM 5-0, El proceso de Operaciones*. Manual.

THE STRATEGIC COMMAND OF TRANSITION AND ITS PARTICIPATION IN COLOMBIA'S STABILITY

Colonel

Carlos Javier Soler Parra

Army infantry branch officer. Professional in Military Sciences, lawyer from Universidad San Buenaventura, specialist in Administrative Law from Universidad Pontificia Bolivariana, Criminal Law from Universidad Externado de Colombia, International Human Rights Law and International Humanitarian Law from the School of Human Rights of the Army, graduated from the Basic and Advanced Courses of the International Institute of Humanitarian Law in San Remo, Italy. He also holds a Master's degree in Public Law from the Universidad Externado de Colombia, Human Rights and Peacebuilding from the Universidad

Javeriana, and is a doctoral candidate in Law (PHD) from the Universidad Libre. During his career he has served as guest instructor of Human Rights and International Humanitarian Law at the Hemispheric Security Center at the U.S. Army Southern Command in Columbus, Georgia; former director of Human Rights and International Humanitarian Law at the Colombia Ministry of National Defense and author of doctrinal texts related to operational law. He currently serves as Chief of Staff of the Stabilization and Consolidation Operational Command "Achilles".

This article seeks to show the participation of the Military and the National Police in the execution of stability tasks, through the disarmament, demobilization and reintegration of former members of the Farc, regarding what's already agreed in the framework of the peace agreement.

Indeed, "right after signing a peace agreement and at the end of an armed conflict, a scenario is dimensioned in which the fighting forces (legal and illegal) lay down their arms, demobilize and reincorporate themselves into civilian life. This is known as disarmament, demobilization and reintegration. (Fundación ideas para la paz, 2014).

Since before the implementation of the final agreement between the Government and the Farc for the end of the conflict, the Army Command of Education and Doctrine and, more specifically, the Army Doctrine Center, proposed and initiated the revision, the organization hierarchically and updating of all manuals that constitute doctrine. At that time, for the first time, the adoption of an operational concept was unified and its importance was given according to the existent threats in the country, with the purpose of strengthening the tasks performed by the Army and its contribution to the joint force to achieve unified action.

In this sense, the joint doctrine is defined as "the fundamental principles guiding the use of the Armed Forces in a coordinated action towards a common goal and may include terms, tactics and procedures" (Colombia, 2017, p. 455). Thus, the manuals generated in the Doctrine Damasco have an impact on the different units that conduct military operations, because they unify and standardize the application of the doctrine, and, additionally, they provide guidance for all members of the military profession in the operations planning, preparation, execution and assessment.

This doctrine enjoys alignment with international standards, such as those of NATO, since Colombia is the only Latin American country among the global partners of this politico-military organization, which establishes a new horizon for training and participation in peace operations, which is strengthened through the Army Doctrine Center or well known in Spanish as Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE), the School of International Missions and Integral Action or well known in Spanish as Escuela de Misiones Internacionales y Acción Integral (ESMAI) and through cooperation with the United Nations (ONU).

Adaptation of the Force and creation of the Transitional Strategic Command or well known in Spanish as Comando Estratégico de Transición (COET)

In our context, the establishment of civil security involves the task of providing security to the population, including protection against internal and external threats. "The creation of a secure environment has a strategic importance, because civil security includes a wide variety of activities ranging from the implementation of peace agreements to disarmament, demobilization and disintegration" (Colombia, 2017, p. 635).

Therefore, within the term of adaptation of the Force, it is established "to determine the correct combination of units and the sequence of their deployment in support of the commander of a joint force" (Colombia, 2017, p. 748); thus, what unit did the Command of the Military Forces create to assume the tasks of stability in coordination with the national government and fulfill, from the military point of view, the responsibilities of the final agreement?

On August 22nd, 2014, the Armed Forces formed and activated the Technical

In the Doctrine Damasco have an impact on the different units that conduct military operations, because they unify and standardize the application of the doctrine, and, additionally, they provide guidance for all members of the military profession in the operations planning, preparation, execution and assessment

Subcommission, composed of personnel from both the Armed Forces and the National Police, with the purpose of participating and structuring the point 3 of the final agreement signed between the national Government and Farc. Subsequently, the Transitional Strategic Command (COET) was created by Ministerial Resolution No. 7743 of September 1st, 2016, with the objective of providing technical advice on military matters to the General Commander of the Armed Forces and the High Government in the development of post-conflict policies, guidelines and objectives and other dependencies that may be needed in the

future to continue strengthening, in a unified manner, the actions of military institutions in terms of issuing guidelines for peacebuilding.

Provision No. 030 of 25th, August 2016 created and activated the Joint Command of Monitoring and Verification, made up of three joint monitoring and verification task forces at the national level (north, east and southwest), to contribute to the end of the conflict and the construction of peace, focused on monitoring and verifying the concentration of the Farc guerrilla, the arms surrender and the transition from the guerrilla warfare to their reincorporation into civil society.

In this sense, this Joint Command of Monitoring and Verification was made up of personnel from the Army, the Navy, the Air Force and the National Police, as well as the integration of the tripartite mechanism made up of organic personnel from the Armed Forces, UN personnel and members of the Farc, in three instances: national, regional and local.

FORCE	MEN
ARMY	706
NAVY	212
AIR FORCE	132
POLICE	246
Total	1296

Table 1. Number of men who participated in monitoring and verifying the concentration of the Farc guerrillas.

It is important to bear in mind that the proposals for zones and concentration areas proposed by the Farc were discussed and substantially reduced previously, following geographical studies carried out by the Technical Subcommittee of the Military Forces, which concluded

with the approval of nineteen transitory normalization veredal zones (ZVTN) and six transitory normalization points (PTN) at the national level -ratified through Decrees 2001 to 2026 of December 7th, 2016 and Decree 150 of February 1st, 2017.

So, what actions were executed to carry out the disarmament of the Farc? This process involved the extraction of containers in stage 1, in compliance of the agreement signed in the Commission for Monitoring, Promotion and Verification of the Implementation, which began on July 31th, 2017, with the first movement of arms containers. The Military Forces and the National Police planned and carried out 26 both military and police operations to guarantee the security and protection of the material delivered by the Farc during the movements to the concentration areas.

Disarmament

“Disarmament is the collection, documentation, control and elimination of small arms, light and heavy weapons, as well as ammunition and explosives from former combatants, belligerents and the local population” (Colombia, 2017, p. 693). Regarding this, the Strategic Transition Command and the Joint Command of Monitoring and Verification coordinated and articulated the accompaniment of the United Nations in relation to security for the extraction of illegal deposits of weapons, ammunition and explosives. Likewise, the Armed Forces participated directly in the extraction of these weapons that were not recovered in the first UN mission (described in the following statistical graph).

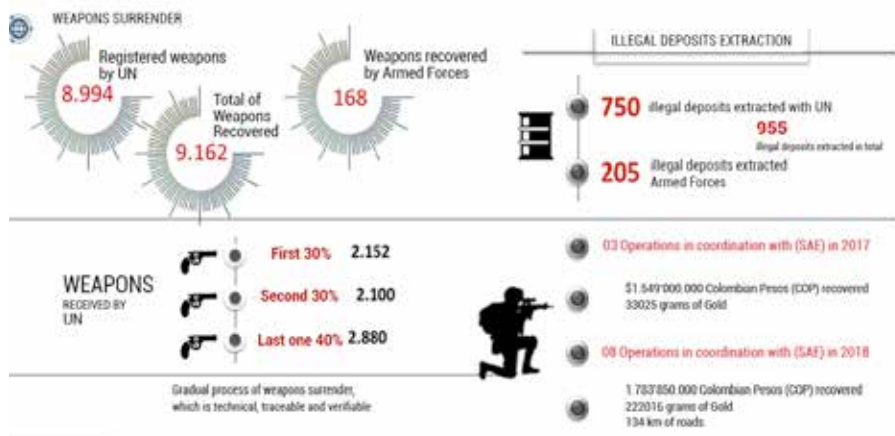


Figure 1. Disarmament or weapons surrender

According with what's written in the agreement, the disarmament is only one stage of the whole thing which has to be supervised by both the government component and Farc component. However, the participation of the Armed Forces allowed this to be carried out effectively, since operations were carried out to provide security to the quadrants and accompaniment in the places where the illegal coves were located, and protection was provided to the personnel who participated in the development of this phase.

During the development of military operations for the extraction of illegal deposits, more than 9,000 members of the Military Forces were deployed throughout Colombian territory and extraction routes were secured by land, river and air.

Demobilization and transit to legality

“Demobilization is the process of transition from a situation of conflict or war-time and a civil economy based on defense, to a configuration of peacetime, while maintaining national security and economic vitality” (Colombia, 2017, p. 694). In accordance with the above, the reception of the lists delivered by Farc for the process of accreditation and transit to legality was closed on August 15, 2017. From that date, the Office of the High Commissioner for Peace did not receive any more people names to be regarded as possible members of this guerrilla. A total of 12154 members of the Farc were registered on the presented lists, which included the names of guerrillas, militiamen and people of that structure who was already in jail under the custody of the national authorities.

On June 14th, 2017, the agency began registering Farc militiamen who did not carry uniforms or weapons, but who served as members of the organization's support networks. A total of 2256 members of the Farc militias moved to the transitional zones located in the country side in order to carry out the process of certification and accreditation.

Reinsertion in the territorial spaces of training and reincorporation

“Reintegration is the offer of helping former combatants, belligerents and displaced civilians before their reintegration. As transition assistance, it covers the basic needs of people who are being reintegrated and their families. This assistance includes transitional allocations with security, food, shelter, medical services, short-term education, training, work and tools” (Colombia, 2017, p. 696).

By Decree 2026 of December 4th, 2017, the territorial spaces for training and reincorporation, created by Decree 1274 of 2017, located in the former transitory

zones of normalization located in the country side and the transition points to normality, were regulated. These spaces were created with the purpose of facilitating the development of activities to fit in the civilian life in the economic, the social and the productive aspects, for these ex Farc members -, as well as the accomplishment of activities favoring the surroundings communities.

Thereby, the Armed Forces, within their roles and missions, provide security in the areas, surrounding the territorial spaces to the civilian population and to the personnel who participate in the development of activities and scenarios for the reintegration of former members of the Farc. The Office of the High Commissioner for Peace has designated those places, obeying what is said in the signed agreement.

In this sense, the joint doctrine is defined as “the fundamental principles guiding the use of the Armed Forces in a coordinated action towards a common goal and may include terms, tactics and procedures

Similarly, the paragraph 3 of article 7 of Decree-Law 899 of 2017 established an inter-institutional command post (Blue Tent) in each territorial training and reincorporation space, with the mission of coordinating the guarantee of the security and institutional control with the purpose of facilitating stability in the territory.

The premise of the Blue Tent's initiative is the complete interaction of the authorities in order to maintain the community's welfare. This is a space for dialogue and agreement of commitments between the communities living in the adjacent areas of these special zones, the members of these zones for reincorporation, and the department (province) and local levels government. So, both the Armed Forces and the Police constitute effective spaces for dialogue and this approach is carried out according to the commitments signed, providing the population with the primary services and the necessary tools to keep their living conditions properly.

The Armed Forces have brought progress and development to the regions. The community requires to keep doing these types of meetings to in order to check the fulfillment of those commitments, the observance of progress and the assessment of the general concerns and needs that might arise in the sector; in this way, the authorities will ratify its position of promoting development from its areas of interference and making the villagers and peasants the epicenter of progress in the territory.

Conclusions

This article contributes to the investigation of the armed conflict and encourages the writing of historical memory, through the documentation of relevant information on the participation of the Armed Forces and the Police in the internal armed conflict; in this case, within the framework of the peace process that the national government carried out with the Farc (Colombian Armed Forces, 2016).

- Disarmament, demobilization and reintegration are very important components that are regarded in the initial planning phase of peacemaking processes.
- The Military and the Police guaranteed the security of the humanitarian corridors for the displacement of the Farc from the areas of interference to the zones and points of concentration according to what's signed in the agreement.
- The Armed Forces are focused on this long and tough path to go, because there are still persistent threats to face effectively within different operational frameworks.
- During this transition of concentration of the Farc, the Armed Forces coordinated the support to Farc-members in the reincorporation and the passage to the civilian life with civil entities. They started to issue their legal Id as well as getting medical attention, education in productive projects, among others.

Demobilization is the process of transition from a situation of conflict or wartime and a civil economy based on defense, to a configuration of peacetime, while maintaining national security and economic vitality

"The success of disarmament, demobilization and reintegration, depends on the integration of strategies and planning in all sectors. For example, the job opportunities offered to unarmed and demobilized former combatants are the result of a viable, well-governed economy with an active market sector; If, just in case, the DDR program concludes without providing good alternative economic opportunities to combatants, the chances of their return to hostilities are considerably high" (Colombia, 2017, p. 698).

cito 3-07, Estabilidad. Compendio de manuales fundamentales del Ejército. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional. (2018). Manual fundamental del Ejército 1-01, Doctrina. Compendio de manuales fundamentales del Ejército Bogotá: CEDOE.

Fuerzas Militares de Colombia. (2016). Primer conversatorio memoria, historia y contextos de la Fuerza Pública. Bogotá, Colombia.

Fundación ideas para la paz. (2014). Fin del conflicto: desarme, desmovilización y reintegración (DDR). Bogotá, Colombia.

References

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejér-



Photo: Army Photo Archive

INTRODUCTION TO INSTITUTIONAL LOGIC IN CIVIL- MILITARY RELATIONS: THE COLOMBIAN CASE

Colonel (FAC)

Eliot Gerardo Benavides González.

Master in Studies of Contemporary Political, Economic and International Problems from the Externado. University of Colombia, Master in Science and Military Operational Art from the University of Air Maxwell, candidate for a Master in Security and National Defense from the War College in Colombia, or well known in Spanish as Escuela Superior de Guerra.

During his career he has served as Director of the School of Postgraduate of Colombian Air Force, Director of Remotely Piloted Aerial Vehicle (RPAV) from the Colombian Air Force, Chief of Planning Section of the Air Component belonging to the Joint Task Force Omega. He is currently a student of the Advanced Course of Military Studies (CAEM 2018).



