

# EXPERTICIA MILITAR

NÚMERO 7 - MAYO - AGOSTO 2019 - BOGOTÁ, COLOMBIA

ISSN 2590-8782



**POR MI PATRIA,  
MI LEALTAD ES EL HONOR**



HEROES BICENTENARIOS

**EJC**  
AVANZANDO POR COLOMBIA



**CEDOE**

CENTRO DE DOCTRINA  
DEL EJÉRCITO

REVISTA PROFESIONAL DEL EJÉRCITO NACIONAL DE COLOMBIA



HÉROES BICENTENARIOS

**EJC**

AVANZANDO POR COLOMBIA



# CONTENIDO

**Centro Internacional de Desminado: capacidad de los Ingenieros Militares certificada internacionalmente**  
Brigadier General Omar Esteban Sepúlveda Carvajal

8

**Diplomacia sectorial e internacionalización de la Fuerza: desafíos y oportunidades de Colombia en la OTAN**  
Coronel Norman Rey / Catalina Miranda Aguirre

14

**Doctrina del Ejército Nacional: componente de capacidad clave para afrontar los desafíos y amenazas de la nación en el siglo XXI**  
Coronel Leonardo Bastos Martínez / Capitán Pedronel Jiménez Cárdenas

22

**Plan estratégico de fortalecimiento del entrenamiento militar**  
Brigadier General Juan Carlos Correa Consuegra

30

**Las variables operacionales: una herramienta de aproximación holística para la comprensión del ambiente operacional**  
Sargento Segundo Nixon Vargas Chaparro

36

**Comunicación y prospectiva. Caso de estudio: Centro de Doctrina del Ejército**  
Luz Martha Melo Rodrigues

44

**El Diccionario de Tareas del Ejército Nacional**  
Teniente Coronel Germán Eudoro Velasco Forero

50

**Las dificultades para alcanzar una doctrina conjunta**  
Coronel de artillería Carlos Frías

54

**Mandos y líderes militares: planteamientos para un nuevo milenio**  
Teniente Coronel de Ingenieros Carlos García-Guiu López

64

**Proceso de transformación doctrinal de Colombia: nuevo poder blando del hemisferio sur**  
Mayor Jorge Eliécer Herrera Quiroz

72

**Doctrina Damasco: la interacción de la vida nacional y el dominio terrestre**  
Henry Cancelado

76

## EXPERTICIA MILITAR

Edición 7 Mayo - Agosto 2019  
ISSN 2590-8782

**General**  
Nicacio de Jesús Martínez Espinel  
*Comandante Ejército Nacional*

**Mayor General**  
Adelmo Orlando Fajardo Hernández  
*Segundo Comandante del Ejército Nacional*

**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 jefe**  
Coronel Pedro Javier Rojas Guevara  
*Director Centro de Doctrina del Ejército*

**Coronel Wilson Cardoso Ulloa**  
*Subdirector Centro de Doctrina del Ejército*

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

**Editora general:**  
Luz Martha Melo Rodrigues

**Diseño, diagramación y conceptualización:**  
Luz Marina Betancourt Marulanda

**Colaboradores**  
Corrección de estilo: Capitán Diego Esmeral - Marcela Labrador - Tatiana Fadul - Subteniente Luisa Mesa. Escuela Superior de Guerra de Colombia. Revista Fuerzas Armadas. Gerson Pineda. Fotografía: Archivo fotográfico Ejército Nacional, CEDOE, CEMAI, Escuela de Inteligencia, Academia General Militar (ZARAGOZA).

**Impresión:** Publicaciones Ejército

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

Las opiniones expresadas por autores militares y civiles en Experticia Militar: Revista Profesional del Ejército son de su exclusiva responsabilidad y no reflejan necesariamente el pensamiento de la Institución.



**POR MI PATRIA,  
MI LEALTAD ES EL HONOR**

# PALABRAS DEL COMANDANTE

## DOCTRINA Y EDUCACIÓN ESENCIALES PARA EL EJÉRCITO NACIONAL

**General**

*Nicacio de Jesús Martínez Espinel*

*Comandante del Ejército Nacional*



***“La correcta aplicación, interpretación y enseñanza de la doctrina seguirá siendo el principal componente de capacidad”***

*General Nicacio de Jesús Martínez Espinel*

*Comandante del Ejército Nacional*

La transformación del Ejército Nacional iniciada en el año 2011 con los Comités de Revisión e Innovación Estratégica (CRE-I), el Comité Estratégico de Transformación Institucional (CETI), y el Comité de Diseño del Ejército del Futuro (CEDEF) realizaron un ejercicio de prospectiva que le permitiera a la Nación contar con una Fuerza terrestre más preparada para afrontar los retos y las amenazas de un ambiente operacional en constante cambio. Decantada tal necesidad, se visualiza una reforma doctrinal, que sin comenzar generaba expectativas.

En el año 2015 el Ejército Nacional en cumplimiento de la política educativa nacional, tuvo la voluntad y determinación para realizar en su interior, una transformación en este campo, que no dudo de significar como auténtica y muy importante.

Dimos paso al plan MINERVA. El Plan Minerva es el "Plan Estratégico para el Mejoramiento del Sistema de Enseñanza de las Ciencias Militares para el Ejército Nacional", instituyéndose como política pública ante el Departamento Nacional de Planeación. En cuya concepción trabajó con entusiasmo un equipo de nuestros oficiales, suboficiales y civiles comprometidos y acuciosos por la evolución de nuestra cultura militar. Este plan se sustentó en cinco pilares fundamentales: el bilingüismo, la instrucción y el entrenamiento, la ciencia y la tecnología, la educación, la doctrina y las lecciones aprendidas, generando una filosofía integral encaminada a proyectar un Ejército más fuerte, más educado, más profesional para garantizar la protección integral del Estado colombiano y sus recursos.

Fue este plan, el que materializa la Doctrina Damasco, como proyecto bandera, sobre la que hoy avanza la transformación y se respalda la educación militar, una pedagogía de mejora continua, efectiva y ajustada a las necesidades operacionales de las tropas. Esta doc-

## *MINERVA materializa la Doctrina Damasco, como proyecto bandera, sobre la que hoy avanza la transformación y se respalda la educación militar, una pedagogía de mejora continua, efectiva y ajustada a las necesidades operacionales de las tropas*

trina es el principal componente para el desarrollo de nuestras capacidades.

Aquí es fundamental manifestar que esa transformación tuvo también como perspectiva de protección y afianzamiento los Derechos Humanos y el Derecho Internacional Humanitario. Nuestra carta de navegación fue la Constitución Política de Colombia garantizando la vigencia y aplicación de los postulados universales de los derechos fundamentales, con el firme propósito de mantener la legitimidad en cumplimiento de los fines esenciales del Estado.

Hoy, podemos decir que el Ejército le ha respondido al país con eficacia en la búsqueda de los fines constitucionales. El soldado de ayer, hoy y siempre serán los guardianes de los valores democráticos, de la seguridad y el orden constitucional, reflejados en una formación profesional bajo los principios y valores que caracterizan nuestra institución.



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

# EDITORIAL

## POSICIONAMIENTO INTERNACIONAL DE LA FUERZA

**Brigadier General**

**Robinson Alexander Ramírez Cedeño**

*Comandante del Comando de Educación y Doctrina del Ejército*



Acontecimientos importantes durante el último quinquenio han marcado hitos en la historia de Colombia, particularmente en el Ejército Nacional. Por ejemplo: la inclusión del país en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), después de un proceso de adhesión de más de siete años, que lo posiciona como el miembro número 37 en la lista y tercero a nivel Latinoamérica, abre una mayor posibilidad de inversión, confianza, oportunidades de negocios, entre otros, hacia la comunidad internacional.

Otro evento importante consiste en haberse convertido en la primera nación de América Latina en hacer parte de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en calidad de socio global y en el mismo nivel de otros países como Afganistán, Australia, Irak, Japón, Corea del Sur, Mongolia, Nueva Zelanda y Pakistán.

Este logro, ocurrido en el 2018, permite el acceso a relaciones de cooperación dispuestas a través de planes, programas, capacitaciones y entrenamientos de la Fuerza Pública disponibles para los países miembros y los socios globales con el propósito de garantizar la defensa de los territorios, pero también la paz y seguridad internacional.

Consecuente con lo anterior y como tercer evento trascendental, el Centro Internacional de Desminado (CIDES) recibió la aprobación de ingreso a la Comunidad de Centros de Formación y Educación de Alianzas de la OTAN (PTEC, Partnership Training and Education Center, por su sigla en inglés) por parte del Consejo del Atlántico Norte, añadiéndose en la lista de miembros con el número 33.

La labor principal, y orgullo para la Fuerza, es el intercambio académico reflejado en cursos, seminarios y talleres, que contribuyen con los procesos educativos

y de capacitación para los integrantes de la OTAN en temas específicos como desminado humanitario y militar.

En efecto, Colombia y la institución misma han venido desarrollando fortalezas en cuanto a relaciones, gestión y alianzas estratégicas con otros países u organizaciones, que permiten la exportación de capacidades, la diversidad de conocimiento, la práctica de ejercicios multinacionales y el desarrollo de operaciones destinadas al mantenimiento de la paz, las misiones de asistencia humanitaria, la colaboración efectiva entre ejércitos del mundo y la promoción del desarrollo sostenible de las naciones.

Por lo tanto, sumar esfuerzos para capacitarse, ofrecer el conocimiento propio y compartir experiencias, garantizan el crecimiento y formación de los héroes bicentenarios, quienes cuentan con sólidas bases para defender tanto los intereses de la nación, ante cualquier amenaza, como mantener la ventaja competitiva durante las operaciones militares, que generan valor agregado en términos de impacto, estandarización, interoperabilidad y aplicabilidad de la doctrina en diferentes contextos, siempre basados en la premisa fundamental de la educación militar "Educar es algo más que enseñar; es trascender en el hombre".

*Colombia y la institución misma han venido desarrollando fortalezas en cuanto a relaciones, gestión y alianzas estratégicas con otros países u organizaciones, que permiten la exportación de capacidades, la diversidad de conocimiento, la práctica de ejercicios multinacionales y el desarrollo de operaciones destinadas al mantenimiento de la paz, las misiones de asistencia humanitaria, la colaboración efectiva entre ejércitos del mundo y la promoción del desarrollo sostenible de las naciones*



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

# CENTRO INTERNACIONAL DE DESMINADO: CAPACIDAD DE LOS INGENIEROS MILITARES CERTIFICADA INTERNACIONALMENTE

## ***Brigadier General***

### ***Omar Esteban Sepúlveda Carvajal***

*Brigadier General del Ejército Nacional. Profesional en ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, especialista en alta gerencia de la defensa nacional de la Universidad Militar Nueva Granada, magíster en seguridad y defensa hemisférica del Colegio Interamericano de Defensa de Estados Unidos, y magíster en defensa y seguridad de las Américas de la Academia Nacional de Estudios Políticos y Estratégicos de Chile.*

*Adicionalmente, realizó los Cursos de Estado Mayor en la Escuela Superior de Guerra “General Rafael Reyes Prieto”, Colombia, y en el Instituto del Hemisferio Occidental para la Cooperación en Seguridad, Estados Unidos.*

*Actualmente se desempeña como comandante del Comando de Ingenieros Militares del Ejército Nacional.*



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

Los Ingenieros Militares, como motor de desarrollo integral para el país y constructores de progreso para las comunidades en todo el territorio nacional, han logrado impulsar la economía en las diferentes regiones y beneficiar a centenares de personas con sus obras de construcción, vías, puentes y promoción de la seguridad e integridad a través de las diferentes acciones de desminado militar y humanitario que permiten el

mejoramiento de la calidad de vida y el retorno de las comunidades hacia sus orígenes.

Es así como la Divisa Púrpura, en busca de fortalecer sus capacidades viene desarrollando diversos proyectos orientados a contribuir al desarrollo sostenible en beneficio de la población colombiana. Uno de estos proyectos, encabezado por el Centro Nacional de Artefactos Explotivos y Minas (CENAM), es el Centro Internacional de Desminado (CIDES), cuyo propósito es capacitar a los soldados en las técnicas y procedimientos propios del desminado realizado de manera profesional y eficiente.

En el 2012 surgió la iniciativa de capacitar a los hombres del Ejército Nacional en labores de desminado, a través de un centro especializado de formación, toda

vez que Colombia tiene una fortaleza importante en el desarrollo del desminado en relación con otros países de Latinoamérica. Para el 2016 se empezó a proyectar el Centro Internacional de Desminado (CIDES), mediante un proceso de formación intensiva a todo el personal orgánico de las diferentes unidades de desminado humanitario y desminado militar a nivel nacional (grupos EXDE, EXDE DELTA y Marte).