Photo: Army Photo Archive

There is no doubt that the study of civil-military relations has been an aspect of interest from the political and sociological point of view, treated by academics and scholars on the subject, as in the case of Morris Janowitz *The Professional Soldier: a Social and Political Portrait* (1960, 1988), Gwyn Harries-Jenkins & Charles C. Moskos Jr *The Armed Forces and Society* (1984), John Keegan, Gerhard Ritter, Eliot Cohen (2002) Herbert C. Huser (2002), José Manuel Ugarte (2016) and, perhaps the greatest exponent in the 20th century, Samuel P. Huntington *The Soldier and the State: the Theory and Politics of Civil-Military Relations* (1957, 1985), to explain the relations and balances of the military structure in terms of political authority and population or civil society (national agents).

These theoreticians have provided elements, concepts and analysis on the role and importance of military institutions in the constitutional mission's framework and thus, in the stability or instability of democratic regimes in the western world, in the national security aspect (national interests), the degree of legitimacy and the constitutional order, regarding the legitimate monopoly of the Nation's Forces, according to the terms exposed by Max Weber (Weber, 1968).

Also, Colin S. Gray, when referring to war, he states that its motivations, the material and psychological elements of the actors, whether decision-makers, executors and/or subjects exposed to these decisions and political mandates, do not change. Instead, it is about change in forms and characteristics, as well as manifestations of violence and grievances from an economic, social and cultural perspective (Gray, 1999, pp. ix, 1).

Rafael Pardo Rueda in his book *The History of Wars*, when referring to armed conflicts, indicates that "They have occupied a significant role in the history and development of humanity"; so it is possible to affirm that war constitute inte-

ractions that obey political interests and social demands in certain directions or forces (Pardo, 2015, p. 29).

If we accept the political and social role of war throughout the history of humanity, while recognizing the pertinence of the classic theories of the war's nature in a postmodern world, this would help to find an active dimension of civil-military relations in the current strategic context, in which not only the traditional situation of the a State's threat is happening, but also a context in which other types of non-traditional threats are manifested, such as terrorism, transnational organized crime, cybercrime, climate change, poverty, among others. (Organización de Estados Americanos, 2003).

So, it's very necessary to consider three secondary arguments: First, when looking to the main formulated theories by modern thinkers, from a perspective of war's nature, it is both visible and applicable in the Colombian context, the institutional relationship between military and civil. Second, in this scenario, it's possible to record balances that that facilitate, among other aspects, the formulation of military strategy in the last four periods from the previous government (2002-2016). Third, the dynamic

The dynamic of the political and military objectives, especially in the territorial control concept, has been fundamental to show its coherence

of the political and military objectives, especially in the territorial control concept, has been fundamental to show its coherence.

Thereby, it is worth reflecting on the dynamics of civil-military relations in the 21st century, in the post-modern period as Donald Reed (2008) calls it. Reed estimates that a new period within the typology of wars has begun, starting with the terrorist attacks of September 9, 2001 and the events that were unleashed in the war against terrorism waged by the United States especially in Afghanistan (Reed, 2008).

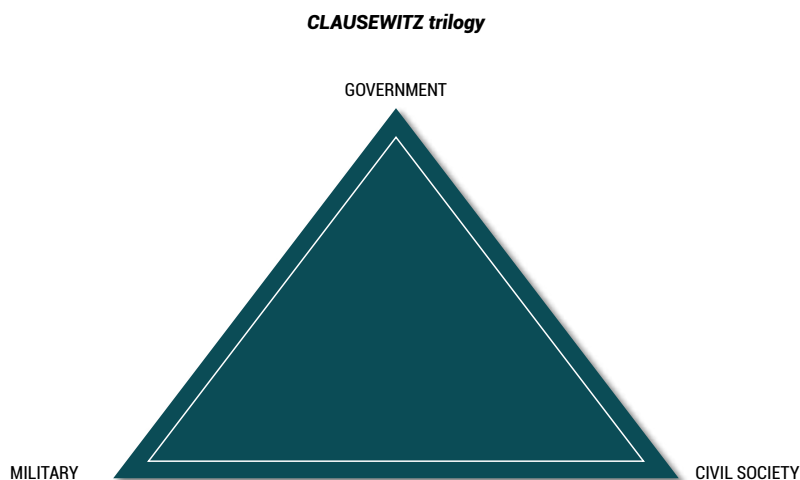
In this sense, the main goal is to contribute to the debate on civil-military relations so the institutional logic will control the relationship between military institutions and civil authority. Therefore, it is convenient to establish a brief evolution of this relationship within the trilogy: government, army and people in terms of Clausewitz (2005), the meaning of the Nation-State in Max Weber (1968).

But where does the importance of studying this relationship in the postmodern world lie? The answer can be found on the Western liberal societies, in which the structure of political and military organizations, as well as the forms of connection between these two sectors occupy a privileged place, when considering the conditions of stability and national order from this relationship to exercise the legitimate monopoly of force (Weber, 1968).

On the other hand, the Clausewitz trilogy is taken as a theoretical reference, in terms of government, army and people.

In this sense, the argumentative development of this writing starts from Clausewitz's theory of warfare, where the theoretic concept or hierarchical model of these three aspects politics, army and people have their origins relying upon the theory formulated by Baron de Montesquieu in his work *The Spirit of Laws* (Paret, Clausewitz, 1986, pp. 187-189).

For Baron de Montesquieu within a State in normal conditions, the separation and balance of the three powers, in terms of the executive, the judicial and the legislative, is vital. Similarly, for Clausewitz in his work, the aspects like Government, military and people, were the core of his theories, the composition and balance of three elements of war, which generate coherence between rational (political) objectives, with material (military) objectives in the midst of the population itself and that which occupies the territory where wars are fought (Paret, Clausewitz, 1986, pp. 187-189).



Consequently, Clausewitz associates the nation-state in function of war in three aspects. First, government as a form of political willingness in the rational dimension. An expanded concept that establishes the element where the "rational calculation of war", where the ends and means are related. In other words, decision-making in a highly systematic manner (Clausewitz, 2005, p. 89).

But this first element, politics, is not only recognized by Clausewitz; Handel also does it by studying Sun Tzu and synthesizes it in "the measurement of space, estimation of quantities, calculations and, finally, the possibility of victory" (Handel, 1997, p. 35).

In the second aspect Clausewitz, regarding to the trilogy, he exposes the army, as the component of force or forces where the "uncertainty and chance" are the main

Clausewitz, regarding to the trilogy, he exposes the army, as the component of force or forces where the "uncertainty and chance" are the main characteristics of these institutions in terms of determination, courage and talent from the commander in front of the troops



Photo: Army Photo Archive

characteristics of these institutions in terms of determination, courage and talent from the commander in front of the troops (Clausewitz, 2005, p. 89).

In this regard, Antoine Jomini emphasizes the professionalization of armies as a fundamental condition that balances the relationship between the political and the military, particularly on the correct choice and competencies of the military commander, so he has freedom of action interpreting the political intention (Shy, 1986, p. 161).

Finally, Clausewitz places the third aspect, the people, which contains the emotional part in relation to hatred, enmity and passion (Clausewitz K. v., 2005, p. 89), which allows an allusion to be made to the direct relationship between these three parts and the vital condition of balance, three for leading and conducting the war, that is, "balance between these three elements, each with its logic of operation" (Handel, 1997, pp. 37-38). In this way, a balanced relationship is desired between these three interested parts (government, army and people), especially within rational logic or institutional type (civil authority - military forces).

This logic will be explained below and is set aside from the objective of this

Politics, is not only recognized by Clausewitz; Handel also does it by studying Sun Tzu and synthesizes it in "the measurement of space, estimation of quantities, calculations and, finally, the possibility of victory

analysis, the relationship between military forces, civil society in the functional logic and civil authority with civil society in the framework of a contractual logic¹.

Before keep going forward, it is convenient to enunciate a brief conceptual evolution of civil and military relations, in what Clausewitz coined as the uncertainty of war and the remarkable trinity, considering that this relationship is developed in function of war.

So, in the midst of the uncertainty present in war as Clausewitz (2005) affir-

med, the same application has today in the strategic environments of national security and defense, reason for which the art of war becomes important to analyze the current contexts under the logic of principles and conceptual elements proposed by the aforementioned thinkers, among them the objective of the war, the monopoly of force, the psychological and physical dimension of the war, as well as the fields or domains where they are developed, and the model of trilogy and hierarchy between the government, the army and the people (Clausewitz, 2005).

¹ These three logics, 1) institutional, 2) functional 3) contractual are involved in the theoretical proposal presented by the author, within the new architecture framework of civil-military relations in the 21st century. This text deals only with institutional logic.

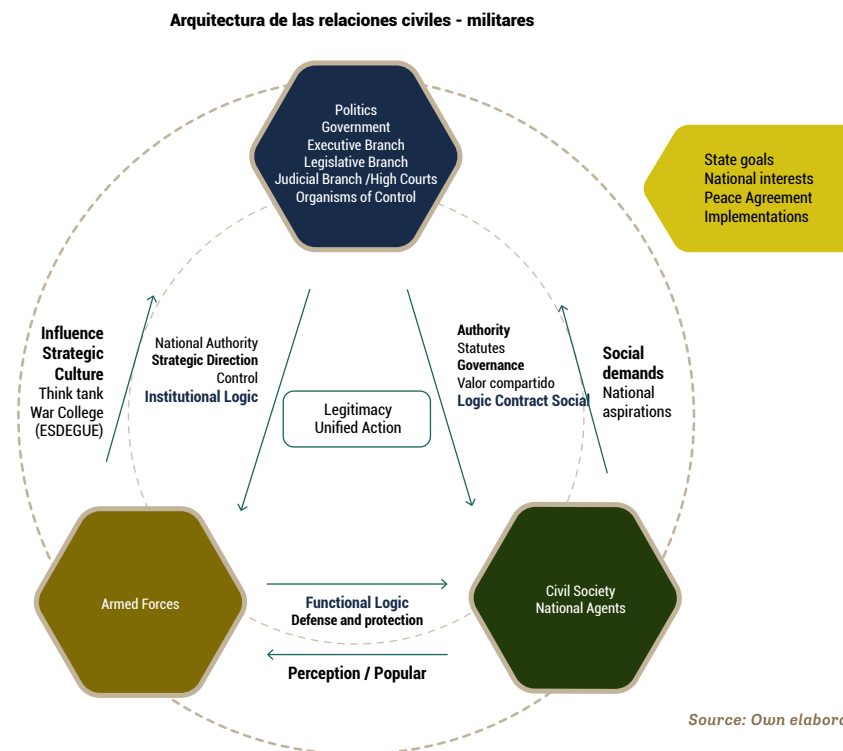
Institutional Logic

If it accepts the context of the nation-state in which the set of interactions and interdependencies are developed between government bodies and democratic institutions in the form of authority and sovereign power over its military forces that imply the monopoly of legitimate violence (Weber, 1968) in an attempt of keeping the national interests free from any interference, which gives meaning to national security and defense. Therefore, civil society is subject to the duties fulfillment and rights for the highest general interests, in which the nation acts and has greater expression through its military forces (Weber, 1968).

From Clausewitz's trilogy, three logics of relationship are developed, and these remain far from a mere condition of authority and subordination, as well as the legitimacy and unified action of the Nation-State is favored for the good of national interests, not only in function of war, but also the civil authority is extended from the three branches of power.

In summary, within the framework of these relationship, the interdependencies applicable to the Colombian reality are identified, having the military element as a pivot, which, for the sake of brevity, concentrates this document on the institutional logic of civil-military relations within the linkage between government-army.

First, the authority and sovereignty that is derived from the political element towards the military establishment and through this, the monopoly of violence, while generating a direct relationship of influence from this point. Likewise, between the military and the civilian population there is an interdependence of protection of citizens by providing mutual support between each other.



The third aspect, the people, which contains the emotional part in relation to hatred, enmity and passion, which allows an allusion to be made to the direct relationship between these three parts and the vital condition of balance, three for leading and conducting the war

Sun Tzu agrees with these dimensions, especially when he mentions "popular support for success in war"; (Handel, 1997, p. 38), while underlying a relationship between the government and its population, or better civil society, in a logic of contractual type of duties and the status of citizens'; rights.

All of the above, on a fundamental basis of ethical and moral conduct, which translates into legitimacy. When this occurs, a balance can be expressed in this type of relationship that facilitates the conquest of military objectives and, consequently, the materialization of the military objective, in terms of defense and national security (Smith, 2005, pp. 11-12).

In this way, the institutional logic focuses on the relationship between civilian and military. This logic is explained in the condition of subordination of the military to

the civilian, in the fulfillment of the constitutional mission of the military forces as well as achieving the military strategy benefiting the political objectives.

These objectives are established by the commander in chief of the military forces (the president in the use of his legal faculties) as in the case of Colombia, through the provisions of the article 189 of the Political Constitution of Colombia. In this rational relationship based on national interests, in which objectives are determined by the military to the civilian authorities, while the degree of legitimacy is presented transversally as the center of gravity of the nation-state and unified action, as a superior form of governance in which coordination, coherence and harmony of the institutions stand out in a series of elements of a referential framework and institutional arrangements.

In addition, due to the subordination within the institutional logic, the influence vector to which the military establishment is called in order to make recommendations of different nature presented by the General Commander of the Military Forces and the commanders of the institutional forces following the regular hierarchical order to their natural chief, the president, as well as to the Defense Minister in sectorial matters, which should normally determine aspects that may constitute elements of the national security strategy, the white paper and the defense policy through the inter-institutional coordination with the other branches of power, both legislative and justice, to reach harmonious development within the purposes of the State, including the public sensation of security (Myles & Hindriks, 2011).

Applicability to the Colombian case

Now, from the trinity exposed by Clausewitz, let's ask this: Where does the relational equilibrium of these three constitutive elements reside and in which

way is the institutional logic developed as nucleus of the civil-military relations?

To respond to these reflections, it was necessary to take as a study case the peculiarities of civil-military relations at the institutional level for the Colombian case, whose main argument lies in the adequate and balanced institutional relationship of the military with the political establishment as a significant factor for the development of the security and defense strategy in Colombia.

All of the above, considering the balances in the institutional arrangements and the coherence between the political objective and the military objectives during the last sixteen years in Colombia, considering the respect and admiration for the principles and democratic values of its military forces.