En el 2018, el CIDES comenzó a hacer parte de la Escuela de Ingenieros (ESING), con el fin de optimizar los procesos de capacitación, en temas de desminado militar y humanitario, alineados con las técnicas de formación establecidas por el Comando de Educación y Doctrina (CEDOC). Este proceso está representado por 6 oficiales y 20 suboficiales, 12 de los cuales son bilingües y se han desplazado por todo el territorio nacional para instruir a los soldados en temas como el conocimiento de la amenaza, las técnicas EXDE y el equipo técnico, bloqueadores de frecuencia y señal, elementos técnicos, procedimientos, entre

otros. Lo anterior ha permitido que en la actualidad se cuente con 4000 hombres certificados en desminado humanitario y más de 8000 en desminado militar.

Después de una preparación importante por parte del Ejército Nacional y la estructuración del proyecto de interoperabilidad, el CIDES logró su aprobación como miembro de los Centros de Formación y Educación de Alianzas (Partnership Training and Education Center, PTEC), instituciones educativas y de capacitación respaldadas por el Consejo del Atlántico Norte que ofrecen capacidades de intercambios académicos de conocimientos únicos; en este caso particular, con respecto del desminado humanitario y militar, dada la vasta experiencia obtenida por los héroes bicentenarios.

Dentro de la preparación mencionada, el desminado humanitario se estableció como capacidad preponderante a través de mesas de trabajo y de la coordinación política y militar por parte de la embajada de Colombia en Bruselas, el Minis-

*Después de una preparación importante por parte del Ejército Nacional y la estructuración del proyecto de interoperabilidad, el CIDES logró su aprobación como miembro de los Centros de Formación y Educación de Alianzas (Partnership Training and Education Center, PTEC)*



Foto: Archivo Fotográfico Ejército



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

terio de Defensa Nacional, el Comando General de las Fuerzas Militares, el Comando del Ejército Nacional y el Comando de Ingenieros Militares. Fue así como Colombia recibió durante cuatro días la visita a las instalaciones del CIDES, en Tolemaida, por parte de los delegados de la comunidad PTEC, quienes verificaron el desarrollo de cada uno de los procesos de educación y entrenamiento en desminado militar y humanitario, lo cual culminó, en marzo de 2019, con la aceptación de este centro como integrante trigésimo cuarto de la red académica en el mundo.

### ***Oportunidades del Ejército Nacional en los PTEC***

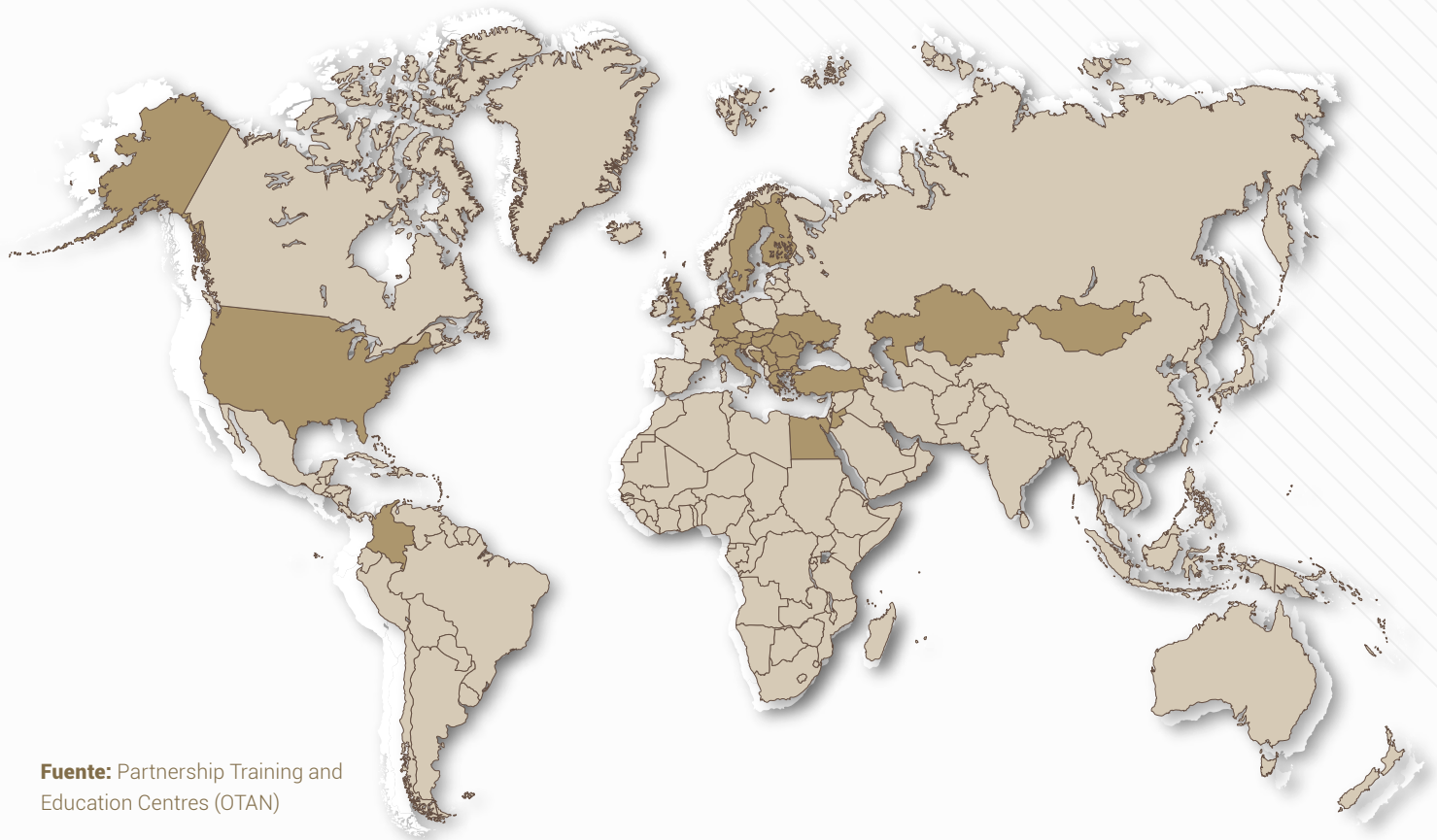
Teniendo en cuenta que los PTEC apoyan de manera determinante el desarrollo de los objetivos de la OTAN en cuanto al intercambio académico (cursos, seminarios y talleres, entre otros), con el propósito de proveer de educación, entrenamiento e instrucción para sus países miembros y socios, el Ejército Nacional

se beneficia en el perfeccionamiento de tácticas operacionales y capacidades diferenciales.

Consecuente con lo anterior, la institución tiene la oportunidad de ofertar y potenciar sus capacidades académicas a nivel internacional, fortalecer la posi-

ción privilegiada y ser referente estratégico en la región, proyectarse como actor fundamental en temas de seguridad internacional, continuar con la actualización de su doctrina y modernizar sus capacidades operativas mediante la estandarización de los procesos.

***La institución tiene la oportunidad de ofertar y potenciar sus capacidades académicas a nivel internacional, fortalecer la posición privilegiada y ser referente estratégico en la región, proyectarse como actor fundamental en temas de seguridad internacional, continuar con la actualización de su doctrina y modernizar sus capacidades operativas mediante la estandarización de los procesos***



**Fuente:** Partnership Training and Education Centres (OTAN)



Centro Internacional de las Fuerzas Armadas de Austria (AUTINT), **Austria**  
 Centro de Capacitación de Operaciones de Apoyo a la Paz (PSOTC), **Bosnia y Herzegovina**  
 Departamento de Lenguas Extranjeras (FLD) Universidad Militar Nacional, **Bulgaria**  
 Centro Internacional de Desminado de Colombia (CIDES), **Colombia**  
 Centro Internacional de El Cairo para la Resolución de Conflictos, Mantenimiento de la Paz y Consolidación de la Paz, **Egipto**  
 Centro Internacional de las Fuerzas de Defensa de Finlandia (FINCENT), **Finlandia**  
 Centro de Capacitación de las Naciones Unidas de las Fuerzas Armadas Alemanas (GE UN Trg Ctr), **Alemania**  
 Escuela de entrenamiento de montaña Sachkhere, **Georgia**  
 Centro de Capacitación de Operaciones Helénicas Multinacionales de Apoyo a la Paz (MPSOTC), **Grecia**  
 Centro de formación de apoyo a la paz de las fuerzas de defensa húngaras, **Hungría**  
 Centro Europeo de Recuperación de Personal (EPRC), **Italia**  
 Instituto Internacional de Derecho Humanitario (IIHL), **Italia**  
 Instituto de idiomas de las fuerzas armadas de Jordania, **Jordania**  
 Centro de Capacitación para la Operación de Paz (POTC), **Jordania**  
 Centro de Formación de la Asociación de Kazajstán para la Paz (KAZCENT), **Kazajstán**  
 Centro de Formación Continua de la Academia Militar de las Fuerzas Armadas, **Moldavia**  
 Centro de entrenamiento de operaciones de apoyo a la paz Five Hills, **Mongolia**

El Departamento Regional de Estudios de Gestión de Recursos de Defensa (DRESMARA), **Rumania**  
 Departamento de Gestión de Crisis y Operaciones Multinacionales (CMMOD), **Rumania**  
 Centro de Capacitación Química, Biológica, Radiológica y Nuclear (CBRN), **Serbia**  
 La Academia de las Fuerzas Armadas Eslovacas del General Milan Rastislav Stefanik, **Eslovaquia**  
 El Centro de Capacitación de Idiomas Pfp de Eslovenia, **Eslovenia**  
 Centro Internacional de las Fuerzas Armadas Suecas (SWEDINT), **Suecia**  
 Centro de Ginebra de Política de Seguridad (GCSP), **Suiza**  
 Centro Regional de Asuntos Públicos (PARC), **República de Macedonia del Norte**  
 Comando Internacional de las Fuerzas Armadas Suizas (PSO TC SWISSINT), **Suiza**  
 Centro de entrenamiento turco Pfp, **Turquía**  
 Centro Internacional de Mantenimiento de la Paz y Seguridad (IPSC), **Ucrania**  
 Academia de Defensa, **Reino Unido**  
 Universidad de Operaciones Especiales Conjuntas, **Tampa, Florida, Estados Unidos**  
 Escuela de posgrado naval (NPS), **Estados Unidos**  
 Centro de formación lingüística asociado, Europa (PLTCE), **Garmisch, Alemania**  
 El Instituto de Operaciones de Mantenimiento de la Paz y Estabilidad de los Estados Unidos (PKSOI), **Carlisle, Pennsylvania, Estados Unidos**



## Conclusiones

Una de las proyecciones del comando superior es ofrecer a los distintos integrantes de la OTAN, no solo la capacidad de desminado, sino programas de Fuerzas Especiales, proyectos como DANTE y la posibilidad de tener personal entrenado, por estos países, en temas que permitan perfeccionar las tácticas operacionales.

Con el ingreso del Ejército Nacional a la comunidad PTEC se continúa demostrando la alta capacidad en temas de desminado y el compromiso de los héroes bicentenarios en la incansable lucha contra los artefactos explosivos que imposibilitan el desarrollo de las comunidades.

El Centro Internacional de Desminado (CIDES) es la puerta que le permite al

Ejército Nacional, e incluso a Colombia, hacer parte de la plataforma de educación más preparada y exclusiva, en temas de paz y seguridad global e inter-

cambio de conocimientos, información y doctrina, con el fin de unificar conceptos básicos y aumentar el aprendizaje mediante la experiencia.

*Una de las proyecciones del comando superior es ofrecer a los distintos integrantes de la OTAN, no solo la capacidad de desminado, sino programas de Fuerzas Especiales, proyectos como DANTE y la posibilidad de tener personal entrenado, por estos países, en temas que permitan perfeccionar las tácticas operacionales*



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

# DIPLOMACIA SECTORIAL E INTERNACIONALIZACIÓN DE LA FUERZA: DESAFÍOS Y OPORTUNIDADES DE COLOMBIA EN LA OTAN

## **Coronel Norman Rey**

*Profesional en ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, administrador de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, especialista en seguridad y defensa nacional de la Escuela Superior de Guerra, magíster en administración de proyectos de la Universidad para la Cooperación Internacional de San José de Costa Rica.*

*Durante su trayectoria profesional se ha desempeñado como miembro del Estado Mayor del Comando de Transformación del Ejército del Futuro y comandante del Batallón de Infantería N.º 3 Colombia. Actualmente se desempeña como director del Centro de Misiones Internacionales y Acción Integral del Ejército Nacional.*

## **Catalina Miranda Aguirre**

*Profesional en relaciones internacionales de la Universidad del Rosario con énfasis en historia. Se ha desempeñado como asesora de investigación en el Centro de Análisis Estratégico del Comando de Transformación del Ejército Nacional y la Oficina de Planeación de la Policía Nacional. Adicionalmente cuenta con una amplia experiencia en investigación y gestión de proyectos en seguridad nacional e internacional, relaciones cívico-militares, análisis coyuntural e internacionalización del sector Defensa y Seguridad.*

El ingreso de Colombia a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), como socio global<sup>1</sup>, trae retos y oportunidades para el país y sus Fuerzas Militares que no solo dependen de la gestión del sector Defensa, sino de la voluntad política interna. Este artículo busca recorrer algunos hitos históricos (mediante el estudio de los conceptos estratégicos del Ejército) que condujeron a la adaptación de la seguridad cooperativa como una herramienta para encontrar aliados clave en la consecución de los intereses del Ejército y, consecuentemente, del Estado. De igual forma, este documento devela algunas oportunidades para Colombia y hace un llamado para mitigar tempranamente los riesgos y desafíos asociados a este marco cooperativo nuevo.