In Colombia, these elements of the trilogy have lived in constant development, first within the framework of the social rule of law and through its government institutions, the military forces and, without a doubt, the civilian population that occupies the national territory, based on their interrelation that made the transformation possible from the strategic perspective, facing the challenges of national security and the threats coming from different illegal organized groups and their violent activities such as attacks on populations, military units, kidnapping, extortion, among others.

Now, the institutional arrangements in the defense sector and its Military Forces in Colombia have to be evaluated, in order to record balances and relational coherence, which facilitates the formulation of the military strategy against any threat. In this sense, it is necessary to conceptualize institutional arrangements and referential framework, which are manifested in national interests, and the system of democratic checks and balances exercised by different State institutions to establish limits (authority and strategic direction), without affect-

ting the freedom of military and police action.

A condition that calls attention in the Colombian case was to conduct military actions in the territories without affecting the fundamental rights of citizens; for which the professionalization of force increases the level of legitimacy, with the application of "tools of interpretation so the Army members can resolve complex situations within legal operational framework following the guiding principles of International Humanitarian Law (IHL) and International Human Rights Law (...)" (Colombia, 2017, p. 612).

Thus, the institutional arrangements are explained as "the set of norms, images and expectations that allow the action to meet the demands and needs of the population" (Cuervo Restrepo, 2007, p. 78).

Now, where does the importance of these institutional arrangements lie, in terms of preventing or mitigating the lack of balance in the relationship between the three constituent elements of the war or internal conflict of the Colombian case, while gaining ground in the necessary civil-military coherence, through objectives and lines of action for the development of the strategy.

Thereby, Professor Roberto Pereira Bordon, trying to get an approach to Clausewitz, says: When in practice, "the scenario is chaotic and a mechanical war is performed, in which the political leader decides whether to go or to continue the war, regardless the decisions from the civilian population, for moral reasons, to withdraw support for his government and its armies (Pereira Bordon, 2018).

The case of Colombia is the opposite; from the popular mandate, the former president elect Alvaro Uribe Velez (2002-2006), orders to defeat the terrorist threat Farc, within the framework of the Democratic Security Policy, and that effort continued during the second mandate

In Colombia, these elements of the trilogy have lived in constant development, first within the framework of the social rule of law and through its government institutions, the military forces and, without a doubt, the civilian population

contemplated between the years 2006-2010, scenario in which the support from the population is very evident.

How is institutional logic strengthened?

This relationship between the government and its military is strengthened throughout the alignment of political objectives with the formulation and interpretation of military strategy. In the Colombian case, and especially in the last sixteen years, this strategic alignment between political and military objectives was registered as an essential aspect for consolidating security conditions, within a "civilian objective control"; exercised over the Military Forces, as Samuel P. Huntington said in his norms and theory of civil-military relations (Huntington, 1985, pp. 83-85).

In the same aspect of institutional logic and alignment of objectives it is necessary to address territorial control, which migrated, to become the essential condition for the protection of the civilian population and the recovery of governance. According with Smith's argument "in the midst of the population" (Smith, 2005, p. 19), around territorial control, the concept of "today military force is not used to settle political controversies, but to establish the conditions of the political objective" is strengthened (Smith, 2005).

Considering the security policy, Colombia started to recognize the cultural differences of the civilian population and the different degrees of vulnerability by region or zone (focused and differentiated character), as well as the topographical characteristics and their specific social and economic dynamics, that mark the roots and expressions of violence.

In this way, the concrete situations by regions and the social demands of each one are visible. For this reason, the national Government began to strengthen regional entities and, from the national security perspective, the reorganization of the Military Forces and the National Police into joint military organizations, in order to adapt the mission and courses of action in a particular operational environment; together with regional efforts to complement the creation of national and territorial entities with a social vocation (Presidencia de la República, 2015).

Since 2004, this approach has been evident under the management from the Coordination Center of Integral Action in eleven regions which were called intervention areas and which, in any case, were the object of the social recovery of the territory, considering three areas of application.

The first category concentrated efforts on the general strengthening of institutions and social development; in the second category were areas in transition



Photo: Army Photo Archive

period, where the weight of military and police operations was still necessary for the presence of the institutions that began their corresponding work. In the third category, in which 80% of the effort was military in nature and a limited 20% was preparatory for the pending task of other institutions (Presidencia de la República, 2015).

To make this theory of civil-military relations becomes a reality, there is a component called the professionalization of the Military Forces; within this professionalization, the Human Rights Policy actively prevents and protects the life and well-being of the population in the territories. Even there are several courses of Human rights inside the Military and Police Academies.

Additionally, in the particular case of the Army, the doctrine, regarded as a fundamental pillar and the conditioner of the capabilities components, is already in the third and fourth phase of the revision, updating and hierarchical organization process which represents an important factor in the institutional transformation that allows the troops to keep ensuring the Human Rights and Operational Law, as a legal basis. As General Smith rightly says, "legitimacy that is explained in morality and legality that results in the success of the mission and the conception of victory" (Smith, 2005, p. 11).

Another aspect that demonstrates the professionalization level of the Colombian Armed Forces. Considering the continuity of a National Army since the consolidation of independence of the New Granada in 1819, as well as the creation of the Military School of Engineers in the mid-nineteenth century, along with the various ordinances. Also, the creation of the Military Academy of Officers General Jose Maria Cordoba (1907), together with the War College of Colombia (1909), under the Government of the President and General Rafael Reyes Prieto (1904-1909).

The professionalization, in addition to the continuous academy for more than a century, it is necessary to register the route of the investigation, development and innovation, starting from the

To make this theory of civil-military relations becomes a reality, there is a component called the professionalization of the Military Forces

OFFSET projects, which has allowed to narrow the efforts to sectorial level starting from the Direction of Science and Technology, in the framework of the Educational System of the Armed Forces (SEFA) (Colombia, MDN, 2008).

Also to seek technological developments that have resulted in the improvement and sustainability of military capabilities, by virtue of different strategic lines that have materialized in six versions of "EXPODEFENSA", in which the Armed Forces and its personnel have had a significant performance².

Conclusions

The Clausewitz trilogy, added to the concepts of Jomini and Sun Tzu, it's necessary to explain the institutional interdependencies between the political establishment, its armed forces and the civilian population, in order to face the new threats. However, the validity of these principles of war is not lost, in the way of the trilogy government, army and people for the old and new threats to national interests, which require the integration and use of all national capabilities specially, by the military forces.

Thus, in the Colombian case, objective elements are found in the framework of the institutional arrangements, the referential framework in the constitutional, in the laws and regulations, as well as the professionalization of the members of its Military Forces, which explain the balance and coherence of civil and military relations in the two centuries of republican life. Especially the objective control in the military/civil relations promulgated by Samuel P. Huntington expressed as the institutional logic.

² "EXPODEFENSA 2017 is an international exhibition of a specialized nature and a reference scenario for Latin American countries in terms of technological development and innovation for Defense and Security (land, air and naval)". Retrieved from <http://www.expodefensa.com.co/es/>



Photo: Army Photo Archive

The above, within the so-called institutional logic, through which it is possible to explain the degree of resilience of Colombia, a fundamental aspect for the formation of the nation and the defense of national interests, nevertheless, the presence and influence of actors (internal and external) and factors that have threatened the national security.

References

Clausewitz, K. v. (2005). *De la guerra*. Buenos Aires: Aagebe.

COLOMBIA. (18 August 2001). Congreso de la República. Ley 684 de 201.

Retrieved from http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0684_2001.html

COLOMBIA. (28 September de 2016). Constitución Política de Colombia. Retrieved from <http://www.corteconstitucional.gov.co/inicio/Constitucion%20politica%20de%20Colombia.pdf>

COLOMBIA. (26 August 2016). Decreto 1386 de 2016. Retrieved from <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201386%20DEL%2026%20DE%20AGOSTO%20DE%202016.pdf>

COLOMBIA. (January 2017). Comando General de las Fuerzas Militares. Retrieved from <http://www.cgfm.mil.co/derechos-humanos/>

COLOMBIA. (February 2017). Comando General de las Fuerzas Militares. Plan Militar 'Victoria' por una paz estable y duradera. Retrieved from <https://www.cgfm.mil.co/2017/02/21/plan-militar-victoria-una-paz-estable-duradera/>

COLOMBIA, MDN. (2008). Plan Estratégico del Sistema Educativo de las Fuerzas

Armadas 2007-2019. Retrieved from https://www.mindefensa.gov.co/irj/go/km/docs/Mindefensa/Documentos/descargas/estrategia_planeacion/desa_capital/Pagina/PESE_FINAL.pdf

Cuervo Restrepo, J. I. (2007). Las políticas públicas: entre los modelos teóricos y la práctica gubernamental. En U. E. Colombia, *Ensayos sobre políticas públicas* (pág. 349). Bogotá, D.C.: Universidad Externado de Colombia.

Gray, C. S. (1999). *Modern Startegy*. Oxford: Oxford University Press.

Handel, M. I. (1997). *Sun Tzu y Clausewitz: El Arte de la Guerra y De la Guerra comparados*. Buenos Aires: Instituto de Publicaciones navales.

Huntington, S. P. (1985). *The soldier and the state: The theory and politics of civil-military relations*. Cambridge: Harvard University Press.

Myles, G., & Hindriks, J. (2011). *Bienes Públicos*. Retrieved from https://economia.uniandes.edu.co/files/jortegon@fundacionuniandes.edu.co/LeopoldoFergusson/Capitulo_5_HyM.pdf

Colombia, Ejército Nacional. (2017). *Manual Fundamental del Ejército MFE 6-27. Derecho operacional terrestre*. Bogotá, Colombia: CEDOE. Retrieved from www.cedoe.mil.co

Colombia, Ejército Nacional. (2017). *Manual Fundamental del Ejército MFE 6-27. Derecho operacional terrestre*. Bogotá, Colombia: CEDOE. Retrieved from www.cedoe.mil.co

Organización de Estados Americanos. (27 December 2003). *Declaración sobre Seguridad en las Américas*. (OEA, Ed.). Retrieved from http://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/DeclaracionMexi

[co_Seguridad.pdf](#)

Pardo, R. (2015). *La historia de las guerras*. Bogotá, D.C., Colombia: Penguin Random House Grupo Editorial, S.A.S.

Paret, P. (1986). Clausewitz. En P. Paret, & P. Paret (Ed.), *Makers of Mordern Strategy: from Machiavelli to the Nuclear Age* (p. 933). New Jersey: Princeton University Press.

Pereira Bordón, R. (2018). *Memoria de la conferencia de Guerra y Paz. Memoria de la conferencia de Guerra y Paz*.

Presidencia de la República. (December 2015). *Estrategia Nacional para la garantía de los DDHH*. (I. Nacional, Editor) Retrieved from http://www.derechoshumanos.gov.co/Observatorio/Publicaciones/Documentos/2014/140815-estrategia_web.pdf

Presidencia de la República. (30 December 2015). Decreto 2559 de 2015. Por el cual se fusionan la ANSPE y la UACT. Retrieved from <http://wp.presidencia.gov.co/sitios/normativa/decretos/2015/Decretos2015/DECRETO%202559%20DEL%2030%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202015.pdf>

Reed, D. J. (2008). *Beyond the War on Terror: Into the Fith Generation of War and Conflict*. *Studies in Conflict & Terrorism*, 31(8), 684-722. doi:10.1080/10576100802206533

Shy, J. (1986). Jomini. En P. Paret, & P. Paret (Ed.), *Creadores de la estrategia moderna: desde Maquiavelo hasta la era nuclear*. (p. 941). New Jersey: Princeton University Press.

Smith, R. A. (2005). *The utility of force: the art of war in the mordern world*. London: Penguin Books, Ltd.

Vargas Velásquez, A. (2010). *Las fuerzas armadas en el conflicto colombiano: antecedentes y perspectivas*. Medellín: La Carreta Editores E.U.

Weber, M. (1968). *Economy and Society* (Vol. 1). New York: Bedminster

**FIRST INTERNATIONAL WORKSHOP SEMINAR
ON ART AND OPERATIONAL DESIGN**

THE ARMY DOCTRINE CENTER

**KEEPS OPENING SPACES
FOR THE MILITARY
THINKING OF THE FORCE**

After three days of conferences and practices, led by academic experts and soldiers, the closing ceremony of the First International Seminar on Art and Operational Design was held at the Military Academy of Cadets "General Jose Maria Cordova". The purpose was to encourage the use of tools for critical, creative and reflective thinking in order to construct operational approaches to achieve the nation's strategic objectives.

The seminar was attended by officers of operations coming from divisions and joint task forces, members of the Staff of Planning and Policies, directors of schools for military training, members of the Army's functional commands and students from the Staff Course of the War College, as well as lectures both nationals and foreigners.

The closing ceremony was presided by General Ricardo Gómez Nieto, Commander of the Army, as well as of high-ranking military commanders who handed out the diplomas to the participating personnel that certify the knowledge obtained during the seminar. Subsequently, he thanked the foreign lecturers and the national military personnel, for providing with the experiences exposed during the development of the academic activity.

Therefore, General Gomez Nieto was emphatic saying that the commanders at the operational level must not only understand the current operational environment, but also they have to visualize the desired end-state in order to generate a perspective that proposes the solution to the problem.

The Army Commander says: "In the framework of our doctrinal transformation process, the Army evaluates and accepts the Army's design methodology as a tool not only to develop approaches at the tactical level, but also to contribute to the conceptual planning at the operational and strategic levels". Finally, he thanked the members of the Army Cen-

ter of Doctrine (CEDOE) for strengthening the knowledge in favor of the constitutional mission.

During the closing of the event, CEDOE officially presented the MTE 5-0. 1 Army's Design Methodology, a doctrinal publication focused on developing the critical and creative thinking skills required by military leaders and their planning teams to understand operational problems, visualize their solution and advance conceptual planning.

International Speakers

Christoph Harnisch, head of the Delegation of the International Committee of the Red Cross (ICRC) in Colombia, opened the cycle with his lecture on Human Rights and International Humanitarian Law and their impact on the operations planning.

Philippe Dufort, professor of operational design at Saint Paul University, gave a lecture on; "Reflectivity and Military Design: Emerging Trends in Western Innovation".

Major (Active Reserve) Mathieu Primeau, guest instructor of operational design at the Canadian Forces College in Toronto, Canada, presented the lecture; "Defense Design: What Works? a look at American design tools and their influence on NATO".

Ofra Graicer, chief instructor of the Operational Command Course in Israel, spoke on Israel's defense forces and strategic operational design.

Lieutenant Colonel (Active Reserve) James Benn, Deputy Director of Combined Arms Doctrine at the Combined Arms

Center of the U. S. Army, spoke about the relationship of art and operational design in the execution of the operations process.

Lieutenant Colonel (Active Reserve) Carlos Soto, terminologist and symbologist, exposed the importance of doctrinal vocabulary in art and operational design.

National Speakers

General (Active Reserve) Reynaldo Castellanos, former commander of the Colombian Army (2005), provided his knowledge over the Operation "Libertad Uno", from which he made an approach to art and operational design.

Major General Luis Fernando Navarro Jimenez, Second Commander of the Army, presented the tools to develop the Army's capabilities in operational art and design.

Major General Ricardo Jimenez Mejia, Chief of Staff of Operations of the Army, referred to the fundamental operations and tools for the construction of the campaign plan.

Colonel (Active Reserve) Boris Jose Mendoza Bonilla presented the doctrinal themes of Army Doctrine Reference Publication 3-0 Operations.

Lieutenant Colonel (RA) Isidro Pérez Villalobos presented a case study on art and design in the construction of an operational directive.

The General (RA) Jorge Enrique Mora Rangel delved into the Patriot Plan and its phases of enlistment and deployment, weakening and consolidation." (RA) RETIRED

Doctrine Damasco: New Colombian Military Thought, Referent and Guide to Transformation for the National Army



In the first line: Major (Active Reserve) Mathieu Primeau, Philippe Dufort and Ofra Graicer at the opening of the First International Seminar on Art and Operational Design



Conference Major General Luis Fernando Navarro Jiménez



Workgroup headed by Philippe Dufort



Workgroup headed by Mathieu Primeau



Lecture: Operational Art and design, fundamental tools for the campaign plan development - Major general Ricardo Jiménez Mejía



Questions to Ofra Graicer after her lecture



Regards from the lieutenant colonel (Active Reserve) James Benn and the lieutenant colonel (Active Reserve) Carlos Soto





Lectures and working groups within the development of the First International Seminar on Art and Operational Design





Workgroup headed by Ofra Graicer



Official photo of the participants at the First International Seminar on Art and Operational Design



THE COMBINATION OF THE FEATHER AND THE SWORD AS FORMULA OF CULTURAL TRANSFORMATION OF THE NATIONAL ARMY

Major

Juan Manuel Devia Arias

He is a professional in Military Sciences, Special Forces Instructor of the Colombian Army, specialist in Administration of Military Resources for the Defense, expert in Mechanized Infantry and Combined Arms and currently, is student of laws in the Gran Colombia University. Additionally, he has the General Staff Course for Peace Operations of the United Nations Organization (CECOPAB-

UN) and has served as director of the Gender Equality Observatory, regular operations teacher of the Military School of Cadets and academic and conceptual editor of the CRE-i Infantry. Currently, he is the director of terms, symbols and military culture of the National Army of Colombia.

**Classical at its root,
contemporary in its
action and avant-
garde in its vision**

Darío Silva Silva

This article gives a general account of the evolution of the National Army, without stopping in a timely manner, since it makes a conceptual description of its role and the components of capacity, in order to expose such evolution as an entity that articulates the transformation operational and organizational within the Colombian troops.

This is broken down into two premises that are the essential formula for achieving the cultural transformation of the National Army: the combination of the feather and the sword, as a symbol of commitment and the understanding of military culture as classical at its root, contemporary in its action and avant-garde in his vision. The meaning and the deepening of each one of them is exposed throughout the article, along with some specific conclusions on the matter that align with the Damasco doctrine.

Throughout almost 200 years of republican life, our institution has gone through various adaptation processes necessary to assume the challenges that the nation demands for its progress from the Defense sector. These include the Prussian reform - which marked significantly the formation of generations of officers with the best standards - the conflict with Peru, participation in the Korean War and internal conflict, which after five decades led to the Plan of Strategic Transformation of the Army, whose general objective is to form a Multi-mission Force with a view to 2030 (CRE-i Infantry, 2017, p.16).

The Damasco doctrine has been defined as the center of gravity and conditioner of the other components of capacity abbreviated in the acronym DOMPILEM (doctrine, organization, material and equipment, personnel, infrastructure, leadership and education, training and maintenance)

In this context, the Damasco doctrine has been defined as the center of gravity and conditioner of the other components of capacity abbreviated in the acronym DOMPILEM (doctrine, organization, material and equipment, personnel, infrastructure, leadership and education, training and maintenance) (Colombia, 2017, p.454), which groups "those aspects that must be observed in capacity planning, both in material and non-material solutions, before the requirements of the Force to face present and future challenges. This acronym is also used in NATO with an additional 'I' at the end to indicate interoperability, or with a 'P' to include those governmental or institutional policies that affect capacity" (Colombia, 2017, pp. 453 and 454).

In general, each of these components are defined as follows:

- **"Doctrine:** how to fight.
- **Organization:** how is the design of the force.

- **Material:** elements necessary to equip the forces in order that they can operate effectively.

- **Personnel:** human resource necessary to fight in the war, face contingencies or participate in peace operations.

- **Facilities:** military infrastructure

- **Leadership and education:** how to prepare the commanders in each of the steps to lead the combat through professional development.

- **Training:** how to prepare for combat from basic training to individual training of specialists and training at different levels.

- **Maintenance:** activities that are required to sustain capacity over time" (Colombia, 2017, p.454).

The doctrine is understood as the "fundamental principles with their corres



Photo: Army Photo Archive

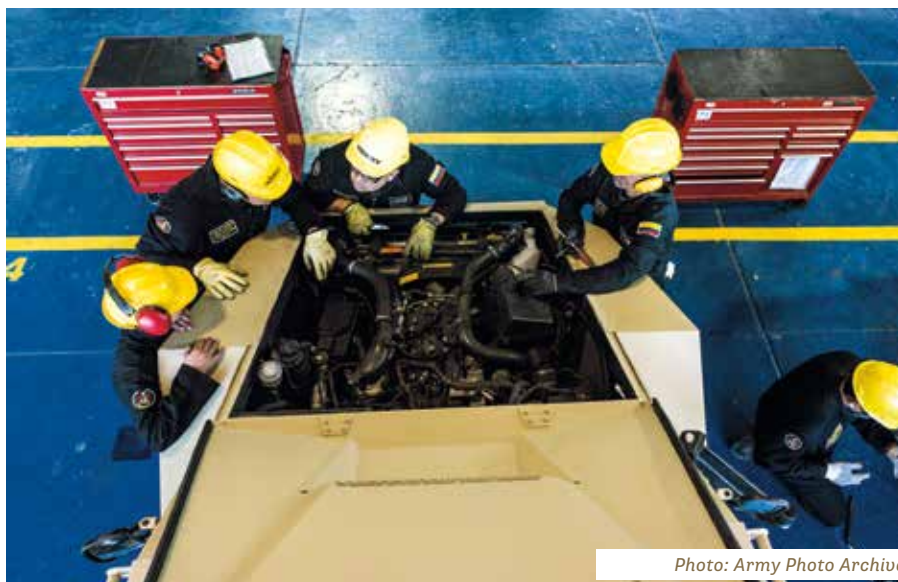


Photo: Army Photo Archive

Doctrine is usually the first aspect of these capacity components, since it is often the easiest and fastest to update and can drastically affect the development of operations

Their intellectual capacity and cognitive skills, from the highest level in the art and operational design (Force and join) to the companies and platoons, require exceptional knowledge of the military sciences as part of the social sciences, without their study and experience is exclusive against other areas of knowledge, which also enhance the combat power of Army units in the operations area.

However, this academic and, in turn, strictly military knowledge is beyond that if it is to understand the way of operating emerging threats in those scenarios in which they constantly take as a vehicle perfectly recognized rights protected by the constitution. with the purpose of avoiding the legitimate use of the forces of the State and to fulfill its objectives of criminal interest.

Consequently, only knowledge, study and a strong academic formation (the feather) on the social, political, economic and military complexity of its environment, combined with the fair and due use of force (the sword), will be possible in the achievement of objectives of national interest in favor of democracy and the social State of law. This, based

ponding tactics, techniques, procedures and terms and symbols used for the conduct of operations and through which the combat army and the elements of the force-generating army, which directly support operations, guide their actions in compliance with national objectives. It is authoritative, but requires judgment in its application (Colombia, 2017, p. 517).

Additionally, "it is dynamic and changing: it is based on the lessons learned from operations and training, the mutant threat, changes in the structure of the Force, technology and social values (...) provides the basic information necessary to understand the doctrine of the Army and the way it is transformed" (Colombia, 2017, p.447).

"Doctrine is usually the first aspect of these capacity components, since it is often the easiest and fastest to update and can drastically affect the development of operations" (Colombia, 2017, p.454). Now, the Damascus doctrine goes a little further and consolidates itself as the DNA of the institution.

In addition to the above, the Military Culture is presented as the vital element that contributes, emphatically, in the operation of the gear of the transformation process. Its real support is based on a concrete and truthful formula

summarized in the combination of the feather and the sword; classic in its roots, contemporary in its action and avant-garde in its vision. Maximum whose understanding could be affected, if as an institution he does not know where he comes from, where he is and where he is going; that is, if he does not know their origins, their foundations, their current bases and their future goals.

Transformation formula

This formula is synthesized in the two great premises mentioned before: the combination of the feather and sword -whose origin is the meaning of the patch of the Army Doctrine Center-, and being classical in its root, contemporary in its action and avant-garde in his vision - as an analogy of what was exposed by the renowned protestant thinker Pt. PHD. Darío Silva Silva in "The Challenge of God", within the context of military culture, which presents the doctrine as an agent of change.

In such order, the first of them means that, in the 21st century, within the strategic transformation process of the Force towards 2030, the personnel of officers, non-commissioned officers and soldiers are increasingly facing volatile, uncertain, complex and ambiguous (VUCA), in terms of the factors of the operational environment.

on the integral formation in the two premises, which is not optional for the scenario that the military establishment faces and constitutes an essential need for operational success. Consistent with the foregoing, it would be unthinkable to conceive the Colombian soldiers without their seal of quality as Lancers, Paratroopers and Special Forces at the individual, collective and leader levels where courage and honor are demonstrated, but accompanied by their integral intellectual formation.

The complexity of the current operational environment

According to the Fundamental Army Manual (MFE) 3-0, Operations, the operational environment is defined as the "composition of conditions, circumstances and influences that affect the use of capabilities and weigh on the decisions of the commander. Army leaders plan, prepare, execute and evaluate operations by analyzing the operational environment in terms of the operational and mission variables" (Colombia, 2017, p.102).

Some of these circumstances are the result of different social dynamics, very complex, that the country faces and are taken advantage of by other actors with interests different from those protected by law. For example, the Military Forces provide guarantees during a social protest, which is protected by Article 37 of the Constitution as a fundamental right by which "every part of the people can meet and demonstrate publicly and peacefully (...)"; In spite of this, it is evident the way in which part of the organized armed groups converts this right into a vehicle to attack public servants and that has a clear purpose of hindering the performance of the State in the search for the mitigation of factors of instability, like the drug trafficking and the illegal exploitation of mining deposits, among others, but never the social repression, nor the violation of fundamental rights.

From the highest level in the art and operational design (Force and join) to the companies and platoons, require exceptional knowledge of the military sciences as part of the social sciences, without their study and experience is exclusive against other areas of knowledge

Thus, given these conditions for the development of a military operation, it is essential that leaders at all levels master the techniques, tactics and procedures in terms of non-lethal force and, in parallel, have tools, ideas and cognitive strategies that allow them to have a comprehensive knowledge of the operational environment, including from the military academic training in order to support the processes for decision making.

The feather and the sword in the unified action

Within the concept of unified ground operations (OTU), it is necessary for leaders at all levels to understand the unified action (AU) from its doctrinal conceptual

definition and to assimilate it deeply with all the nuances that this implies from the very knowledge of the State and its organization up to the articulation of civil and military efforts.

Based on the definition of the unified action established in the MFE 3-0 as the "synchronization, coordination and / or integration of the activities of governmental and non-governmental entities with military operations to achieve unity of effort" (Colombia, 2017, p. 93), a question arises: How to achieve the synchronization, coordination or integration of activities of these actors in the hands of the Army, if the members of the military do not know in depth (from the academy) the organization, the mission, the duties, obligations, legal framework and capacities of these actors or agencies of the State in society?

Without the in-depth knowledge regarding the role and capabilities of these governmental and non-governmental organizations and the essential notions of public law, the forces will face limited and timid unified action. For this and some other reasons, it is vitally important that the feathers be jealously sharpened, as well as the swords, for the defense of civil society in general.

To conclude this example, it is not necessary to refer to the techniques or tactics offered by the sword, but yes, perhaps, to other actions and their respective effects that demonstrate the way in which the feather is as lethal as it is within the phenomenon of social manifestation through de facto and other current phenomena.

Even though the nature of the National Army is strictly military and not civil, such as the National Police, other past efforts can not be ignored, such as police training for patrollers adapted to the ethnic and cultural reality of the Wayunaiki in the department of La Guajira. This institution or the development of military

operations in areas of interference where social protest has been converted into "social demonstrations by de facto ways" with uncontrollable levels. To overcome this gap, we could think about the construction from the training and training schools, the training of experts in intercultural dialogue and prior consultation, experts in the design and implementation of social projects, ethno-educators and agroecologists (Fundación Visión Ágape, 2016). Naturally all committed soldiers full of courage and resilience, but also outstanding in the use of their feather and the sword.

Classical in its root

As a consequence of the speed with which the world and society evolve, it is feasible to think that the current generation of officers is more inclined to forget the origin of the institution that is known today. An institution that has been nine times as the best in the continent in the so-called military Olympics, "Fuerzas Comando", in which elite forces compete, to mention an example. Or perhaps, remember the great military achievements of the last decade, operations such as Jaque, Odiseo or Camaleón, which have not been the result of chance, but the institutional and cultural evolution in the organizational and operational field of the Colombian Army.