Si bien uno de los fundamentos para la creación de la OTAN fue la necesidad de sus miembros fundadores de tener una herramienta político-militar capaz de disuadir la amenaza soviética, la mutación de los conflictos, la evolución del sistema y las dinámicas internacionales han hecho que esta organización reevalúe sus objetivos y encuentre aliados estratégicos en otros actores (aparentemente distantes de su zona de interés geográfica: el Atlántico Norte y regiones circun-

## *La OTAN añadió la seguridad cooperativa a su concepto estratégico como una herramienta de cooperación mucho más amplia que considera alianzas con países de diferentes espacios geográficos a través de la figura ‘socios alrededor del mundo’*

dantes) para la consecución de sus fines y la proyección de sus intereses.

A partir de este nuevo contexto, en la Cumbre de Lisboa de 2010, la OTAN añadió la seguridad cooperativa a su concepto estratégico como una herramienta de cooperación mucho más amplia que considera alianzas con países de diferentes espacios geográficos a través de la figura ‘socios alrededor del mundo’ (o, simplemente, ‘socios globales’), con respecto de lo cual cabe señalar que Co-

lombia ha sido el primer país de América Latina en ser aceptado bajo el amparo de esta figura.

Lo expuesto ha suscitado expectativas y mitos, al interior del país y en la región, que han partido muchas veces del desconocimiento sobre el significado real de las relaciones con la Organización del Tratado del Atlántico Norte, los roles y deberes que deberá asumir Colombia en esta relación y las implicaciones de esta nueva alianza para la seguridad de la re-

<sup>1</sup> Hay nueve países vinculados con la OTAN a través de esta figura: Afganistán, Australia, Colombia, Irak, Pakistán, Japón, Corea del Sur, Mongolia y Nueva Zelanda.



Foto: Archivo CEMAI

gión. Por tal motivo, este artículo busca presentar una visión introductoria que permita visibilizar las ventajas, retos y oportunidades para el país y sus Fuerzas Militares, los cuales deberán ser asumidos por medio de una transferencia activa y transparente de conocimiento y experticia.

Para cumplir con este objetivo, este escrito se encuentra estructurado en tres partes. La primera, presenta una breve introducción de la Organización del Tratado del Atlántico Norte, su historia e hitos y los tipos existentes de membresías (con interés especial en los socios globales por su implicación directa con el país). La segunda, analiza dos aspectos relevantes: el rol de la OTAN en Colombia y su impacto en los procesos de estandarización, interoperabilidad, doctrina, etc. de sus Fuerzas Militares y las ventajas comparativas que puede aportar este país latinoamericano a dicha organización. La tercera, plantea reflexiones y algunas preguntas a resolver en investigaciones futuras sobre la materia.

La metodología empleada consideró la revisión de fuentes secundarias, información institucional, prensa nacional e

## ***Ser socio global implica la cooperación en temas de intereses mutuos para contribuir a la salvaguarda de la paz y la seguridad internacional***

internacional y demás material bibliográfico sobre estudios en Seguridad y Defensa y diplomacia del sector Defensa.

### ***Adaptación estratégica de la Organización del Tratado del Atlántico Norte: de la represalia masiva a la seguridad cooperativa***

La OTAN es una alianza político-militar conformada por 29 países de Europa y América del Norte cuyo eje primordial es la defensa colectiva, concepto establecido en el artículo 5 del Tratado del Atlántico Norte, también conocido como la Carta de Washington (1949), en el que:

Las Partes acuerdan que un ataque armado contra una o más de ellas, que tenga lugar en Europa o en América del Norte, será considerado como un ataque dirigido contra todas ellas, y en consecuencia, acuerdan que si tal ataque se produce, cada una de ellas, en ejercicio del derecho de legítima defensa individual o colectiva reconocido por el artículo 51 de la Carta de las Naciones Unidas, ayudará a la Parte o Partes atacadas, adoptando seguidamente, de forma individual y de acuerdo con las otras Partes, las medidas que juzgue necesarias, incluso el empleo de la fuerza armada, para restablecer la seguridad en la zona del Atlántico Norte (...) (Tratado del Atlántico Norte, 1949).

La OTAN no solo nació como una iniciativa de los Estados con el fin de disuadir la expansión soviética, sino como un mecanismo para apoyar una integración política naciente en la Europa de la posguerra. Ahora bien, esta alianza ha evolucionado de conformidad con la identificación de nuevas amenazas e intereses por parte de sus miembros que ha permitido reconocer seis momentos que, más allá de componer los antecedentes históricos, son evidentes en la transformación mediante el estudio de los conceptos estratégicos del Ejército y la doctrina de la OTAN:

1. En su primera década, esta organización se caracterizó por ser de carácter defensivo, influenciada altamente por la doctrina Eisenhower<sup>2</sup> (Polsky, 2015, pp. 91-109). Este contexto propició una lógica creciente de incertidumbre, ante el temor del uso de armas de destrucción masiva, e



Foto: Archivo CEMAI

incentivó una carrera científica sin precedentes<sup>3</sup> entre las dos potencias hegemónicas y sus respectivos ejes de influencia.

2. Los años 60 favorecieron un cambio significativo en el comportamiento de los Estados y en el concepto estratégico de la OTAN. La ruptura de las relaciones entre la China de Mao y la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) de Jrushchov y Brézhnev, el rol de Nixon en el posicionamiento de los intereses 'occidentales' en la agenda internacional, la fundación del Movimiento de Países No Alineados, los efectos de la primavera de Praga, la firma de los acuerdos de Conversaciones sobre la Limitación de Armas Estratégicas (Strategic Arms Limitation Talks, SALT) y el Tratado sobre Misiles Antibalísticos, entre otros,

*Las Fuerzas Militares de Colombia han desarrollado capacidades conjuntas específicas y únicas de acción integral, inteligencia operacional y de combate, despliegue, acciones de Fuerzas Especiales, reabastecimiento aéreo, intervención de artefactos explosivos, recuperación de personal, asistencia militar en la gestión del riesgo de desastres, seguridad marítima y fluvial, desminado humanitario y desminado militar*



Foto: Archivo ESING

<sup>2</sup> Esta doctrina, también relacionada con el concepto 'represalia masiva', tuvo el objetivo de bridar recursos económicos y militares y emplear la fuerza (incluyendo operaciones desproporcionadas a través de ataques nucleares) para contener la expansión del comunismo.

<sup>3</sup> El lanzamiento del satélite soviético Sputnik (1956) suscitó la necesidad de robustecer la cooperación científica en los países aliados (o bloque occidental). En 1958 se creó el Programa de Ciencia para la Paz y la Seguridad de la OTAN.

determinaron una década en la cual se redujo la posibilidad de una gran guerra y se favoreció la coexistencia pacífica. En este contexto, la OTAN jugó un papel predominantemente político y diplomático (Gelman, 1985).

3. En la búsqueda de una protección real para los intereses y la integridad de los países norteamericanos y sus aliados europeos, el Gobierno de John F. Kennedy adoptó una estrategia diferente a la represalia masiva. La 'respuesta flexible', concepto implementado por la OTAN, planteó una lógica que no estuvo determinada por la destrucción mutua asegurada, sino que pretendió "(...) mejorar la postura de defensa convencional de la OTAN al ofrecer respuestas militares antes de un intercambio nuclear en caso de conflicto"<sup>4</sup> (NATO, Public Diplomacy Division, 2018, p. 3).
4. La caída del muro de Berlín y el fin de la Guerra Fría parecieron de-

bilitar la vigencia de la OTAN; no obstante, la inestabilidad creciente en los países de Europa central y oriental (como los conflictos originados tras la disolución de la antigua Yugoslavia o la limpieza étnica entre Armenia y Azerbaiyán en Nagorno Karabaj) le permitieron a esta alianza proyectar su misionalidad más allá de los roles fundacionales y la evolución estratégica que tuvo en sus primeros 40 años de historia.

Para 1994 se crearon dos figuras que permitieron la integración de nuevos actores estratégicos con el propósito de extender la cooperación y la estabilidad en regiones circundantes cuyas dinámicas de seguridad afectan la estabilidad de los países del Atlántico Norte. Entonces, se crearon el Diálogo del Mediterráneo<sup>5</sup> y el Programa de Cooperación para la Paz<sup>6</sup>, como mecanismos para lograr acuerdos, traspaso de información y una cooperación cercana entre la organización y países

vecinos estratégicos (NATO, Public Diplomacy Division, 2018).

5. La OTAN no fue ajena a las consecuencias de los ataques terroristas en Nueva York (11 de septiembre de 2001) ni los atentados en Madrid (2004) y Londres (2005), los cuales visibilizaron el impacto tan grande de aquellas amenazas no estatales y difícilmente tangibles en la seguridad internacional. El llamado a la lucha contra el terrorismo incentivó, nuevamente, la búsqueda de socios estratégicos mediante herramientas de cooperación que, para 2004, se tradujo en la Iniciativa de Estambul<sup>7</sup> y la participación de la OTAN por medio de la Fuerza Internacional de Asistencia para la Seguridad (International Security Assistance Force, ISAF) en la estabilización de Afganistán.
6. El concepto estratégico acordado en el 2010 tuvo un cambio significativo. En este, la seguridad cooperativa



Foto: Archivo ESING

<sup>4</sup> Traducción libre de los autores.

<sup>5</sup> Programa creado en 1994 y conformado actualmente por 7 países: Argelia, Egipto, Israel, Jordán, Mauritania, Marruecos y Túnez.

<sup>6</sup> Iniciativa creada en 1994 con el objetivo de incrementar la estabilidad y disminuir amenazas con países mayoritariamente euroasiáticos.

<sup>7</sup> Programa creado en el 2004 con el fin de contribuir a la seguridad global y regional mediante asociaciones con países del Medio Oriente. En la actualidad, Bahrein, Qatar, Kuwait y Emiratos Arabes Unidos hacen parte de esta iniciativa.

contempló la participación activa de la organización para “mejorar la seguridad internacional, a través de la asociación con países relevantes y otras organizaciones internacionales; contribuyendo activamente al control de armamentos, la no proliferación y el desarme (...)” (Organización del Tratado del Atlántico Norte, 2010, p. 8).

Esto implicó que la seguridad de los países miembros ya no solo dependiera de ellos mismos y sus vecinos; también produjo la necesidad de llevar a cabo asociaciones robustas en todo el mundo para, a partir de la transferencia de conocimiento, asumir de manera cooperativa los retos globales de seguridad. En este contexto surgió la iniciativa ‘Socios Alrededor del Mundo’, la cual aceptó a Colombia recientemente (único país de toda América Latina que forma parte de ella).

### **Retos y oportunidades de Colombia en la OTAN**

Al haber sido aceptado como socio global de la OTAN, el país debe aprovechar muchas oportunidades y enfrentar retos; tal vez, uno de los más importantes, y que depende de la voluntad del Gobierno (desde la Presidencia, hasta la Cancillería y el sector Defensa), es informar a la opinión pública nacional e internacional, de forma temprana y asertiva, sobre las implicaciones de este compromiso.

Por consiguiente, es fundamental entender que Colombia no cumple con la condición esencial para ser miembro pleno de la organización, al no estar localizado en el norte del Océano Atlántico, por tanto, no tiene la obligación de responder al concepto estratégico de la llamada ‘defensa colectiva’, si alguno de los países miembro llegase a ser atacado. De la misma forma, la OTAN tampoco tiene el compromiso de salvaguardar la soberanía e integridad territorial del país latinoamericano, en caso de una agresión externa (BBC Mundo, 2018).

Habiendo hecho esta salvedad, el ser socio global implica la cooperación en temas de intereses mutuos para contribuir a la salvaguarda de la paz y la seguridad internacional. Para la OTAN, es de gran valor la experticia que ha desarrollado el país latinoamericano con ocasión de su conflicto armado interno, a raíz de la lucha contra el terrorismo, la delincuencia organizada transnacional y el cultivo y tráfico de drogas ilícitas (y delitos conexos).

Las Fuerzas Militares de Colombia han desarrollado capacidades conjuntas específicas y únicas de acción integral, inteligencia operacional y de combate, despliegue, acciones de Fuerzas Especiales, reabastecimiento aéreo, intervención de artefactos explosivos, recuperación de personal, asistencia militar en la gestión del riesgo de desastres, seguridad marítima y fluvial, desminado humanitario y desminado militar, entre otras. En tal sentido, la contribución de Colombia no se limita al envío de tropas, sino que puede hacer un aporte valioso a la capacitación y transferencia de experticia y conocimiento en aquellos escenarios que requieran estabilización territorial.

El aporte de esta organización para las Fuerzas Militares y el país es significativo. En palabras de Torrijos y Abella (2017), se pueden identificar ventajas militares y políticas. Sobre el primer aspecto, Colombia potenciará su posición estratégica en la región y, por qué no, en el hemisferio, al contar con una alianza con la única organización político-militar que ha venido desarrollando una capacidad de despliegue y maniobra global. De esta manera, se está afianzando en el país lo que desde principios de 2010 se conoce como ‘diplomacia para la seguridad y la defensa’.

No será una tarea fácil coordinar efectivamente a las Fuerzas Militares de Colombia con la OTAN, debido a que se necesitará entender y aterrizar la interoperabilidad, armonizar la doctrina



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

**Colombia potenciará su posición estratégica en la región y, por qué no, en el hemisferio, al contar con una alianza con la única organización político-militar que ha venido desarrollando una capacidad de despliegue y maniobra global**

militar, contar con una estructura que permita la participación conjunta de las Fuerzas Armadas, tener sistemas de catalogación y clasificación de material y equipo alineados con OTAN, tener un dominio pleno del inglés e incluir efectivamente temas asociados a la inclusión de género y la transparencia (a través del Programa de Construcción de Integridad) en los procesos de las Fuerzas (Comando de Transformación Ejército del Futuro, 2018). De este modo, se está ayudando al sector Defensa a adquirir buenas prácticas y a modernizar las capacidades operativas y administrativas de las Fuerzas a través de la estandarización de procesos y la observancia y cooperación activa con los ejércitos más modernos del mundo.

Más allá del conocimiento que pueda adquirir el país en la materia, esta alianza, y la eventual participación de Colombia en operaciones de mantenimiento de paz (OMP), es una manifestación política y diplomática de poder blando mediante la cual se puede incidir en el equilibrio de los poderes regionales (Torrijos y Abella, 2017). Esto se alinea, por supuesto, con la obligación que tiene el país de mejorar sus prácticas comerciales, las políticas de buen gobierno y el fortalecimiento empresarial, con ocasión de su participación en la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE); ambos escenarios en que, de manejarlo de una manera adecuada y estratégica, Colombia y el sector Defensa mejorarán su imagen y proyección en escenarios internacionales determinantes (Centro de Análisis Estratégico Ejército del Futuro, 2018)

Sobre este último aspecto, habrá que ser cauteloso con el manejo de las relaciones con otras naciones vecinas. Es fundamental el uso adecuado de herramientas diplomáticas (en instancias bilaterales y multilaterales), a fin de hacer entender a la región que esta alianza puede ser usada como una capacidad para atender a las amenazas transnacionales que competen y afectan a todos



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

los países del hemisferio, incluyendo la delincuencia organizada transnacional y el narcotráfico, y las respuestas de las naciones y la región ante las crisis humanitarias latentes con población migrante. Lo anterior estará condicionado por la definición de los lineamientos en materia de políticas públicas, política exterior y diplomacia sectorial del Estado, los cuales deben tener una reglamentación clara y lo suficientemente fuerte para que los cambios de gobierno no entorpezcan el proceso de inserción de Colombia en la OTAN como socio global.

La invitación es a asumir este reto como una oportunidad para mostrar y mejorar las capacidades de las Fuerzas Militares de Colombia, propendiendo siempre por la transformación y modernización del sector Defensa; sin embargo, estos desafíos se deben asumir siempre pensando en los intereses estratégicos de la nación y en la realidad interna del país. Se tienen que equilibrar las necesidades prioritarias, en materia de seguridad doméstica, con la importancia de actuar estratégicamente en escenarios internacionales para contribuir, con plena consciencia de las capacidades y limitaciones, a la salvaguarda de la paz y la seguridad internacional, lo cual aportará a la estabilidad de la región.

***La eventual participación de Colombia en operaciones de mantenimiento de paz (OMP), es una manifestación política y diplomática de poder blando mediante la cual se puede incidir en el equilibrio de los poderes regionales***

## Conclusiones

Se mencionó sucintamente la evolución de los conceptos estratégicos, pasando por términos como 'represalia masiva', 'respuesta flexible' y lo que en el 2010 se acordó en la Cumbre de Lisboa como 'seguridad cooperativa'. Este último implica el involucramiento de actores nuevos alrededor del mundo, distintos a los países del vecindario próximo de la alianza, para buscar marcos cooperativos que operen en favor de intereses comunes en materia de seguridad.

Al igual que la Organización del Tratado del Atlántico Norte, las Fuerzas Militares de Colombia también se han ido adaptando a las necesidades y demandas de una agenda internacional nueva y cambiante. Frente a esto, desde el 2011, el Ejército Nacional de Colombia viene desarrollando un proceso de transformación en el que es vital armonizar a la Fuerza con altos estándares internacionales; por tal motivo, los esfuerzos que se realizan desde todo el sector Defensa serán fundamentales para que se pueda sacar el mejor provecho de esta alianza y se aporte a la estabilidad y seguridad del país, la región y el mundo (a través de la adquisición de nuevas capacidades, el mejoramiento de varios procedimientos y la modernización de las Fuerzas).

Resta tener en cuenta que los esfuerzos del sector Defensa son insuficientes, si no se da un buen manejo a la política exterior del Estado; en tal sentido, se debe considerar la necesidad de un buen balance en las relaciones con los países de la región para aprovechar esta alianza, sin perder el capital político adquirido (muchas veces recuperado) con el primer círculo de influencia de Colombia, es decir, los países de América del Sur.

Así mismo, se deberá asegurar que los avances logrados no pierdan su impulso por los cambios de gobierno, lo cual convierte a la asociación con la OTAN en una prioridad permanente para el sector Defensa, las comisiones del Congreso

## *Al igual que la Organización del Tratado del Atlántico Norte, las Fuerzas Militares de Colombia también se han ido adaptando a las necesidades y demandas de una agenda internacional nueva y cambiante*

encargadas de debatir y legislar sobre el asunto, los tomadores de decisión y, por supuesto, una academia proficiente, activa, crítica y constructiva frente a las oportunidades y los retos emanados de esta alianza.

Para concluir, es esencial resaltar que los medios de comunicación son fundamentales, puesto que son uno de los actores más importantes en la construcción de opinión de la ciudadanía. Por ello, comunicar la mayor cantidad de aspectos sobre esta alianza, de forma temprana y clara, será indispensable para obtener un apoyo social significativo al momento de participar, o cooperar a cualquier nivel, en misiones internacionales lideradas por la OTAN.

---

### Referencias

---

BBC Mundo. (26 de mayo de 2018). Colombia será el primer "socio global" de la OTAN en América Latina. BBC Mundo. Recuperado de <https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-44262895>

Centro de Análisis Estratégico Ejército del Futuro. (2018). Contexto País: Retos y Perspectivas 2030. Bogotá: Comando de Transformación Ejército del Futuro.

Comando de Transformación Ejército del Futuro. (2018). Narrativa Institucional

---

Artículo publicado en la Revista Fuerzas Armadas. Publicación militar especializada de la Escuela Superior de Guerra de Colombia - Vol. XCI- Edición 246. Reproducido con autorización de los autores: Coronel Norman Rey - Catalina Miranda Aguirre.

Relación de Colombia con la OTAN Bole-tín Informativo. Bogotá: Ejército Nacional de Colombia.

Gelman, H. (1985). The rise and fall of Detente: causes and consequences. Santa Mónica: RAND/UCLA.

NATO Public Diplomacy Division. (16 de october de 2018). North Atlantic Treaty Organization.

Organización del Tratado del Atlántico Norte. (2010). Strategic Concept for the Defence and Security of the Members of the North Atlantic Treaty Organization. Lisbon.

Polsky, A. J. (2015). Shifting Currents: Dwight Eisenhower and the Dynamic of Presidential Opportunity Structure. Presidential Studies Quarterly, 91-109.

Torrijos, V., & Abella, J. (2017). Ventajas y desventajas políticas y militares para Colombia derivadas de su eventual participación en misiones internacionales relacionadas con la OTAN. Revista Científica General José María Córdova, 47-82.

Tratado del Atlántico Norte. (4 de Abril de 1949). Washington, EE.UU. Recuperado de [https://www.nato.int/cps/ie/nato-hq/official\\_texts\\_17120.htm?selectedLocale=es](https://www.nato.int/cps/ie/nato-hq/official_texts_17120.htm?selectedLocale=es)

# DOCTRINA DEL EJÉRCITO NACIONAL: COMPONENTE DE CAPACIDAD CLAVE PARA AFRONTAR LOS DESAFÍOS Y AMENAZAS DE LA NACIÓN EN EL SIGLO XXI

## **Coronel**

### **Leonardo Bastos Martínez**

*Oficial del arma de Aviación. Administrador de empresas, especialista en seguridad y defensa nacionales, magíster en Arte en estudios de Defensa del King's College London, graduado en el Curso Avanzado de Comando y Estado Mayor en la Academia de Defensa del Reino Unido. Actualmente se desempeña como director de producción de doctrina, organización y equipamiento en el Centro de Doctrina del Ejército Nacional.*

## **Capitán**

### **Pedronel Jiménez Cárdenas**

*Oficial del Arma de Artillería. Profesional en Ciencias Militares, graduado del Defense Language Institute (DLI, Lackland Air Force Base, San Antonio Texas) y del Field Artillery Captains Career Course (Fort Sill, Oklahoma - United States Army), es profesor militar e instructor de artillería, ha sido comandante de pelotón y de compañía. Candidato a Magíster en Historia de la Universidad Pontificia Javeriana. Es autor de textos doctrinales y actualmente se desempeña como Oficial de Reglamentación de Términos y Símbolos Militares del Ejército en el Centro de Doctrina del Ejército Nacional.*

El presente artículo busca identificar la importancia del uso de la doctrina en el Ejército Nacional, pues esta sirve para la preparación de líderes y soldados en tiempos de incertidumbre y como punto de partida para la resolución de problemas en el área de operaciones. Por esta razón, los principios y fundamentos, las tácticas, técnicas, procedimientos y los términos y símbolos militares se constituyen en el medio clave para afrontar las amenazas y desafíos de la nación en el siglo XXI.

Carl Von Clausewitz dentro de la significación de la guerra la concebía como parte del comportamiento humano y hoy la doctrina Damasco establece que “la guerra es un esfuerzo humano; es, fundamentalmente, un choque de voluntades que a menudo se presenta entre la población (Colombia, 2017a). En este sentido, debido a la complejidad y dinámica de los ambientes operacionales es necesario entrenar y preparar líderes y soldados para que a través del pensamiento crítico y creativo puedan sortear problemas militares y reducir la incertidumbre.

El mismo autor describió la guerra como un camaleón, pues normalmente se adapta y cambia su apariencia de acuerdo con las condiciones político-sociales que se llevan a cabo (Munkler, 2003). Por lo tanto, desde la postura de Clausewitz “el factor que provoca los cambios más trascendentales en las formas que adopta la guerra es la interdependencia entre la violencia elemental, la creatividad estratégica y la racionalidad política” (Munkler, 2003).

En esa misma perspectiva, Henri De Jomini determina que la adopción de los mejores reglamentos y manuales para la organización de un ejército sería en vano si el gobierno o las autoridades civiles no fomentan al mismo tiempo un espíritu militar en sus ciudadanos (De Jomini, 2008).