The Damasco doctrine recognizes different fundamental bases of the institution in its origin and background, thanks to the vision of the plan of transformation and the conceptual and structural leap that allows its consolidation as an agent of cultural change in the institution. For this reason, it is necessary not to forget events such as the liberating deed of the frelander General Simón Bolívar, the participation in the war in Peru, the importance of the feat in Old Baldy in Korea, the performance of Colombian troops in the crisis of the Suez Canal and more than 50 years of counterinsurgency war, which leaves as legacy an input of honor, duty, and courage in combat.

It is essential that leaders at all levels master the techniques, tactics and procedures in terms of non-lethal force and, in parallel, have tools, ideas and cognitive strategies that allow them to have a comprehensive knowledge of the operational environment,

Over and above the above historical considerations, military culture is classical at its root because of its democratic DNA (respectful of the Constitution and the law), by tradition and the legacy of generation after generation, taken up by the Damasco doctrine to be disseminated as a transmission of oral and written traditions by anonymous heroes and the entire active reserve in force.

In this sense, the Army Doctrine Center, through its Direction of Terms, Symbols and Military Culture, reinforces the branches of knowledge of the military profession in its genesis with heraldry, the study of vexillology, uniformology, among others, whose purpose is to strengthen the discipline and constantly promote traditions, customs, art, social customs, rituals, festive acts, recognitions and practices, related to the military nature and to preserve roots and origins.

Contemporary in its action

The Royal Spanish Academy (RAE) gives three meanings for the contemporary word:

1. "Existing in the same time as another person or thing.
2. Belonging to or relating to the time or epoch in which one lives.
3. Belonging to or relating to the Contemporary Age" (RAE, 2018).

The National Army leads processes of change within the Education System of the Armed Forces (SEFA), aligned with the Ministry of National Education, -in terms of education and training- and has agile and effective technological tools for the optimization of his human resources, such as the specialization classification model (MOCE) - in terms of human resources management.

In terms of doctrine and culture, it is feasible to locate the institution within the second meaning of the RAE, when it is evident for the military to contribute to satisfy the basic needs of the nation (for example, the construction of tertiary roads), effort made through the tasks of stability and Defense support of civil authorities (ADAC).



Another example, to justify this position of contemporaneity in its action, can be framed in the role of the Army and the Military Forces within the peace process between the Farc-Ep and the Colombian State, which requires some argumentative clarifications in this regard.

Some sectors of society could question how could the soldiers of the Army act or support a peace process with one of their oldest and staunchest enemies? The answer is forceful and accurate and is given in two approaches: The first, anchored from its classical root, supported by democratic DNA and respect for the social State that has been transmitted from the beginning of the country; the second, against the motivation of Colombian soldiers to march towards war, which is based on a pure exercise of commitment to the country and the national tricolor in defense of chaos and tyranny.

The motivation of the troops to march towards war was never, nor is it, nor will it be hatred to fight; on the contrary, it is a duty of constitutional order and a demonstration of military superiority in the face of threat. The position of the FF. MM. in the face of the peace process and the country can only be demonstrated in a contemporary way and its materialization is given with the creation of the Monitoring and Verification Mechanism Command (CCMOV), whose mission is focused on conducting military operations aimed at supporting the termination of conflict and the construction of peace.

Avant-garde in its vision

To date, six Strategic Review and Innovation Committees (CRE-i) and another tactical type have been developed, all under the guidance of the Transformation Command of the Army of the Future (COTEF), the unit in which responsibility for the projection rests of the institution.

Each one of these processes or thought tanks have been carried out under a

methodological analysis and with information management tools, which allow us to project strategies and overcome failures or problems in the future. Some branches of knowledge, such as scenario planning, critical thinking and strategic planning, are common tools in each of these products. However, the external component within the military doctrine and culture that is consolidated as fuel for the projection of the Force into the future is the legitimacy granted by the Colombian people to its Military Forces.

Military culture is classical at its root because of its democratic DNA (respectful of the Constitution and the law), by tradition and the legacy of generation after generation, taken up by the Damasco doctrine to be disseminated as a transmission of oral and written traditions by anonymous heroes and the entire active reserve in force

Particularly the Colombian Army, enjoy a preferential level in terms of favorability and acceptance by civil society, the main condition and support for the troops. This treasure is the main input to look forward and project a strong, equipped, organized and well-trained force (avant-garde in its vision), ready to operate in any scenario over threats, proactive, dynamic and interoperable; a Force aligned with international standards in matters of public security and national defense.

Finally, the National Army will arrive at the bicentenary of the nation aware of its legacy (past, present and future), covered by the duty fulfilled in the service of Colombia, with the satisfaction of holding its head high in defense of democracy, based on a doctrine and culture in permanent evolution and change and with the ability to face new threats and adapt to any scenario, without losing its essence, without losing its main source of inspiration: serve and protect the Colombian people.

References

Colombia, Ejército Nacional. (2017). CRE-i de Infantería: Libro estructural. Bogotá, Colombia.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 1-01, Doctrina. Compendio de manuales fundamentales del Ejército. Bogotá: CEDOE.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental del Ejército 3-0, Operaciones. Compendio de manuales fundamentales del Ejército Bogotá: CEDOE.

Real Academia Española. (2018). Diccionario de la lengua española. Retrieved from <http://dle.rae.es/?id=AUK9EK0>

THE TRANSFORMATION OF THE ARMED FORCES IN A COMPLEX WORLD

Lieutenant Colonel of the Marine Corps

Samuel Morales

He holds a degree in Political Sciences, a Diploma in International Higher Studies from the Society of International Studies and in Advanced Studies from the National University of Distance Education. In addition, he has a degree as expert in Security Management and Research from the University of Vic. He is an expert in the Islam of Emigration, Sociological and Legal Aspects and in Intelligence Services by the National University of Distance Education; Master's Degree in Strategic Studies and International Security from the University of Granada and in Economic

Intelligence from the University of Barcelona. During his professional career, he has worked as an analyst in the planning section of the Operations Command of the Defense Staff.

He was a member of several international organizations in the Balkans, Haiti, the Gulf of Guinea and Lebanon. He has been Head of the Crisis Area in the Department of National Security of the Cabinet of the President and Technical Adviser in the Office of Strategic Affairs. He is currently serving as Technical Adviser to the Navy's Chief of Staff

According to a report by the National Defense University of the United States (Rowell & Singer, 1999), during the World War II, the destruction of a target, occupying an area of 600 x 1000 Feet required the use of 9000 aviation bombs of 2000 pounds and at least 1500 bomber outputs B-17.

In 1970, during the Vietnam War, the destruction of that same objective would have required only 176 of those bombs and 88 departures of F-4 aircraft. Twenty years later, during the Gulf War in 1991, its destruction would have required only one or two laser-guided aviation bombs dropped from an F-117 bomber.

Today, the attack on the target could be achieved using a single Joint Direct Attack Munition (JDAM) launched from a remotely manned platform.

The cost of the resources to carry out the attack to which we are referring has also been drastically reduced. However, the economic cost and complexity of the technology employed has increased exponentially. In addition, this extensive use of technology is amplified by the incidence within modern societies of what is known as the Fourth Industrial Revolution.

A revolution characterized by the exchange of information thanks to the ability to connect all systems, including machines and tools, and not just computer ones; and whose three flagships are artificial intelligence, robots and big data.

The applications of this revolution in the field of defense in areas such as the use of augmented reality, 3D printing, cloud computing, the Internet of things and especially the use of big data and data science represent a broad set of technologies of a disruptive nature for the processes. Products and business models of the traditional industry whose consequences we cannot yet assess accurately but which will surely bring about a systemic change.

Today, there is a consensus among security analysts that the current international scenario is based on great complexity. The dizzying change in actors and relations, volatility and uncertainty

Equally, consequences are also starting to be glimpsed in the relationship between society and the armed forces. The reduction of human costs in the operations and the lack of visibility of these to civil society, together with the professionalization of the armies, is provoking a growing distancing from these with respect to societies that lack not only their own military experience, they also do not know the consequences of armed conflicts on it.

This example of transformation has not been exclusive of the Armed Forces, but in recent years has occurred in a general way within modern societies. These processes of innovation and transformation are even more relevant nowadays due to the effects of the Fourth Industrial Revolution.

The inevitable processes of transformation within organizations

It is evident that the immediate future, if not already the present, gives us an era in which the environment will undergo a drastic and revolutionary change, which will generate great uncertainty as well as will force us to assume higher risks. A change that will take place at great speed, which in many cases will be unexpected, inconceivable, and sometimes unpleasant. A revolution in which the changes will be unpredictable and will force us to react to the surprise.

Victor Hugo called it opportunity. However, to make the future becomes an opportunity, it must evolve and has to be transformed. An organization can be



Photo: Army Photo Archive

conceived as the social place where a group of people shares beliefs, values and assumptions that encourage them to have mutual interpretations, which reinforce their actions and those of other actors. However, not all organizations have the same essence, although they are all a space for social construction.

There is a great difference between them, given by the purposes for which they exist, that is, the function to be fulfilled, the members that integrate it and the interests that they serve.

Despite these differences, it is easy to identify points of convergence, which include: being guided by a strategic direction, having a culture of their own, forming hierarchical structures, orienting oneself towards the attainment of objectives. The relationships between its members obey to formal and informal elements.

According to Jose Vargas Hernandez, one of the most important points of convergence is the address. Every organization, lucrative or not, has a leader who thinks on the mission of the organization. The strategic direction must formulate the mission, the objectives, the strategy, the action plans and the decision-making (Vargas Hernandez & Guillen Mondragon, 2005). This wide range of responsibilities means that strategic leadership has influence over the members of the organization at three different levels: in the systemic structure, in the behavior patterns and in the processes.

It should also be considered that the formulation of any strategy goes together with the evolution of the organization and its services. It is the strategist who determines the strategies that will be implemented to achieve the desired end-state. Thus, it is easy to assume that the transformation of organizations, from a traditional model to a modern one, also requires a new style of leadership.

Under the context of what really an organization means, it is necessary to know that a true transformation has two aspects. The internal one, that not only has to deal with the institutional changes and the way it affects the institution, but also with the perception from its member about the process, which is related with the personnel and their values. The external aspect, related to the impact of this transformation process, that are produced in the political, security, technological, economic and social environment.

Unfortunately, it's so hard to deal with any change; the only constant of these processes is evolution. An evolution that must be led by people of action, since only the action produces results.

In addition, it is necessary to consider that the true transformation occurs when the momentum goes in the same direction with the two mentioned tendencies, internal and external change. This need for synchronization forces us to observe carefully the environment in order to evolve the institutions in the same direction as it does.

The factors that determine this revolution and whose convergence contribute to the true success of this process are the technological changes, the changes in the organization and the doctrinal changes

Among the different constitutive elements of any transformation process, it is necessary to influence in the technological, social and human aspects. In the first place, technology, because it is a good starting point, and we must not forget that the transformation has to go further.

Second, the agility of institutions, understood as the ability to reconfigure structure, processes and technologies, which creates opportunities of value while protecting the institutional culture, its values and human capital, aspects that have to remain always at the center of priorities.

Third, the commitment of all the members of the organization, because they are agents of change. A commitment that requires processes of collaboration, co-creation and talent management. This is the reason why any transformation process must penetrate from above through commitment and vision, which involves the whole institution to articulate the change in an uncertain environment.

This new revolution offers challenges and opportunities of a disruptive nature, to countries, institutions, companies and the citizens themselves. This will generate a great level of uncertainty and will require the obligation to assume higher levels of risk, which make it inevitable that errors are commented on.

The important thing is to make a quick and transparent mistake to make the right mistakes, always maintaining the achievement orientation established by a clear vision, to fix what's wrong and to turn them on the right course, despite of the difficulties.

True leadership is the ability to turn a vision into reality. For this, it is necessary to take advantage of opportunities, as well as to adapt strategies, plans and measures, and to provide resources; everything, striving to avoid the resis-

tance to change and the lack of confidence, produced by other interests.

However, the main challenge which face all this transformation, concerns to people, since technology goes faster than humans, so the main effort will lie upon them. Only a true transformation will be achieved if people changes their previous attitudes and behaviors facing the new technologies.

This challenge must be faced from two interrelated elements. The first is related to what each person is willing to transform, leaving behind created inertias after years of operation and strongly rooted work processes. The second is directly related to train the most precious capital: the personnel.

It is necessary to understand the ability of people to take risks and to adapt the old tools to new tasks; but at the same time, also avoid the flight of talent through constant innovation, retention processes and the promotion of new ideas.

How to approach a transformation process?

The ideal time to initiate a change is when things go well, an anticipative change which prepares the organization to a different future. That's when you usually has sufficient resources, tangible and intangible, to think and act.

On the other hand, in critical moments, it is usually much easier to initiate the process of change, but the cost is very high, because the organization has already suffered and lost resources, especially intangibles represented by internal and external credibility.

In that way, the decision to face a transformation process, constitutes the first obstacle directly related to the perceptions of the organization members. For the heads of the organizations the main challenge is the difficulty of generating the perception of the need to change and adapt themselves to a new environment.

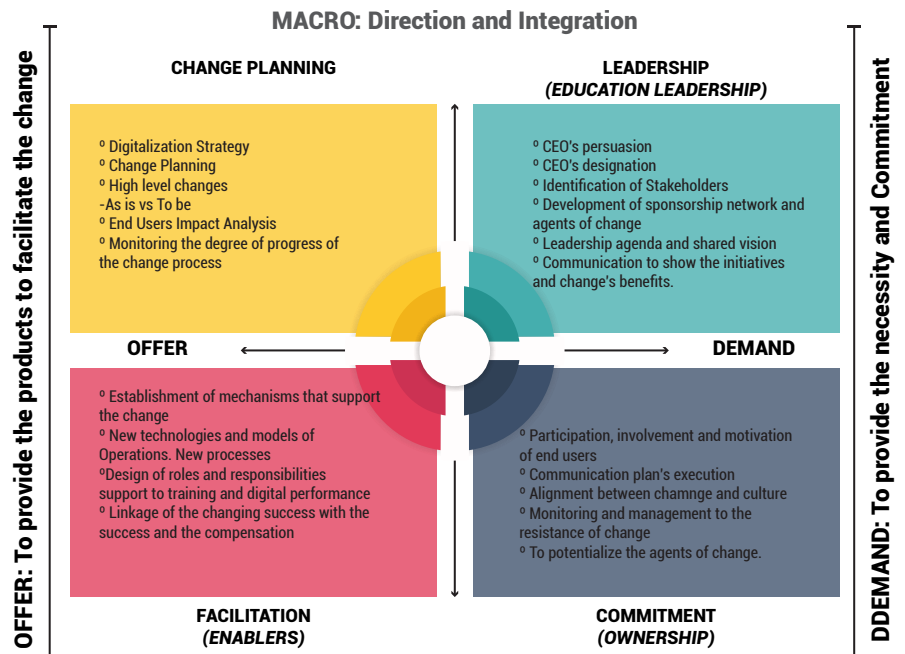


Figure 1 : Methodology for Transformation- (José Manuel, 2017)

Transformation processes require the adaptation of the organizational structure, the incentive system, the dedication indicators, the leadership team and even some aspects of the organization's culture.