En consecuencia, es importante para el Ejército Nacional ofrecer al país, la revisión, actualización y jerarquización sobre la forma como se realizan todas las cuestiones militares, a través de la doctrina Damasco, toda vez que teniendo en cuenta los fines del estado y con

***Debido a la complejidad y dinámica de los ambientes operacionales es necesario entrenar y preparar líderes y soldados para que a través del pensamiento crítico y creativo puedan sortear problemas militares y reducir la incertidumbre***

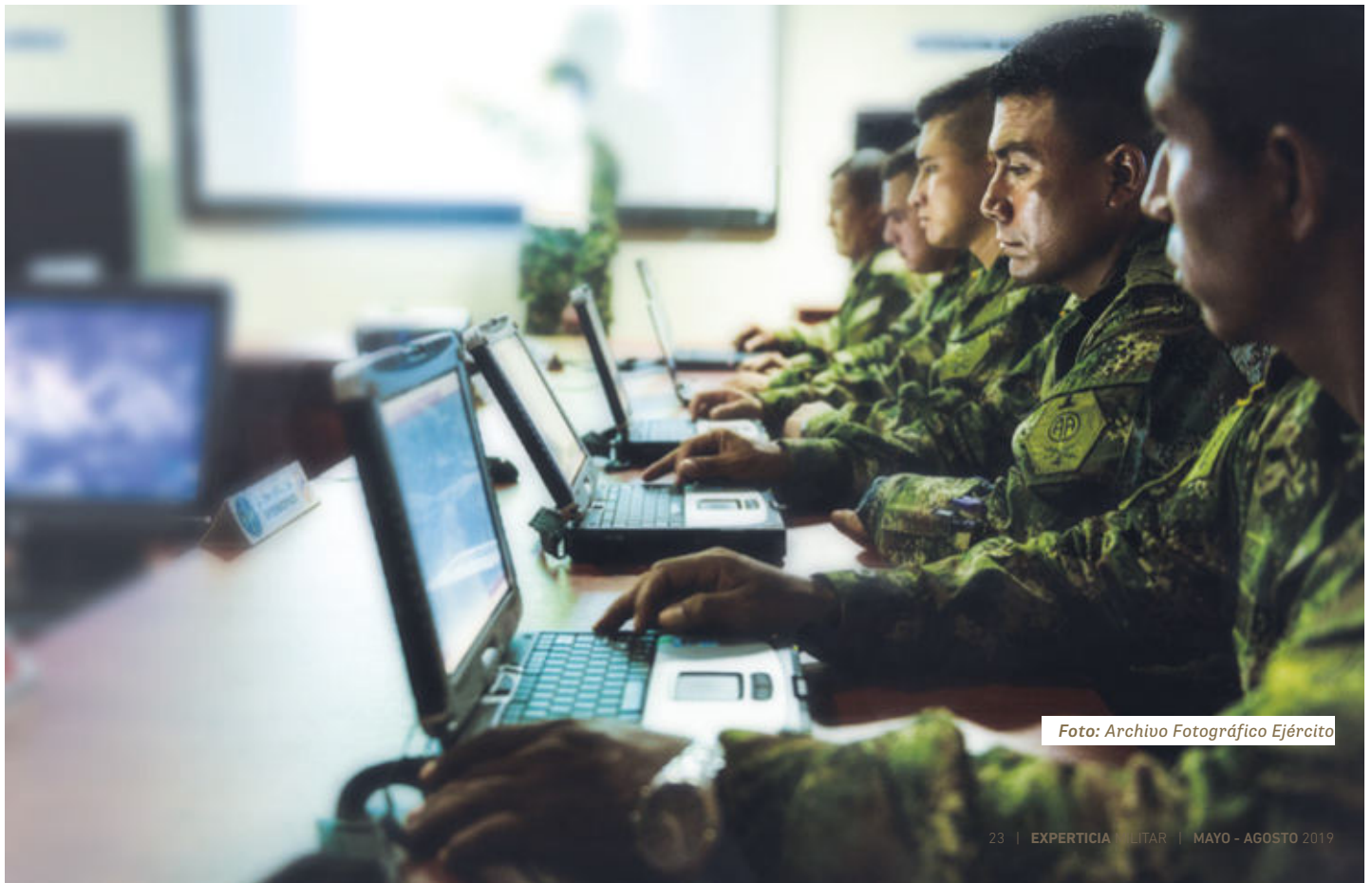


Foto: Archivo Fotográfico Ejército

el apoyo de las diferentes instituciones académicas se están cimentando las bases de un nuevo pensamiento militar colombiano, que, sin duda, se constituye en la herramienta modernizadora, profesionalizante y potenciadora de las capacidades de la fuerza terrestre de la nación, dentro del marco legal establecido para actuar con respeto por los derechos humanos y el derecho internacional humanitario.

Así las cosas, para el gobierno nacional es fundamental tener “una doctrina capaz de entender las amenazas, de enfrentarlas, de destruirlas; que debe combinar la fuerza disuasiva, la fuerza ofensiva, también con estrategias bien elaboradas (...)” (Rojas, 2018) y que finalmente una el latido del pueblo colombiano con el de sus fuerzas militares.

### ***Las guerras en el siglo XXI***

Uno de los grandes interrogantes planteados durante el siglo XXI, en el que las guerras han sido enfocadas en conflictos no estatales, pero que aún se mantiene la organización de ejércitos con capacidad de disuasión y entrenados para hacer frente a las amenazas, es ¿será que la doctrina es un medio clave para ganar las guerras de la nación en tiempos de incertidumbre?

En esta reciente etapa, los conflictos no internacionales han agregado una nueva naturaleza a la percepción de la guerra (Ravichandran, 2011). Y en tal sentido, con el incremento de este tipo de conflictos y las formas de ser combatidas se ha hecho más impredecible el enfrentamiento de las amenazas a la seguridad, no solo en la dimensión estatal sino también en la ciudadana.

Los elementos tradicionales de la guerra han cambiado debido al auge de los conflictos no estatales. No obstante, y a pesar de que la forma tradicional de hacer la guerra se ha configurado, no se deben desconocer las bases teóricas y experimentales bajo las cuales han surgido los

ejércitos y las condiciones cambiantes, consecuencia del choque de voluntades de las principales potencias militares del mundo.

En efecto, a pesar de que en la forma tradicional de las guerras, los estados tenían certeza en los términos de amenaza de pares y su respuesta era tener un ejército de soldados profesionales, uniformados, jerarquizados y que resolviera los conflictos externos con otros estados (Ravichandran, 2011); resulta fundamental tener claridad en que el auge de los actores no estatales en los conflictos y la continuidad de amenazas persistentes, hicieron que muchos ejércitos,

***Teniendo en cuenta los fines del estado y con el apoyo de las diferentes instituciones académicas se están cimentando las bases de un nuevo pensamiento militar colombiano, que, sin duda, se constituye en la herramienta modernizadora, profesionalizante y potenciadora de las capacidades de la fuerza terrestre de la nación***





Foto: Archivo Fotográfico Ejército

*Los militares deben comprender que el entendimiento del ambiente operacional, mediante el estudio de las variables operacionales y de la misión, junto con la aplicación del proceso de operaciones y la certificación de las unidades para ejecutar las diferentes tácticas, técnicas y procedimientos se constituye en el medio clave para ganar las batallas y guerras de la nación*

y en especial el colombiano mantuviera y fortaleciera sus capacidades militares, tácticas, técnicas y procedimientos de contrainsurgencia, operaciones especiales, desminado humanitario y movilidad aérea en apoyo a la maniobra terrestre solo por nombrar algunas.

Para el caso colombiano y de cara a los desafíos futuros de la agenda nacional y global, al continuar con la actualización de la doctrina del Ejército Nacional

se garantiza el fortalecimiento de las tácticas, técnicas, procedimientos y los términos y símbolos militares en la ejecución de tareas contra una amenaza interna o contra la agresión de un actor estatal.

De la mano de conceptos como la resiliencia, que han fortalecido el actuar del Ejército para enfrentar las amenazas (Bastos & Jiménez, 2018), el Ejército ha evolucionado en su doctrina de acuerdo con las necesidades, retos y amenazas enfrentadas. Así pues, el Centro de Doctrina del Ejército en sus investigaciones ha establecido periodos que muestran dicha evolución y adaptación durante hitos nacionales.

Así pues, la guerra es un fenómeno cuya naturaleza implica incertidumbre. La manera en que se define la lucha implica el choque de los cuerpos y las voluntades de un gran número de seres humanos en entornos complejos y cambiantes (Dufort, 2017). Los militares deben comprender que el entendimiento del ambiente operacional, mediante el estudio de las variables operacionales y de la misión, junto con la aplicación del proceso de operaciones y la certificación de las unidades para ejecutar las diferentes tácticas, técnicas y procedimientos se constituye en el medio clave para ganar las batallas y guerras de la nación en el siglo XXI.

### **La doctrina del Ejército Nacional**

La "doctrina del Ejército de Colombia, junto con las experiencias vividas en conflictos internacionales y el interno hicieron posible una adaptación particular de sus posiciones doctrinales, lo que llevó a enfrentar el conflicto armado interno bajo conceptos modernos de asistencia militar y acción decisiva" (Martínez, 2016). Ahora bien, ¿cuál es la finalidad de la doctrina Damasco?

La doctrina Damasco busca suministrar un nuevo pensamiento militar al Ejército

**La doctrina Damasco busca suministrar un nuevo pensamiento militar al Ejército Nacional, que se construye a partir de lo construido; es decir, un pensamiento fresco y renovado que permita a los profesionales de las armas e integrantes de la institución cumplir con las consignas constitucionales y en adición, fortalecer la interoperabilidad con los mejores ejércitos del mundo**

Nacional, que se construye a partir de lo construido; es decir, un pensamiento fresco y renovado que permita a los profesionales de las armas e integrantes de la institución cumplir con las consignas constitucionales y en adición, fortalecer la interoperabilidad con los mejores ejércitos del mundo. Esta última, entendida como la capacidad que tienen las fuerzas armadas de actuar juntas de forma coherente, eficaz y eficiente para alcanzar los objetivos tácticos, opera-

cionales y estratégicos de las naciones aliadas (OTAN, 2017).

No obstante, la Fuerza tiene claro que ser interoperables no implica descuidar las capacidades alcanzadas con la experiencia de más de cincuenta años de conflicto. Por tal motivo, lo que se busca es fortalecer no solo las capacidades actuales de contrainsurgencia, operaciones de fuerzas especiales y desminado humanitario, sino también las capacidades convencionales, con el propósito de garantizar al Estado colombiano una fuerza disuasiva, creíble y profesional que defienda los intereses y fines de la nación.

**La doctrina como medio para entender los ambientes de incertidumbre y diseñar planes efectivos**

La doctrina militar del Ejército provee a los profesionales de las armas las herramientas necesarias para operar en un mundo cada vez más complejo y lleno de incertidumbre. En ese orden de ideas, es claro que por ahora el Ejército sigue enfrentando un sistema de amenaza persistente, empero, no se sabe cuál será el enemigo del futuro. Por tal motivo, el Ejército se entrena y ejecuta tareas de la acción decisiva con el fin de consolidar ganancias y ganar las guerras de la nación.

Teóricos militares como Clausewitz concebían la guerra como elemento que implica incertidumbre (Clausewitz, 2002). La experiencia del Ejército Nacional en el conflicto armado interno evidencia que, si bien, no se puede acabar la incertidumbre, si es posible reducirla a través de la aplicación efectiva de la función de conducción de la guerra *Inteligencia* y el flujo de información como elementos del poder de combate. Por lo tanto, la asimetría no es nada más que cambiar el nivel de incertidumbre, es decir la sorpresa, a un nivel que involucra nuevos métodos de hacer la guerra (Burke, 2003).

Ahora bien, la historia demuestra que en las guerras irregulares un grupo social recurre a la violencia, algunas veces, como reacción a un enfoque diferente para resolver causas básicas (de origen político, económico y social) y la falta de espacio para manifestarlas dentro del marco político existente del Estado; por lo tanto, en muchas ocasiones, no reconoce el sistema político y jurídico establecido (Colombia, 2018a).

Conforme con lo anterior, la Fuerza ha conseguido una amplia experiencia en Guerra Irregular, lo que le proporciona una visión completa de la guerra desde los niveles estratégico, operacional y táctico. Razón por la cual, la institución se posiciona como un referente global y en especial para la OTAN, en este tipo de lucha.

Así las cosas, el Ejército se fortalece doctrinalmente con manuales como el MCE 3-24.0 Guerra Irregular, el cual se constituye como base doctrinal para comprender de qué forma se aplican las tácticas, técnicas y procedimientos de la guerra tradicional a las de un ambiente de guerra irregular, mediante un enfoque asimétrico, que permite guiar la toma de decisiones durante las operaciones y con respecto de las maniobras de combate irregular, especialmente, a través de tácticas contrainsurgentes, contraterroristas, ofensivas, defensivas, de acción integral y de estabilidad.

Complementario con lo anterior, es preciso exponer que en desarrollo de las fases III y IV de la doctrina Damasco, se han publicado manuales de técnicas y de campaña como sigue:

1. MCE 3-24.0 Guerra Irregular
2. MCE 3-09 Apoyo de fuegos y artillería de campaña
3. MCE 3-18 Operaciones de Fuerzas Especiales
4. MCE 3-07 Estabilidad



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

5. MCE 4-95 Logística en operaciones
6. MTE 5-0.1 Metodología de diseño del Ejército
7. MTE 3-05.32 Desminado humanitario
8. MTE 3-07.4 Misiones contra el narcotráfico

9. MTE 3-18.3 Acción directa de FF.EE. (Listado de manuales publicados entre julio de 2018 a marzo de 2019)

### **La aproximación efectiva para solucionar los problemas militares**

Para afrontar los ambientes operacionales futuros, el Ejército se entrena y certifica para ejecutar tareas que permitan prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y ganar la guerra. No obstante, ¿cómo hacen los comandantes para enmarcar los problemas e identifi-

car, posteriormente, su solución con una operación militar?