It is feasible to consider that one of the factors that highly influence the resistance to change is the lack of tangible and visible results. The members of the organization are only able to observe a small part of the whole and it is so necessary to generate partial successes and also to maintain an active and transparent internal information policy.

Donella Meadows in her book thinking in Systems states: "A system is not a mere collection of elements. A system is a set of interconnected elements coherently organized to achieve an objective". It is easy to deduce that a system is composed of three fundamental elements: its function or purpose, the constituent elements and the interconnections.

On the other hand, as Jay Forrester states: "All social systems tend to have sensitive points of influence through which the behavior of the system can be changed".

Under this approach, we must consider that it is not necessary to modify all the components of a system to achieve a significant change. Some components have more influence than others do, so the effort should be focused on those components. In addition, it is necessary to consider that, sometimes, small modifications in the basic structure of a system can motivate profound changes in its global behavior.

In synthesis, a transformation is not an isolated event, but a process, a gradual and progressive succession of events that, following fundamental principles and rules, lead to an objective.

In any case, in order to face a process of a successful transformation, it is necessary to know the causes of its possible failure. The main ones are:

- Lack of commitment on the part of the management bodies of the process.
- The resistance of people to change.
- The culture of the organization.

In addition, it is important to consider that an organization that wants to carry out a transformation process successfully will have to create the need for change and manage the resistance that always arises.

Another reason why the processes of transformation are frustrated is the difficulty of changing the culture of the organization, which means, that people has to change their routines. The experts in change management have a premise: "nothing changes if people's behaviors do not change". In addition, the change is a door that opens from within each member of the organization and each individual who decides to open it or leave it closed.

Culture is a concept that comes from anthropology and merges into a set of norms and values within each organization that are manifested through behaviors. It is always the most important variable of success in any transformation, because they can act in two ways: as a catalyst or as an obstacle.

According to Kurt Lewin and his model of the three steps, every culture is the result of a balance between the forces that drive and those that have a restrictive nature. The three stages proposed by Lewin can be stated, in a simplified way, as follows:

- Unfreeze. It is the understanding of the fact of creating awareness and eliminate or reduce any resistance to change.
- Change. It consists of altering the situation of the organization. In this phase new values, attitudes and be-

haviors are fostered, trying to get the members of the organization to identify them and internalize them.

- Re-freezing. In this last stage, the organization must be stabilized after the change has been operated.

When the magnitude of the change is high, but its complexity is low, it will be enough with the exercise of a high leadership. On the contrary, when the change is not very big, but has certain complexity, it will need more management efforts. However, when the change is too complex, the promoter must be fully aware that he will need high doses of leadership and management at the same time.

The leadership in the transformation processes

The depth and width of the transformation processes, make necessary to put aside a management of all the processes developed by an organization and oblige the organizations to deal with a true transformation process. Today, more than ever, it is necessary to implement a leadership characterized by the exercise of a direction aimed towards trust and also to delegate the right execution of the processes involved.

The leader of these organizations needs to admit that these are formed by communities of individuals and not by sets of human resources, in order to transform the heavy bureaucratic organizations into intelligent organizations, so the management must design the strategic change.

It will be essential to have a shared vision and long-term objectives, clearly articulated, in the formulation in order to be able to exercise this type of leadership. It is necessary to remember that, if the vision is not shared, it is not useful. It must be a vision initiated by the team that leads the change, but known and shared by the rest of the organization through the involvement of all its members.

The best trained armed forces that adapt to the needs of any moment, will be those that manage to combine and integrate the advances produced in each of these three areas

One of the most efficient way to consolidate changes is to ensure that the leaders of the new organization have the required knowledge, skills and attitudes. They should be a true reflection of what is needed in the future.

The importance of strategic communication in transformation processes

Surprisingly, many transformation processes fail due to lack of communication and lack of motivation. Not only at the beginning, but also during the process and even at the end.

Communication must always be transparent and real. Its management, in appropriate periods, is a privilege as well as a tool to mobilize organizations and take people out of their comfort zone.

Direct, face-to-face communication is more effective than indirect communication. However, in large and dispersed organizations, it is not possible to have conversations with all members. Nevertheless, looking for efficiency in the selection of the channels to be used, it's necessary to consider that the closer they can come choosing those, the better they will be.

Finally, it must be ensured that communication is conscious and consistent, regardless of the number of methods and channels used. The communication needs to be simple and has to involve both the rational and emotional part of the members of the organization.

The Evolution of the Paradigm in Armed Conflicts

The difficulty of dealing with a changing environment has also been evident, as demonstrated in the introductory example, in the area of defense. In the last three decades, innumerable attempts have been made to delimit the: "new wars".

Without intending to show an exhaustive list, the most representative lists are those presented by Rupert Smith (War amongst the people), Martin Libicki (Non-obvious warfare). Mary Crannell and Ben Shepard (Narrative warfare), Frank Hoffman (Hybrid warfare), Charles Dunlap (Lawfare), Qiao Liang and Wang Xiangsui (Unrestricted warfare), Edward Luttwak (Post-heroic warfare), William Lind (4th Generation warfare) or John Boyd and Frans Osinga (Decision Cycle Dominance).

There is no doubt that the way of dealing with conflicts has evolved and, consequently, the type of force required and its use.

This evolution has been influenced not only by factors directly linked to force and threats but also by the evolution of world geopolitics from the bipolar world defined by the Cold War. The eruption of a new historical wave of exacerbated nationalisms. The threat of global terrorism of a Jihadist-Salafist nature and the financial crisis that flourished in 2008 has conditioned the distribution of budgets and the acceptance by the population of certain budget items, which inevitably include those for defense, to the benefit of others associated with maintaining the welfare state achieved in recent decades.

The concept of mission command should not be understood as a doctrinal approach to the leadership of organizations, nor as a form of command and control, nor as an approach to the management of the technological revolution that faces a society

Today, there is a consensus among security analysts that the current international scenario is based on great complexity. The dizzying change in actors and relations, volatility and uncertainty; factors that will probably continue to

increase in the years to come and that determine the prediction and decision making needed to define the model of armed forces, which poses a permanent challenge to those responsible for defense planning.

In this environment, conventional clashes between large military units, although not entirely ruled out in future conflicts, seem to have given way to two new forms of confrontation, asymmetric conflict and hybrid warfare, in which violent non-state actors are gaining, increasing preponderance.

The way of dealing with conflicts with of "no boots on the ground" mindset has favored the greater presence of these actors. Due to the implementation of interventions with local forces, regular or not, known as Proxy Forces, all with the intention of minimizing their own casualties and the duration of interventions after the length in the operations in Afghanistan and Iraq.

The rise of these actors and their ability to surprise repeatedly national and international security systems is largely due to their flexibility and adaptability to the dynamic and fluid environment.



Photo: Army Photo Archive

Thus, a large number of these new actors share two common elements, even though their motivations, beliefs, ideologies and objectives are different. First, they repeatedly take action, often indiscriminately, against non-combatants with justifications of all kinds. Secondly, despite having taken the many preventive measures, they have a surprise effect that influences the public's perception of security.

Its effectiveness is largely based on the unpredictability of its actions, the surprise effect they achieve and the exploitation of everyday aspects and situations. Moreover, they are constantly developing new and innovative methods for carrying out their activities, adapting their procedures to use the means at their disposal effectively, in order to exploit the weaknesses of our complex and interconnected system of life.

Nor should the increasingly common connections between organized crime and terrorist organizations or insurgent groups be ignored. This symbiotic relationship between the two criminal models presents a challenge, the consequences of which are difficult to assess in a general way, and therefore requires a specific case-by-case study.

The above-mentioned relationship may cause military units to be involved in operations to support police forces within the State itself following the raising of alert levels, fundamentally anti-terror-

ist, or in the application of contingency plans established for the protection of critical infrastructures.

In this context, rigid hierarchical structures, distorted when based on an erroneous idea of the concept of "centralized decision"; in favor of the deviated notion of "personalized decision"; offer an adequate level of response in the framework of the confrontation between conventional forces. However, as early as 2004 in Iraq, they proved ineffective in dealing with violent non-state actors.

Despite the reluctance of some sectors of military organizations to the evolution of outdated concepts of command and control, a rapid analysis of organizational theories shows the impossibility of developing an organizational model that responds effectively to such differentiated environments.

Thus, in the military sphere, an evolution is being observed from the traditional hierarchical structures towards others based on distributed control systems, which, protected by adequate leadership, information systems and procedures, increase their capabilities in complex and multidisciplinary environments.

These trends are geared towards smaller operational organizations, characterized by high readiness, rapid projection capacity and a design towards interventions of a limited nature, capable of acting in various domains through the

integration of the capabilities provided, among other means, by remotely manned vehicles or cyber war.

The decisive advantage during confrontation, today as in the past, is based on using the type of force required on the right target at the right time, thanks to a clear understanding of the environmental characteristics where operations take place, as well as their potential evolution.

This decisive advantage cannot be achieved by confronting a hierarchical system, governed exclusively by criteria of efficiency, with a network structure governed by criteria of survival and adaptability. The new paradigm shift in the planning and conduct of operations is not so much based on carrying out tactical actions efficiently as on executing the right actions in each situation.

This new model of organization requires a renewed style of leadership, oriented to its exercise through the influence. The unit commander must develop a leadership that fosters the initiative of subordinate commanders, as well as decision-making at those same levels, which facilitates coordination among them and even with other agencies in the area, without resorting to the micro-management of the commander or the micromanagement of its Staff.

A style of command that relates to understanding the operational environment and the concept of mission command or *Auftragstaktik*, as Robert M. Citino (Robert M, 2015) states, this concept allows lower-ranking commanders to take the initiative to act as the situation dictates even if it means ignoring higher orders.

For all this, it is shown as a requirement to not only have an agile decision-making system, but also with a commander who exercises leadership through his personal vision of the environment, so that it really facilitates and guides action at all levels when changes occur in the environment.

There is a broad consensus among security analysts that the current international scenario is based, both nationally and internationally, on great complexity, rapid changes in actors and relations, volatility and uncertainty

This leadership model should encourage initiative, freedom of action and involvement of all subordinates. Rather than indicating the "what"; for subordinate units to develop the "how"; at present we should tend to establish the "why and for what"; leaving subordinate units to surprise us with the "what"; and the "how";. This requires a system based on effective professionals, committed, proactive and responsible for their field of work.

The Constant Revolution in Military Affairs

The evolution of the environment that we have described has subjected the armed forces to a constant process of transformation that may begin after the end of the 1991 Gulf War. After that conflict, the need to form units capable not only of facing the traditional combat between conventional units, but also of responding quickly and effectively to less intense crises began to emerge.

These units had to be easily projected and sustainable while maintaining the lethal capacity of their predecessors and adding versatility and adaptability to meet a wide range of challenges ranging from irregular to conventional warfare. In addition, these organic changes necessarily had to be accompanied by doctrinal changes.

In order to carry out the tasks assigned effectively, these new units also had to be organized, equipped and trained from a joint perspective that has also been transformed into an integrated one. This necessary evolution has led to a constant process of transformation to maintain the effectiveness of military units in a highly dynamic environment.

The concept of transformation within the armed forces is linked to what was called Revolution in Military Affairs (RMA). This military thought was imposed as an official tendency of the US Department of Defense in the mid-nineties of the last century to develop new ways to use the

In order to carry out the tasks assigned effectively, these new units also had to be organized, equipped and trained from a joint perspective that has also been transformed into an integrated one

military forces. The revolution in military affairs rests on technological superiority and, more specifically, on the concept of network-centric warfare.

The factors that determine this revolution and whose convergence contribute to the true success of this process are the technological changes, the changes in the organization and the doctrinal changes.

The best trained armed forces that adapt to the needs of any moment, will be those that manage to combine and integrate the advances produced in each of these three areas.

The implementation of the transformation received a great impulse at the beginning of the first Bush's administration and then went to the NATO. Later, the Prague Summit in 2002 marked the beginning of a remodeling of this alliance's structure and the creation of the Supreme Command of Transformation in the American city of Norfolk.

This transformation process was judged to face the highly complex strategic environment of change. So, its permanent strategic purpose is to achieve operational advantage over a hypothetical adversary by overcoming their capabilities. Permanent transformation or innovation implies an alteration in the culture of any military institution which, while preserving its essential values, adopts innovative forms of action.

At the beginning of the twenty-first century, everything related to transformation was new for most armed forces because it meant putting into practice an integral modality of activity that acted simultaneously on the organization, processes, technology and personnel, especially in the aspect of training, in order to achieve the effectiveness of the military institution.

The concept of mission command: paradigm of military transformation or example of unbeatable challenges?

Perhaps the best example of transformation action in the military field in recent decades was the change in philosophy advocated by the concept of mission command (Auftragstaktik)¹. A concept that not only represents the highest

¹ Captain Adolf von Schell, a German exchange officer at the Fort Benning Infantry School during the 1930s, explained this concept in the following way: Orders are not written providing the slightest detail of execution, only the mission is stated to the commander who is to carry it out. The reason for this is that only the field commander has the ability to accurately assess and adapt to the environment. Based on the evolving operational environment and a clear understanding of the higher purpose, the field commander could vary his duties.



Photo: Army Photo Archive

form of military professionalism, but also a real transformation of the military organization.