Un problema es una cuestión que dificulta el logro de un objetivo deseado. En ese orden de ideas, un problema operacional es una o varias cuestiones que impiden que el comandante alcance

su estado final deseado (Colombia, 2018b). Para los comandantes es importante identificar y comprender adecuadamente los problemas como manera básica para buscar su posible solución, la cual requiere de comprensión del ambiente operacional, a través de equipos de planeamiento que aplican el pensamiento

***La experiencia del Ejército Nacional en el conflicto armado interno evidencia que, si bien, no se puede acabar la incertidumbre, si es posible reducirla a través de la aplicación efectiva de la función de conducción de la guerra inteligencia y el flujo de información como elementos del poder de combate***

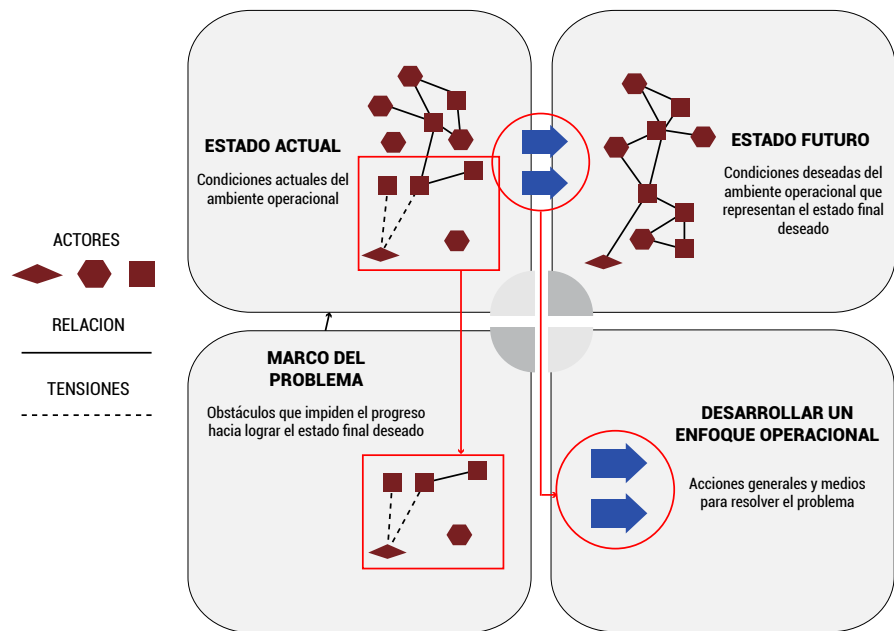
crítico y creativo e identifican sus condiciones actuales y lo llevan a un estado final deseado.

Conforme con lo anterior, los comandantes deben aplicar la metodología de diseño del Ejército contenida en el MTE 5-0.1, con el fin de tener una aproximación interdisciplinaria al planeamiento y la solución de problemas. Esta metodología combina la teoría militar, la historia, textos referentes a la naturaleza de la guerra y los retos del pensamiento crítico y creativo y se ejecuta a través de enmarcar el ambiente operacional, enmarcar problemas, estructurar soluciones, reenmarcar y conducir tareas de protección.

Ahora bien, en cuanto a estructurar problemas, los comandantes deben desarrollar el enfoque operacional y sus actividades están dirigidas hacia la construcción del enunciado del problema, el cual recoge las circunstancias o los obstáculos que deben ser superados. Al final del ejercicio los comandantes y sus estados mayores/planas mayores tendrán un enfoque operacional que sirve de enlace entre el planeamiento conceptual y el planeamiento detallado. Este último, aplicado mediante la conducción del proceso militar para la toma de decisiones y el procedimiento de comando (Colombia, 2018b).

***A pesar de que la forma tradicional de hacer la guerra se ha configurado, no se deben desconocer las bases teóricas y experimentales bajo las cuales se han creado los ejércitos y sus condiciones cambiantes***

## MARCO DEL AMBIENTE



Fuente: MTE 5-0.1 Metodología de diseño del Ejército.  
Figura: Desarrollo del enfoque operacional

Finalmente, desarrollar el enfoque operacional demuestra que hay un entendimiento del ambiente operacional, entendido este como una composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante (Colombia, 2017b). Por consiguiente, el enfoque operacional no es un curso de acción sino una guía amplia que permite estructurar el desarrollo de

los cursos de acción durante la aplicación del proceso militar para la toma de decisiones (PMTD).

## Conclusiones

- Para el Gobierno nacional es fundamental tener una doctrina capaz de entender las amenazas, de enfrentarlas y destruirlas; que debe combinar la fuerza disuasiva, la fuerza ofensiva, también con estratagemas bien elaboradas.

- Los elementos tradicionales de la guerra han cambiado debido al auge de los conflictos no estatales. No obstante, y a pesar de que la forma tradicional de hacer la guerra se ha configurado, no se deben desconocer las bases teóricas y experimentales bajo las cuales se han creado los ejércitos y sus condiciones cambiantes.

- Con la doctrina Damasco se fortalecen las capacidades alcanzadas durante el conflicto interno para garantizar la seguridad de la pobla-

ción, la infraestructura crítica y las instituciones del Estado y, en adición, se recupera la visión tradicional por la que son constituidos los ejércitos, para defender la soberanía nacional y la integridad del territorio.

---

## Referencias

---

- Bastos, L., & Jiménez, P. (2018). La resiliencia del Ejército, factor determinante para enfrentar las amenazas. *Revista Experticia Militar edición 4. Revista Profesional del Ejército Nacional*, 6-14. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)
- Burke, M. (2003). *Doctrine for Asymmetric Warfare*. *Military Review* 83, 4, 18-25.
- Clausewitz, C. (2002). El genio de la guerra. En Carl Clausewitz, *De la guerra*. Editado por LIBROdot.com.
- Colombia, Ejército Nacional (2017a). *Manual fundamental de referencia del Ejército MFRE 3-0 Operaciones*. Bogotá: Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional (2017b). *Manual fundamental del Ejército MFE 5-0 Proceso de operaciones*. Bogotá: Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional (2018a). *Manual de campaña del Ejército MCE 3-24.0 Guerra Irregular*. Bogotá: Ejército Nacional.
- Colombia, Ejército Nacional (2018b). *Manual de Técnicas del Ejército MTE 5-0.1 Metodología de diseño del Ejército*. Bogotá: Ejército Nacional.
- De Jomini, H. (2008). *The art of war*. Kingston, Canada: Published by legacy Books Press.
- Dufort, P. (2017). El legado reflexivo de Carl Von Clausewitz componente doctrinal político estratégico para Damasco. *Experticia Militar edición 2. Revista Profesional del Ejército Nacional*, 41-45. Obtenido de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)
- Martínez, N. (2016). *La gran campaña militar una exposición del honor y servicio por la patria*. Larandia, Caquetá: Planeta Colombiana S.A.
- Munkler, H. (2003). *The wars of the 21st century*. *IRRC No 849*, 7-22.
- OTAN. (2017). *NATO GLOSSARY OF TERMS AND DEFINITIONS*. Bélgica.
- Ravichandran, S. (29 de Agosto de 2011). *Non-State Conflict and the Transformation of War*. Recuperado de *E- International relations students* : <https://www.e-ir.info/2011/08/29/non-state-conflict-and-the-transformation-of-war/>
- Rojas, P. (21 de Diciembre de 2018). *Un nuevo pensamiento militar colombiano. Damasco, una doctrina militar pública, de cara al país y bajo estándares Otán*. Periódico *El Tiempo*. Recuperado de <https://www.eltiempo.com/opinion/columnistas/pedro-javier-rojas-guevara/un-nuevo-pensamiento-militar-colombiano-columna-del-coronel-pedro-javier-rojas-guevara-308040#>

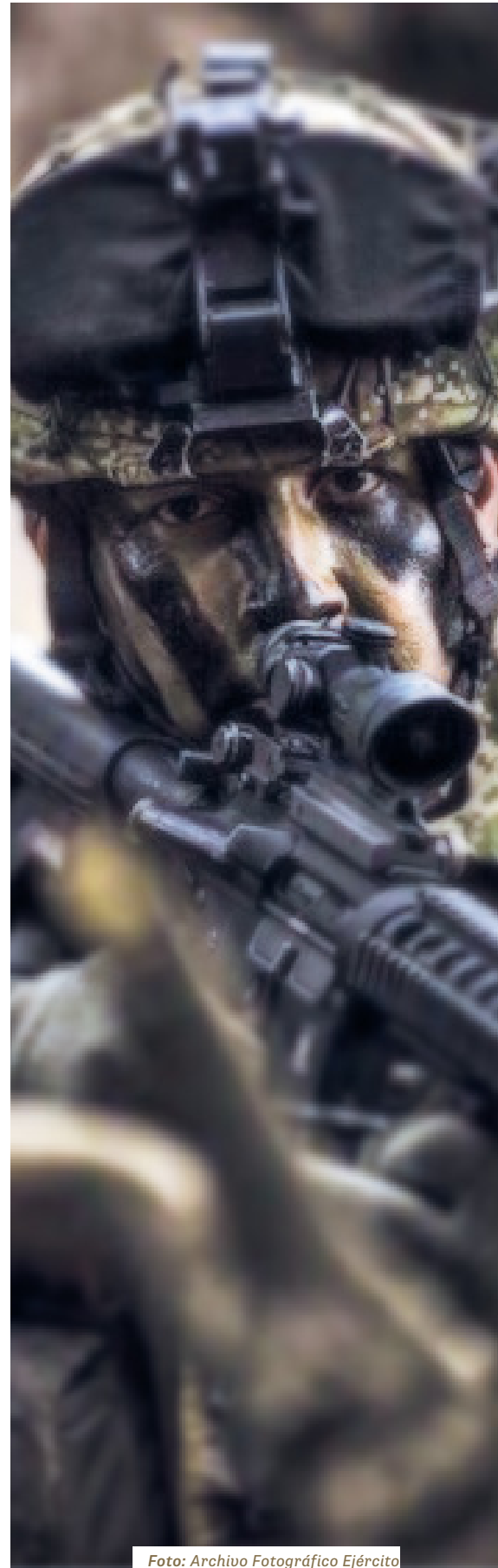


Foto: Archivo Fotográfico Ejército

# PLAN ESTRATÉGICO DE FORTALECIMIENTO DEL ENTRENAMIENTO MILITAR

## **Brigadier General**

### **Juan Carlos Correa Consuegra**

*Oficial del Arma de Caballería. Profesional en Ciencias Militares, administrador de empresas, magíster en Estrategia del Colegio de Guerra del Ejército de Estados Unidos y MBA de Webster University. Fue jefe de Planeación y Transformación del Ejército Nacional de Colombia y Comandante del Centro Nacional de Entrenamiento (CENAE). Actualmente se desempeña como director de ejercicios y asuntos de coalición del Comando Sur de los Estados Unidos.*

**"El entrenamiento es la base del éxito de todo ejército, sin él, es imposible alcanzar la victoria militar"**

*Brigadier General Juan  
Carlos Correa Consuegra*

El Ejército Nacional de Colombia es un referente a nivel regional y global, gracias a las capacidades alcanzadas y a la experiencia adquirida en la lucha contra todos los grupos armados organizados (GAO) que desestabilizan el país y la región; estos grupos reaccionan a las capacidades desarrolladas por la Fuerza y para contrarrestarlas mutan sus estructuras y su accionar.

Ante esta realidad se hace imprescindible actualizar las capacidades de la Fuerza con mayor rapidez que la amenaza, para así garantizar la afectación de las estructuras armadas que perjudican la estabilidad, seguridad y economía nacional. Por esta razón, el Centro Nacional de Entrenamiento (CENAE) ha realizado un análisis del entrenamiento actualmente con el objetivo de determinar su pertinencia frente a las diferentes amenazas.

Por décadas el talento humano del Ejército colombiano se ha consolidado como la mejor ventaja estratégica en el campo de combate, nuestros soldados han aprendido a enfrentar y superar obstáculos naturales, condiciones climáticas adversas, geografía compleja y un enemigo altamente agresivo y cambiante; estas experiencias se han materializado en procesos de entrenamiento que permiten afianzar y divulgar lecciones aprendidas y, sin duda, hacen parte del centro de gravedad de la institución.