However, despite the years since its formulation, it has only been partially implanted in most armies, possibly due to the difficulty of coping with such a deep and far-reaching cultural change.

The concept of mission command should not be understood as a doctrinal approach to the leadership of organizations, nor as a form of command and control, nor as an approach to the management of the technological revolution that faces a society.

On the contrary, it must be understood as a cultural philosophy of the whole organization in all the activities that it develops. The organizational culture is much more important for the effective application of a concept of transformation than the involvement of people in its development.

However, the German success in its application was also based on the selection of leaders at all levels of the organization, who possessed three common characteristics: a solid doctrinal knowle-

dge, an independent character and a tendency to assume responsibilities in decision-making.

An organizational culture that was executed by men of action and that encouraged the making of a good decision in a timely manner as opposed to a better but extemporaneous decision.

This organizational culture is necessary in the armed forces if they are to stand against the permanent process of transformation successfully. Especially, as it is made in the Armed Forces of Colombia, in which they plan and deliberate, in order to face this process

Conclusions

Modern societies face a process of change known as the Fourth Industrial Revolution. A revolution characterized by the exchange of information thanks to the ability to connect all systems, including machines and tools, and not just computer systems; and whose three flagships are artificial intelligence and big data.

This process of systemic change, the scope and consequences of which are difficult to anticipate, is also having an

impact on national and international security systems. There is no doubt that the way of dealing with conflicts has evolved and consequently the type of force required and its use in the conflict scenario.

Therefore, there is a broad consensus among security analysts that the current international scenario is based, both nationally and internationally, on great complexity, rapid changes in actors and relations, volatility and uncertainty. For this reason, decision-making to define the necessary model of armed forces pretends to be a permanent challenge to those responsible for defense planning.

The armed forces, like any other sector of society, will be forced to face a constant process of transformation in the coming years, in order to continue to be an effective tool for their governments in managing crisis situations. Despite the reluctance of some sectors of military organizations to the evolution of outdated concepts of command and control, a cursory analysis of organizational theories shows the impossibility of developing an organizational model that responds effectively to such differentiated environments.

Unfortunately, there is no a clearly defined model on how to deal with change; the only constant feature of these processes is precisely evolution. Although there is one element in common to all of them, the end of any transformation process is always the same: whether members of an organization do other things or do them in another way to increase effectiveness and efficiency.

We have to be fully aware that a transformation is not an isolated event, but a process, a gradual and progressive succession of events which, following fundamental principles and rules, lead to an objective.

In addition, it is important to bear in mind that a real change has two sides. One internal, which affects the institution itself and not only has to deal with the changes within it but also with the perception from its member to the process. A perception that is directly related to people and values; and another external, related to the impact of the changes that take place in our political, security, technological, economic and social environment. True transformation occurs when the impulse generated by these two tendencies in the same direction is accompanied.

Likewise, in transformation processes, one of the main aspects to consider is the direction of the process and the commitment of this direction to the desired end situation. An evolution that must be led by people of action, since only action produces results. The real difficulty lies not in the formulation of the change's strategy, but in its implementation, and experience shows that the lack of commitment on the part of the governing bodies of the process is one of the main challenges that will have to be faced.

For this reason, the direction of a transformation process requires a renewed style of leadership, oriented more than to the exercise through the command, to its exercise through the influence. A model that encourages initiative, freedom of ac-

The armed forces, like any other sector of society, will be forced to face a constant process of transformation in the coming years, in order to continue to be an effective tool for their governments in managing crisis situations

tion and involvement of all subordinates. This requires a system based on effective professionals, committed, proactive and responsible for their field of work.

Thereby, this must be supported by an institutional model based on influence, on the promotion of initiative and on freedom of action, so that when units in the field face the adversary, they know how to neutralize their advantages, getting a higher rate of decision.

Transformation is a long-term process that requires building trust and without credibility there is usually no trust. Change management, like process improvement, requires knowledge, capacity and methodology. This makes it easy to see that one of the most efficient ways to consolidate change is to ensure that the leaders of the new organization have the required knowledge, skills and attitudes. They must reflect reflection of what is needed in the future.

There's no doubt that the main challenge facing any transformation process is people. This challenge can be approached from three different perspectives, always bearing in mind that all members of an organization are agents of change.

The first is related to what each person is willing to transform, leaving behind inertias created after years of operation and work processes strongly rooted. The second is directly related to the investment which we are able to make tra-

ining the personnel. And the third one, it is oriented towards the degree of commitment of the members of the organization to the transformation process and to ensure their commitment.

References

José Manuel, C. G. (septiembre de 2017). Harvard Deusto Review. Retrieved from www.harvard-deusto.com/el-rol-del-lider-en-la-transformacion-digital

Palomo, E. (s.f.). Citalogía. Editorial Punto Rojo.

Robert M, C. (2015). De la Blitzkrieg a Tormenta del Desierto. La evolución de la guerra a nivel operacional. Málaga: Ediciones Salamina.

Rowell, A., & Singer, S. (1999). Information warfare: An old operational concept with new implications. Retrieved from <http://www.dtic.mil/dtic/tr/fulltext/u2/a394161.pdf>

Vargas Hernández, J. G., & Guillén Mondragón, I. (2005). Los procesos de transformación estratégica en relación con la evolución de las organizaciones Estudios gerenciales. Retrieved from www://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-9232005000100004&Ing=en&nrm=iso

DOCTRINE & KNOWLEDGE MANAGEMENT EVIDENCE, PRESERVATION AND USE OF THE TANGIBLE AND INTANGIBLE: A STRATEGIC NEED

Naval Engineer

Carlos Enrique Ortiz Rangel

Frigate Captain of the Navy active reserve corps, Naval Electronic Engineer (Naval Cadet School). Master's Degree in Science and Innovation Management; specialist in Business Innovation from the Polytechnic University of Valencia; specialist in Engineering Management Systems from the Javeriana University; specialist in Information and Communication Systems in the Foundation

of the Andean Area Universities and Specialist in Philosophy of Science from the El Bosque University. During his career he has worked as an advisor in the Science and Technology area of the Army and is currently manager of the company PDA SOLUCIONES LTDA and Director of the business group Tecnomobilidad.

The well-known phrase "Information is power"; has been revalued for some time now, because what really matters now is the knowledge derived from it, since its analysis and transformation allow to gather wisdom.

This concept is inside the so-called "Hierarchy of knowledge"; or DIKW (wisdom, knowledge, information, and data) hierarchy, in which the organizations should report the management of tangible and intangible knowledge from data and information, conveniently converted into wisdom.

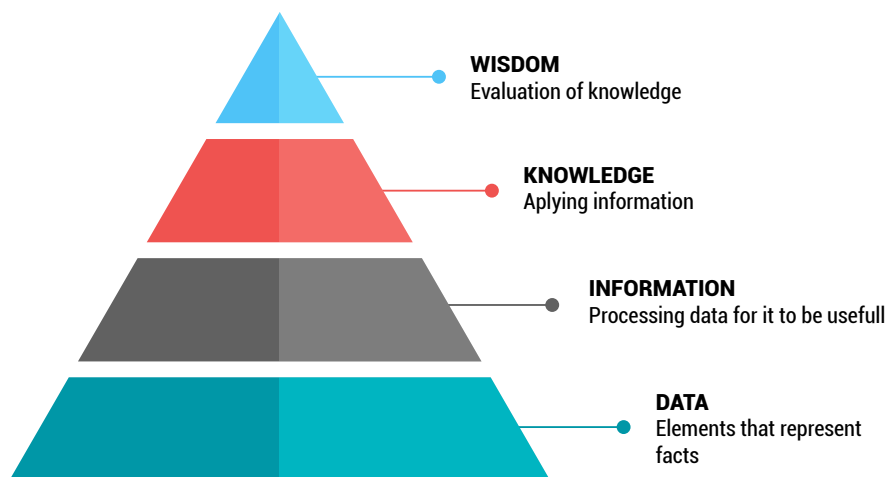


Fig. No.1: Knowledge hierarchical organization
(Source: <https://thevalley.es/wp-content/uploads/2017/03/pyramid.jpg>)

Knowledge management systems appear on the world stage and in history, mainly since the recession that shook the United States in the 1960s and early 1980s, when massive corporate layoffs left them without their most valuable resource, which justified their strategic value when the era of restrictions ended and formally evidenced the loss of human resources, money, competitiveness and productivity in many industries forever.

As a result of these lessons learned, in the 1990s the business world began a systematic process of incorporating information and communication technologies with the personal computer (PC). The information was centralized in digital repositories, which allowed the permanent storage of data, but did not solve the problem of generating competitive advantages and innovation within the companies that adopted this initiative.

It was a turning point when we formally began to think about knowledge management and how to incorporate people's experiences at the corporate level. Until then, information was considered to be equivalent to knowledge, but they didn't consider that the knowledge was more complex than depositing data in a computer.

Peter Drucker (1969) in his book "The age of Discontinuity", first dealt with the terms "knowledge society and worker"; from which he outlined theories pointing out that the access to properly structured information, by itself, does not guarantee the access to knowledge by itself. He came to the conclusion that the companies and their knowledge are the foundation for accessing to innovation and applied technology, which results in a modern toolbox so we can carry out a real knowledge management.

Today, it is related more to innovation, creativity, networks, the social and people as the center of the development of systems for their management, rather than to the use of technologies for the deployment and control of the resulting interactions.

Worldwide, the Armed Forces normally have high rotation of their human resources, product of the military needs that requires its members a continuous change of position, in addition to meeting the requirements to keep advancing in their careers.

The knowledge management becomes the ideal tool for codifying, identifying, observing, storing, transferring and adapting old and new knowledge, in order to highlight the different processes that are part of the applied models.

Knowledge management can be defined in general terms as the sum of all the processes that allows organizations to convert the tacit knowledge (know-how, creativity, values, experiences, etc.) into explicit knowledge (regulations, ma

The companies and their knowledge are the foundation for accessing to innovation and applied technology, which results in a modern toolbox so we can carry out a real knowledge management

nuals, lessons learned, patents, etc.). The purpose is to be place it in the public domain of the same organization, to preserve and to use the tangible and intangible knowledge for its exploitation, in the achievement of new goals and innovations.

The tacit versus the explicit evidences what can be observed from the corporate and what is definitely under the surface of understanding in organizations, as shown in the following figure. The challenge of knowledge management is to make use of both ways of knowledge in a permanent, secure and timely manner at all appropriate levels.



Fig. No.2: Tacit Knowledge vs. Explicit Knowledge
 (Source: <http://www.slideshare.net/escenaenelmar/gestion-del-conocimiento-presentation-591517>.)

Commonly, knowledge management tends to be confused with document or information management. Below, a parallel can be observed from the development of projects for these two definitions, which clearly evidences the scope and uses for each one.

Projects from Knowledge Management	Projects from Information Management
The project's results provide an added strong value for the users	The results only provide information and accessibility from users
Support the creative and innovated processes within the organizations	Support the administrative component of the entities
Facilitate tools to synthesize contents and their interpretation	Provide content with a very low added value
Require permanent bidirectional management	Unidirectional transfer
Balanced use approach between the cultural and the technological	Eminently technological use and application approach

Chart No.1: Information Management vs. Knowledge Management
 Source: Selfmade



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

As can be inferred, advancing knowledge management processes involves different types of resources and methods within organizations to identify, characterize, organize and make available the intangibles and tangibles of knowledge, which makes this management a bit more complex, but not impossible or less relevant.

To apply the previously mentioned processes it is required to implement models that attend the different corporate and institutional needs that guarantee the safe opportunity in the disposition of data and information, turned properly into knowledge for the specific use.

For the doctrinal issue, and based on the fact that the manuals and regulations are the most important result of the Army's Doctrine Center, the knowledge management is the ideal tool to identify the people's level of experiences and expertise, according to the positions that they have occupied during their military career.

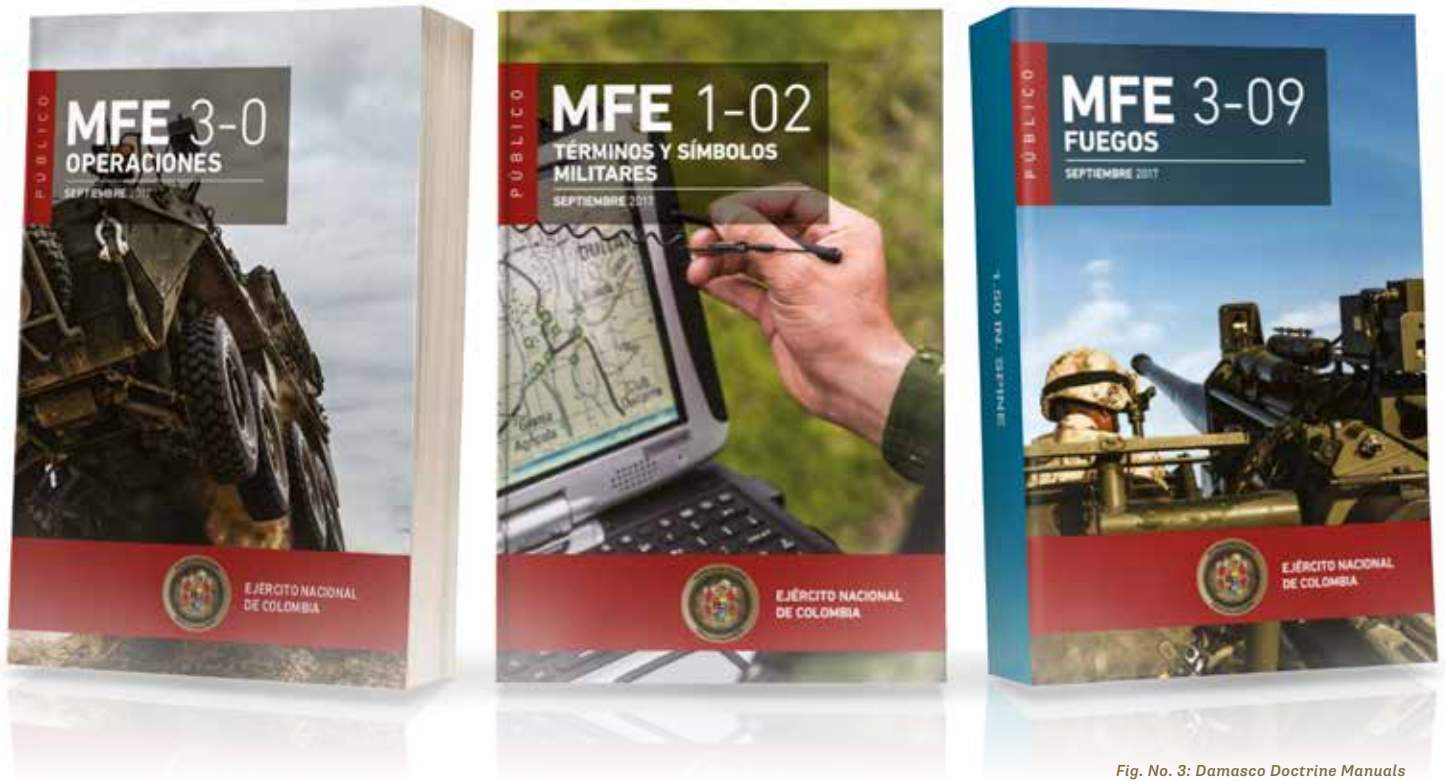


Fig. No. 3: Damasco Doctrine Manuals
Source: Boletín resumen doctrina DAMASCO Ejército Nacional

The knowledge management becomes the ideal tool for codifying, identifying, observing, storing, transferring and adapting old and new knowledge, in order to highlight the different processes that are part of the applied models

Starting from the definition of doctrine as the "Fundamental principles with their corresponding tactics, techniques, procedures and terms and symbols used to conduct operations and through which the combat generator army and the elements of the force generator army, guide their actions in the fulfillment of the national objectives. It is authoritative, but requires judgment in its application" (Colombia, 2017. p. 455), then, it's established as the adaptive and circumstantial standardization mechanism.