Durante un lapso aproximado de 6 meses se reunieron un grupo de instructores y expertos en los diferentes entrenamientos y cursos que se desarrollan en el CENAE para realizar un diagnóstico dirigido a establecer los requerimientos de la Fuerza en términos de entrenamiento.

En tal sentido, fue necesaria la utilización de técnicas y herramientas de análisis metodológico para identificar la brecha entre el estado actual y el estado deseado del entrenamiento, que como resultado produjo la formulación de pro-

gramas focalizadores de esfuerzos y recursos para enfrentar los retos futuros.

En consecuencia, el entregable de todo el proceso metodológico junto con los resultados se materializó en el Plan Estratégico de Fortalecimiento del Entrenamiento Militar (PEFEM). Proyecto que contempla 45 iniciativas de impacto a desarrollar por el CENAE, que permiten mejorar la capacidad de combate del Ejército aplicables a los ambientes híbridos<sup>1</sup> en los que se desarrollan las operaciones militares.

El PEFEM impacta al entrenamiento y a los demás componentes de capacidad, ya que agrega un elemento fundamental para cumplir la misión de manera combinada como es la interoperabilidad, la cual se consolida como el primer aporte del plan al concepto holístico del entrenamiento y las operaciones.

Por esta razón, se determinan los componentes de capacidad abreviados en la sigla DOMPILEM como “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, p. 454), concepto que desarrolla programas asociados a diferentes iniciativas. Mencionados programas son: FÉNIX para doctrina, CLUSTER para entrenamiento, ZEUS para interoperabilidad, ESCUDO y JNUM para ciencia y tecnología, entre otros.



Foto: Portada PEFEM-CENAE

<sup>1</sup> Incluye los ambientes regulares, irregulares, asimétricos y transnacionales, entre otros. Teniendo en cuenta que el CENAE entrena a oficiales, suboficiales y soldados del Ejército Nacional y países amigos en liderazgo primordialmente y las técnicas, tácticas y procedimientos que se requieren en diferentes especialidades de combate. Sin embargo, esas especialidades no son exclusivas de las operaciones irregulares sino aplicables a los diferentes ambientes operacionales del campo de combate.

## Programa FÉNIX

FÉNIX se origina luego del análisis de todas las etapas desarrolladas durante el entrenamiento, en las cuales se estudia el perfil que la Fuerza requiere de sus líderes y soldados una vez graduados en cada nivel o especialidad, así como las tareas necesarias para fortalecer el nivel de entrenamiento del Ejército Nacional. Al evolucionar el entrenamiento, la capacidad de combate incrementa, lo que permite potenciar los resultados operacionales en el campo de combate bajo el marco normativo aplicable.

El análisis contempla como punto de partida la iniciativa CRONOS, que contiene tareas asociadas para la revisión, actualización y desarrollo de doctrina del entrenamiento en los diferentes niveles,

alineándolos con los retos y amenazas que el líder de pequeñas unidades en el campo de combate pueda encontrar.

De igual manera, estandarizó los sistemas de evaluación, actualización de tareas por niveles en cada uno de los cursos y produjo como resultado final el Manual de Educación Militar (MEM) -compuesto por 6 libros de medidas de desempeño y estándares de preparación de cada una de las escuelas-; dos manuales de administración militar -el primer MAE, compuesto por 4 libros (Tareas, Horarios, Uniformes y Estandarización para el entrenamiento) y el segundo MAE compuesto por la certificación de las escuelas, 29 proyectos educativos de cursos y 7 cartillas de educación y entrenamiento.



Foto: Programa FÉNIX-GENAE

## Programa CLÚSTER

En la búsqueda de fortalecer la capacidad de las unidades especiales y aerotransportadas para la defensa de la nación y participación de las operaciones combinadas, se proyectaron entrenamientos y cursos para diferentes especialidades requeridas por la Fuerza. Para las especialidades de tierra, fueron creados tres centros de excelencia: Centro de Excelencia de Operaciones en Selva (CEOSE), Centro de Excelencia de Operaciones en Desierto (CEODE) y el Centro de Excelencia de Operaciones Combinadas (CEOCO). Así mismo, en los niveles intermedio y avanzado se instituyeron las operaciones en selva, operaciones en desierto, operaciones combinadas y supervivencia, escape, resistencia, evasión (SERE).

En cuanto a las especialidades de aire, algunas de ellas se estaban realizando de manera empírica, sin que existiera una regulación propia para su desarrollo. En consecuencia, estos programas de entrenamiento fueron estandarizados, teniendo en cuenta lo preceptuado en la doctrina Damasco y las referencias de manuales vigentes, lo que dio como resultado las especialidades: Jefe de salto militar en caída libre, Instructor de salto militar en caída libre, Piloto tándem militar, Infiltración táctica avanzada, Técnico en sistema de oxígeno suplementario y plataforma aérea especial.

### Centros de excelencia

El Centro de Excelencia de Operaciones en Selva (CEOSE) se encuentra ubicado en el Fuerte Amazonas II, Amazonas, y su propósito es ofrecer entrenamiento de operaciones en selva nivel intermedio (unidades convencionales), liderado por la Escuela de Lanceros como responsable del mantenimiento de estas capacidades distintivas. El nivel avanzado (unidades especiales) está a cargo de la Escuela de Fuerzas Especiales, que es reconocida internacionalmente por capacitar y entrenar a los hombres de

*Durante décadas el talento humano del Ejército colombiano se ha consolidado como la mejor ventaja estratégica en el campo de combate, nuestros soldados han aprendido a enfrentar y superar obstáculos naturales, condiciones climáticas adversas, geografía compleja y un enemigo altamente agresivo y cambiante*

operaciones de Fuerzas Especiales de nuestras Fuerzas Militares y ejércitos de distintos países.

Adicionalmente, el CEOSE ofrece entrenamiento en supervivencia, escape, resistencia y evasión (SERE) mediante las herramientas básicas para afrontar situaciones de emergencia bajo condiciones adversas en ambientes selváticos.

Así mismo, el Centro de Excelencia de Operaciones en Desierto (CEODE), ubicado de manera móvil a lo largo y ancho del departamento de la Guajira, se consolida como un escenario de instrucción que brinda las condiciones geográficas, climáticas y tácticas para el desarrollo de tareas de entrenamiento aplicables a sectores desérticos y semidesérticos, capacitando en instrucción técnica y táctica de operaciones en desierto nivel intermedio (unidades convencionales) y nivel avanzado (unidades especiales), a cargo de la Escuela de Fuerzas Especiales, única unidad que contempla las técnicas, tácticas y procedimientos para realizar operaciones en este ambiente operacional.

El entrenamiento está orientado a unidades que desarrollan operaciones especiales y operaciones desmontadas de tipo convencional, lo cual requiere un amplio entendimiento del contexto medio ambiental, cultural y militar en diferentes sistemas y plataformas de armas combinadas, que fortalecen la capacidad de ejecutar operaciones conjuntas, coordinadas e interagenciales.

Aunado a lo anterior, el Centro de Excelencia de Operaciones Combinadas (CEOCO), ubicado en el Fuerte Militar de Tolemaida (FMTOL), ofrece entrenamiento de las tácticas - el empleo y disposición ordenada de unidades en relación con otras-, técnicas - formas o métodos no obligatorios utilizados para ejecutar misiones, funciones o tareas- y procedimientos -pasos estandarizados y detallados que imponen la forma en que deben ejecutarse tareas específicas-

***El PEFEM impacta al entrenamiento y a los demás componentes de capacidad, ya que agrega un elemento fundamental para cumplir la misión de manera combinada como es la interoperabilidad, la cual se consolida como el primer aporte del plan al concepto holístico del entrenamiento y las operaciones***

(TTP) (Colombia, 2017, p. 151), empleadas en los diferentes ambientes operacionales a nivel nacional y en otros países en la participación en operaciones combinadas.

Otro de los objetivos del centro consiste en preparar a las unidades bajo estándares internacionales para poder ser desplegadas en coordinación con la Escuela de Misiones Internacionales del Ejército. El propósito es fortalecer la interoperabilidad de nuestras unidades militares a nivel táctico con el fin de fomentar un ambiente de entendimiento y optimización de procedimientos operacionales normales de forma que se logre una armonización y efectividad en escenarios complejos.

### **Programa ZEUS**

Teniendo en cuenta la globalización y el incremento de las amenazas transnacionales, el programa ZEUS contiene una oferta académica de entrenamiento en las áreas de selva, desierto y llano, aplicable a los diferentes contextos del conflicto, que aumenta las capacidades de interoperabilidad y estandarización de la Fuerza, así como la promoción del intercambio entre el personal militar del Ejército Nacional, OTAN y otros países.

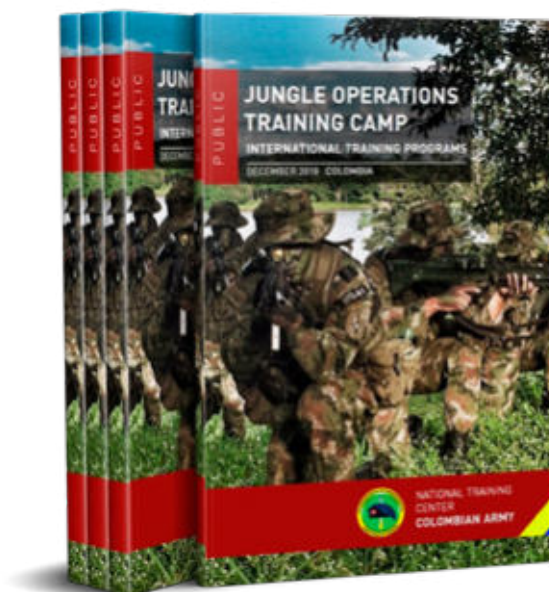


Foto: Programa de entrenamiento en selva en inglés-CENAE

## ***Para las especialidades de tierra, fueron creados tres centros de excelencia: Centro de Excelencia de Operaciones en Selva (CEOSE), Centro de Excelencia de Operaciones en Desierto (CEODE) y el Centro de Excelencia de Operaciones Combinadas (CEOCO)***

Este programa se desarrolló inicialmente para complementar los componentes de capacidad agregando la sigla I que significa interoperabilidad. Este complemento resulta de vital importancia, debido a las crecientes solicitudes de diferentes ejércitos y organizaciones internacionales que buscan el apoyo y asesoría del Ejército Nacional en lo relacionado con las capacidades distintivas. Esta iniciativa fue presentada a la OTAN como oferta académica no solo para que otros países amigos se fortalezcan con nuestra experiencia, sino que se abran otras oportunidades y entrenamientos beneficiosos para fortalecer las capacidades de la fuerza por medio de los PE-TEC (Centros de Entrenamiento OTAN) a nivel global.

### ***Iniciativa Espada***

Como parte del programa ZEUS se desarrolló la iniciativa Espada, mediante el Plan de Comando del Ejército n.º 003 Espada y cuyo propósito es mantener las capacidades de combate en las técnicas, tácticas y procedimientos (TTP) aplicables a los diferentes ambientes operacionales, a la vez que interoperar durante el desarrollo de operaciones combinadas. Es así que mediante esta iniciativa se programaron tres ciclos de maniobras combinadas con el Ejército de los Estados Unidos como primera fase de su ejecución, la cual culminó con

la participación del pelotón del Ejército Nacional como parte de una compañía de la Guardia Nacional de Carolina del Sur en el Centro de Entrenamiento para el Alistamiento Conjunto (JRTC, por su sigla en inglés) del Ejército de los Estados Unidos.

### ***Programa ESCUDO***

ESCUDO concentra una serie de iniciativas orientadas a fortalecer la infraes-

tructura como elemento fundamental para desarrollar las capacidades del Ejército, además de optimizar la infraestructura y las áreas de entrenamiento individual y colectivo para el combate regular e irregular del CENAE. En este proyecto se destaca el desarrollo de la primera fase del centro de comando, control y comunicaciones del CEOSE, el cual permite un mejor planeamiento y seguimiento al entrenamiento en el Fuerte Amazonas II, empleando la tecnología de punta disponible.

Simultáneamente se desarrolló la iniciativa LEGO, que en su primera fase consistió en la construcción de dos KSPAN de comando y estado mayor como inicio de la reubicación de las instalaciones de la Escuela de Asalto Aéreo (ESASA), lo cual aporta al desarrollo y fortalecimiento de sus procesos de manera más eficiente. Anteriormente, esta escuela junto con la Escuela de Entrenamiento y Reentrenamiento Táctico (ESERT) compartían las instalaciones del antiguo dispensario del FMTOL, lo que no permitía el adecuado planeamiento y desarrollo de los cursos que desarrollaban, por lo



Foto: Archivo CENAE

que se proyectó para las fases siguientes la construcción de un alojamiento destinado a instructores, auxiliares y alumnos de esta unidad táctica.