This dynamic requires existing documents to be reviewed periodically in the search for any changes or adjustments

Knowledge management can be defined in general terms as the sum of all the processes that allows organizations to convert the tacit knowledge (know-how, creativity, values, experiences, etc.) into explicit knowledge (regulations, manuals, lessons learned, patents, etc.).

adapting them to the doctrinal needs, before it disappears due to the personnel deployments, combined with the guidelines that pass over time.

The development of a knowledge management model for doctrinal purposes covers the use of the different models that exist for its own purposes, where for this case it is suggested to adopt the Nonaka model, Takeuchi (1995), currently applicable and which converts tacit knowledge into specific knowledge in a circular and systematic manner.

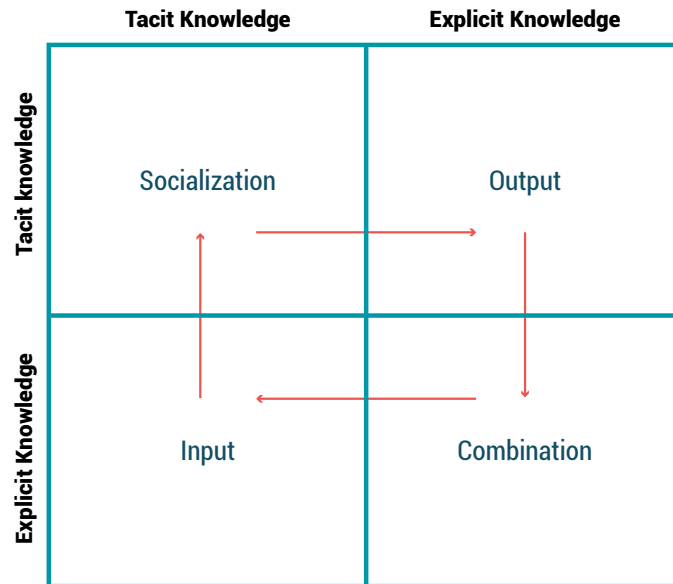


Fig. No. 4: Knowledge Cycle, Nonaka, Takeuchi model
Source: <https://es.slideshare.net/AlexandraOrtegaPulido/conocimiento-24959147>

that might occur, due to the different strategic and operational contexts found through the time.

If there is something positive that the internal armed conflict of the country has left us during more than 50 years, it is the unique opportunity of having learned and keep learning the well-known lessons learned, all of them from the practice. They remain, allocated in the minds of officers, non-commissioned officers and soldiers who have participated and are currently participating in military operations and civil assistance.

This is precisely where the knowledge management applied, makes its best contribution, by identifying those tacit knowledge belonging to the institution and highlighting them through models,

The fact is that the tacit knowledge will always be the origin of the whole process, where the socialization initially allows to identify the knowledge; externalization provides an explicit knowledge that works with concepts and ideas; the combination helps to integrate the concept with the knowledge that is already possessed at this level; and the internalization of explicit knowledge is passed from individual to group and from group to organization, which opens the probability of entering into a stage of reflection and consolidation of individual and collective learning.

In order to carry out knowledge management processes applied in this particular model, several consecutive phases can be carried out involving the following activities:

- PHASE (1) Codification: Categorization of information and knowledge by codes, identifying the type of information and classification of personal and institutional sources.
- PHASE (2) Identification: Description of the disciplines of knowledge and basic competencies, areas of interest and research that are held in the organization, to manage the knowledge.
- PHASE (3) Observation: Definition of the scopes and different methods to get a prospective, and the proper technological intelligence inside and outside the organization, which allows observing the environment as a whole.

- PHASE (4) Storage: Study and implementation of the different kinds of technologies applied to knowledge management supported by I.T (information and Technology) and their use.
- PHASE (5) Transfer: Description of the different methods to be used for the proper connection of tacit and explicit knowledge within the organization.
- PHASE (6) Adaptation: Description of the different methods for the use and combination of the explicit knowledge already identified to broaden the vision of the organization.

Each one of the phases and its development involves the use of people and multidisciplinary tools, which could be the ones shown below, which appear according to the needs of the entity and its available budget.

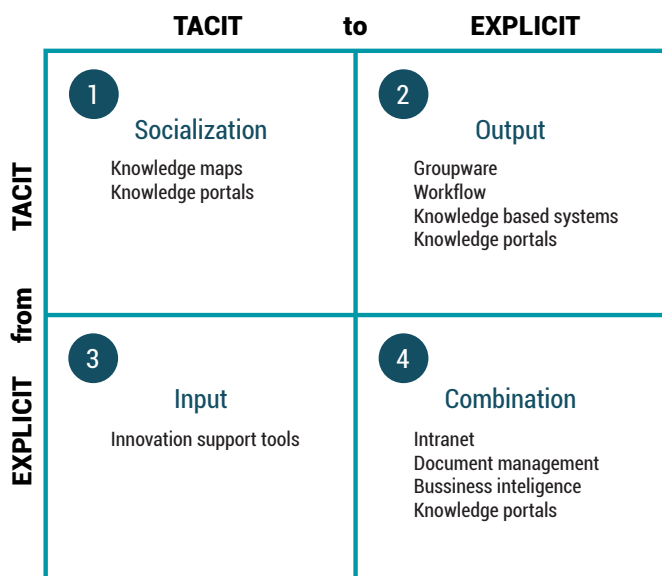


Fig. No. 5: Some tools used in the knowledge model.
Source: "Merono Cerdan - Knowledge Management, Integration of a System"

Websites specialized in knowledge, forums and interest groups, bibliographic databases by metadata for document management, Intranet, Extranet and knowledge maps, among many other technological tools, are the vital support of the knowledge transfer process and its use. In the case of the Army's Doctrine, and depending on the expected result of knowledge management applied to this area, several phases could be advanced in time for the implementation of these tools.

As an example of specific application to the doctrine, it is feasible to think about maintaining databases for document management, with their respective repositories, that allow storing all documents, photographs and information with metadata (data from the data) for immediate registration and consultation.

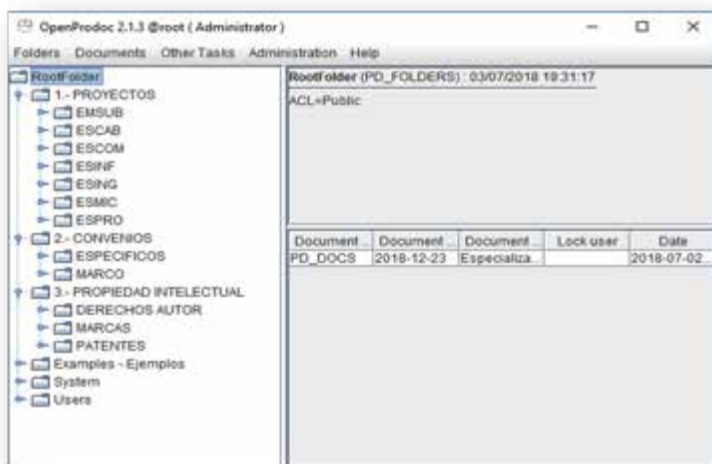


Fig. No. 6: OpenProdoc Screenshot
Source: https://jhierrot.github.io/openprodoc/Spec_ES.html

Or programs for the management of mental maps, as well as the elaboration of knowledge maps (historical templates), that show everything, in a holistic way, that might happen in the development of a specific knowledge, which allows the elaboration of documents in doctrine (regulations, manuals, etc.).



Fig. No. 8: Edraw Mindmaster Pro Screenshot
Source: <https://www.edrawsoft.com/mindmaster/>

But, beyond the usable tools, whoever integrates the knowledge management processes are the most important part of the process, organized in three different levels:

- Level one: internal human resources (officers, non-commissioned officers, soldiers and non-uniformed Army personnel) that manage its own knowledge for the performance on routine activities.
- Level two: internal or external human resources that generate new explicit knowledge in an expeditious manner, looking always for new talents and skillful people.
- Level three: internal or external human resources (advisors, consultants, etc.), expert in knowledge management, responsible for directing, promoting and coordinating processes at all levels, enabling scenarios to improve the dissemination of knowledge in the organization.

These people need to have a specific profile within the model's execution, which depends on their role as:

- Knowledge Managers (CKO).
- Knowledge manager.
- Knowledge Management Systems Engineers.
- Knowledge content managers.
- Engineers in knowledge research.
- Administrator of intellectual capital.
- Specialists in performance measurement of the knowledge management model.
- Security administrators of knowledge management models.

The development of a knowledge management model for doctrinal purposes covers the use of the different models that exist for its own purposes, where for this case it is suggested to adopt the Nonaka model, Takeuchi (1995), currently applicable and which converts tacit knowledge into specific knowledge in a circular and systematic manner

Therefore, some of the skills considered to work in the Army's Center of Doctrine should be the comfort to create and devise, their ability to innovate, to oral and written presentation, their accuracy to conclude, teamwork from interdisciplinary groups, their capacity for self-learning and self-motivation. They should have systemic thinking and holistic visions to work on collaborative networks as well as working in risky environments, uncertainty and pressure, analysis, synthesis and abstraction, and also their capacity to carry out organizational intra-entrepreneurship.

All these resources for development and execution of the knowledge management model are very convenient to share the publications to everyone within in the Army, all those interested in the development of some type of manual or regulation. They are able to find lessons learned, mental maps and all those resources that support the processes of socialization, externalization, combination and internalization of the model chosen.

Thus, the tacit knowledge, assorted from the process of insertion of the mo-

del, presents tangible results that come from the intangible knowledge, which could be characterized, identified, organized and systematized to innovate the doctrine.

It is also pertinent to consider the creation of knowledge networks with other Armies in the world, to promote the necessary synergies and the confrontation of endogenous knowledge, as in the case of NATO and the characteristics that a Multi-mission Army needs to fit in the technological and operational modernity, which are an integral part of the applied knowledge management.

In conclusion, the applied management systems are currently considered an integral part of organizations, in an attempt to evidence, systematize, preserve and use the tangible and intangible assets of knowledge.

On the one hand, the high turnover of military personnel due to deployments is clearly identified as one of the greatest weaknesses for the loss of experiences and expertise gathered during the performance along their careers.

On the other hand, the management of documentation in the Defense sector, oblige the loss of the documents and files, due to the lack of expertise in organizing the sensitive files, and the traceability is not easy to make. Although it is true that there are platforms for institutional document management such as ORFEO, these are not properly organized for metadata management, so it's not possible to keep the information under security measures the whole time, and also it's very hard to search a specific file.

In the specific case of the Army's Doctrine, it is dynamic and adaptive; it permanently requires knowledge inputs that facilitate its updating and doctrinal innovation. For this reason, it is essential to keep in mind some recommendations aimed to elaborate a knowledge management model on the Army's Doctrine, which allows the identification of tacit and specific knowledge from the tangibles and intangibles within the organization. It is viable to implement this model for the management of old and new knowledge from its different phases of development. The doctrine builders in the Army's Center of Doctrine can look up the results obtained through the different tools available from the model developed, exploiting them for the benefit of the processes of research, development and innovation in doctrine.

Finally, it is considerable to create knowledge networks that are relevant to doctrine in the defense sector and with other foreign militaries that facilitate inter-institutional synergy, as well as migration and mainstreaming of the resulting information and knowledge, which can be treated as an intellectual asset of the organization.

References

Behrensen, C. (2004). El conocimiento es un activo muy importante en las organi-

The knowledge management is the ideal tool to identify the people's level of experiences and expertise, according to the positions that they have occupied during their military career

zaciones actuales. Retrieved from <http://www.gestiopolis.com/canales2/gerencia/1/concelbehre.htm>

Castro, P. Pavas, L. García, O. Vargas, V. (n.d.). Activos intangibles. Retrieved from <http://www.monografias.com/trabajos22/activos-intangibles/activos-intangibles.shtml>

Fernández V (2005). Gestión del conocimiento versus gestión de la información. Retrieved from http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0187-358X200600020000

Fernández, J. (2008). Gestión del conocimiento. Retrieved from <http://www.slideshare.net/jcfdezmx2/gestin-del-conocimiento-resentation-826526>

Ortiz Rangel Carlos E. (2016) Tesis de grado Maestría Gestión de la Ciencia y la Innovación (Universidad Politécnica de Valencia) "Propuesta para la implementación del modelo de gestión del conocimiento en el Sistema de ciencia y tecnología del Ejército Nacional de Colombia".



HÉROES BICENTENARIOS

EJJC

AVANZANDO POR COLOMBIA