### **Programa JNUM**

El programa JNUM busca el empleo de la tecnología en planeamiento, desarrollo y consolidación de los procesos de aprendizaje y optimización de los tiempos empleados en el entrenamiento, con el propósito de planear y preparar los hombres para las operaciones de combate. Dentro de este programa, se desarrolló la iniciativa HALCÓN que consiste en la construcción del tanque de planeamiento de la instrucción y el entrenamiento militar (TPIEM).

Este tanque de planeamiento permite, por medio de una red integrada de sistemas y cámaras, planear y controlar el entrenamiento, las áreas de instrucción, y actividades que se desarrollan en el FMTOL para incrementar la eficiencia y la articulación del entrenamiento.

### **Conclusión**

El Plan Estratégico para el Fortalecimiento del Entrenamiento Militar, desarrollado en el CENAE, proyecta el entrenamiento para el combate a los retos actuales y futuros, ya que se convierte en el eslabón que permite que las habilidades del personal militar aporten a la excelencia en el campo de combate.

De esta forma, el PEFEM aporta a la contundencia operacional, puesto que apalanca el posicionamiento de la institución como referente internacional bajo conceptos de interoperabilidad y busca contrarrestar las amenazas transnacionales que atentan contra la seguridad regional y global.



Foto: Archivo CENAE

---

### **Referencias**

---

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

*El propósito es fortalecer la interoperabilidad de nuestras unidades militares a nivel táctico con el fin de fomentar un ambiente de entendimiento y optimización de procedimientos operacionales normales de forma que se logre una armonización y efectividad en escenarios complejos*

# LAS VARIABLES OPERACIONALES: UNA HERRAMIENTA DE APROXIMACIÓN HOLÍSTICA PARA LA COMPRENSIÓN DEL AMBIENTE OPERACIONAL

## **Sargento Segundo Nixon Vargas Chaparro**

*Suboficial del Ejército Nacional del arma de Inteligencia Militar, Tecnólogo en ciencias militares, Tecnólogo en administración y análisis de seguridad y Técnico en Investigación Judicial y Criminal, realizó el curso básico de inteligencia y curso de jefe de Red. Ha ejercido cargos como Suboficial Jefe de Sección segunda del Batallón de Ingenieros n.º 14 "Batalla de Calibo", Suboficial de operaciones y analista de inteligencia del Batallón Especial Energético y Vial n.º 18,*

*Suboficial coordinador de la Red de Aliados del Batallón de Artillería n.º 8 "Batalla de San Mateo", comandante de Escuadra del Batallón de Combate Terrestre n.º 22 Primero de Línea Brigada Móvil 1. Actualmente es orgánico del Centro de Doctrina del Ejército Nacional y se desempeña como suboficial de doctrina terrestre y autor del borrador del manual de técnicas del Ejército (MTE) 3-24.1, Ambiente operacional y causas de inestabilidad.*



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

La doctrina Damasco ha sido concebida como el eje articulador en el proceso de transformación del Ejército Nacional, lo que a su vez ha permitido un cambio cultural y filosófico en los hombres y mujeres de la institución; es una doctrina fresca, renovada, que tiene incorporados conceptos como la acción unificada, la acción decisiva y el mando tipo misión, todo esto en búsqueda de mejorar la conducción y articulación de operaciones conjuntas y multinacionales (interoperabilidad).

Uno de los nuevos conceptos incorporados por la doctrina Damasco consiste en las variables operacionales, entendidas como “un conjunto amplio de categorías de información utilizadas para describir un ambiente operacional. Las categorías son de carácter político, económico, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente físico (PEMSITIM)” (Colombia, 2017a, p. 493); las cuales se constituyen en la herramienta esencial para los líderes, comandantes, miembros de un estado mayor/plana mayor y analistas de inteligencia dentro de la planeación, preparación, ejecución y evaluación de las operaciones.

Ahora bien, el análisis de las variables operacionales resulta transcendental en el proceso de operaciones (Colombia, 2017b, p. 546), ya que orientan a los comandantes y sus estados mayores a desarrollar planes y órdenes mediante la aplicación del arte y el diseño operacional, con el propósito de hacer uso de la metodología de diseño del Ejército, el proceso militar para la toma de decisiones y el procedimiento de comando, lo que permite combinar el arte y la ciencia para desarrollar productos que describen cómo (formas) emplearán sus capacidades (medios) para lograr el estado final deseado (fines).

Sin embargo, antes de la llegada de la doctrina Damasco, los comandantes y líderes militares contaban con definiciones disfuncionales para el ambiente operacional, dentro del planeamiento en todos los niveles, como:

“Las condiciones meteorológicas, el terreno, el día y la noche constituyen elementos básicos de las operaciones militares” (Colombia, 2001a)

“Está comprendido por todos aquellos aspectos políticos, económicos, sociales y culturales del área que afectan el cumplimiento de la misión” (Colombia, 2009a)

***La doctrina Damasco ha sido concebida como el eje articulador en el proceso de transformación del Ejército Nacional, lo que a su vez ha permitido un cambio cultural y filosófico en los hombres y mujeres de la institución***

“Los Factores METTT-P (misión, enemigo, tiempo, terreno, tropas disponibles y población civil)” (Colombia, 2010), lo cual generaba inconsistencias y dudas sobre cómo entender el ambiente operacional, toda vez que no existía una definición única del concepto. La doctrina Damasco lo define exactamente como la “composición de condiciones, circunstancias e influencias que afectan el empleo de las capacidades y pesan en las decisiones del comandante” (Colombia, 2017a, p. 515).

El Ejército Nacional en el desarrollo de campañas, durante casi dos siglos de existencia, ha dejado como hito operaciones militares y de inteligencia como la “Operación Colombia (1990); la Operación Sol Naciente (2007); la Operación Fénix (2008); la Operación Sodoma (2010); y la Operación Odiseo (2011)” (Notimérica, 2015), entre otras, con grandes aportaciones de los equipos de analistas, planificadores y comandantes, quienes emplearon los factores METTT-P, hoy conocidos dentro de la doctrina Damasco como las variables de la misión (misión, enemigo, terreno y clima, tropas y apoyo disponible, tiempo disponible y consideraciones civiles) METT-TC (Colombia, 2017a, p. 493), para el análisis del ambiente operacional y las condiciones específicas del mismo.

Los factores METTT-P como los conocíamos o variables de la misión METT-TC son las “categorías de información específica necesaria para ejecutar las operaciones” (Colombia, 2017a, p. 493), empleadas por los comandantes en metodologías de planeamiento como el proceso militar para la toma de decisiones (PMTD), cuya finalidad se centraba en elementos específicos del ambiente operacional durante el análisis de la misión, es decir, cuando un comandante recibía una anteorden, este iniciaba a recopilar la información relevante y disponible sobre las condiciones en las categorías o factores METTT-P para desarrollar su planeamiento y curso de acción.

Pero, realmente en la doctrina existía una brecha entre la teoría y la práctica, que obstaculizaba la comprensión holística del ambiente operacional y provocaba vacíos en los requerimientos de información crítica del comandante (RICC), que debían ser llenados para facilitar el proceso para la toma de decisiones oportuna, toda vez que los factores METTT-P no consideraban información más amplia como el sistema político, económico, información y la infraestructura, o lo hacían de manera superficial sin tener en cuenta la interrelación y conexión entre ellos, el enemigo y los actores.

Actualmente, gracias al proceso de revisión, jerarquización y actualización de la doctrina, desarrollado por el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE), existen herramientas de análisis de la misión empleadas para distintos usos en cada nivel de planeamiento estratégico, operacional y táctico.

*En la doctrina existía una brecha entre la teoría y la práctica, que obstaculizaba la comprensión holística del ambiente operacional y provocaba vacíos en los requerimientos de información crítica del comandante (RICC)*

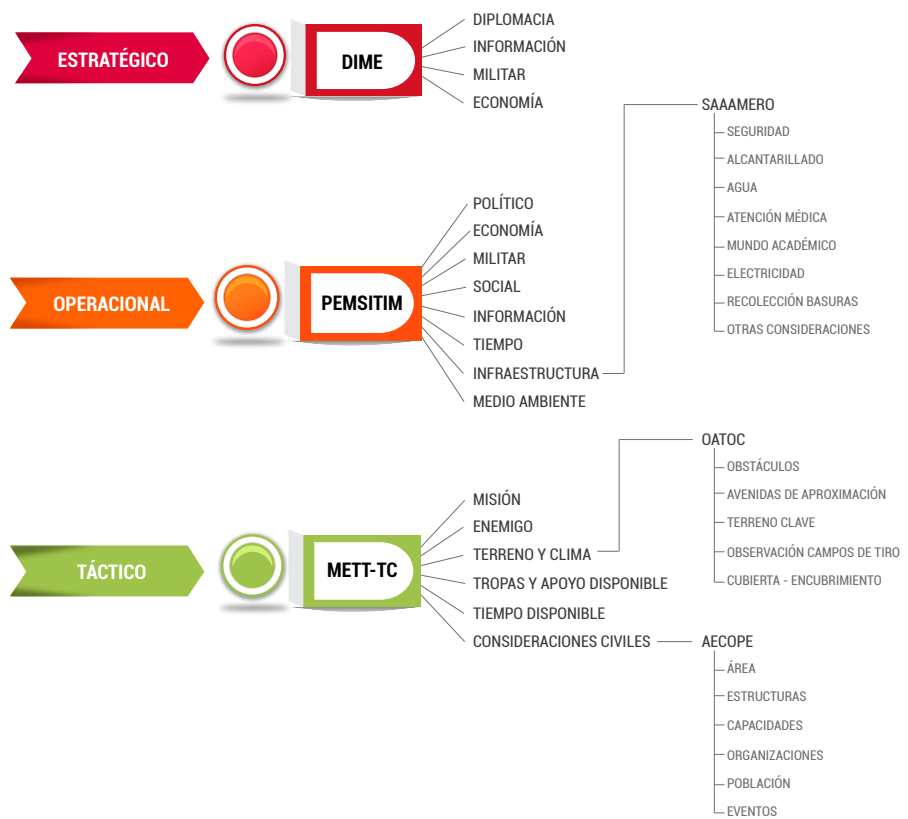


Figura 1. Herramienta de análisis de misión - Figura del Mayor Brian Hildebrand (Hildebrand, 2016)



Foto: Archivo Fotográfico ESIC/

Es claro que, en el nivel estratégico, los planificadores usan la diplomacia, información, militar y economía (DIME), instrumentos del poder nacional, que proporcionan el marco conceptual de análisis acorde a las necesidades de la nación (Comando General de las Fuerzas Militares, 2018). Así, en el nivel operacional, los comandantes usan las variables operacionales (PEMSITIM, política, economía, militar, social, información, tiempo, infraestructura y medio ambiente) para entender, visualizar y describir su ambiente operacional. En el nivel táctico se emplean las variables de la misión (METT-TC) como herramienta probada para el planeamiento en el nivel táctico que permite comprender una situación particular dentro del ambiente operacional, una vez asignada la misión.

Dentro del marco doctrinal encaminado a la interoperabilidad, incorporado en la doctrina Damasco, se buscan integrar nuevas herramientas de planeamiento para analizar procesos, aún más específicos, al interior de un ambiente operacional o área de operaciones como es el caso de la infraestructura que contempla las áreas de seguridad, alcantarillado, agua, atención médica, mundo académico, electricidad, recolección de basuras y otras consideraciones (SAA-MERO), derivadas de las variables operacionales, que podrán ser empleada

## ***Dentro del marco doctrinal encaminado a la interoperabilidad, incorporado en la doctrina Damasco, se buscan integrar nuevas herramientas de planeamiento para analizar procesos, aún más específicos, al interior de un ambiente operacional o área de operaciones***

por los ingenieros militares con el propósito de ofrecer información sobre el estado actual de los servicios básicos necesarios durante la ejecución de tareas de estabilidad y reconstrucción en apoyo a los objetivos de los socios de la acción unificada (AU).

Ahora bien, en el nivel táctico los comandantes podrán usar otras herramientas de análisis como “observación y campos de tiro, avenidas de aproximación, terreno clave, obstáculos, cubierta y encubrimiento (OATOC)” (Colombia, 2018a) para mejorar la comprensión del terreno y la misión y, por último, el área, estructuras, capacidades, organizaciones, personas y eventos (AECOPE) (Colombia, 2017c) para

analizar las consideraciones civiles incluidas en las variables de la misión (METT-TC).

La creación de estas herramientas de análisis y su uso demuestran la complejidad del ambiente operacional y sus particularidades, siendo preciso aclarar que, en su aplicación, aunque tiene directa relación con cada nivel de la guerra, pueden ser mal interpretadas si solo se realiza de manera específica a ese determinado nivel.

Cada una de las herramientas de análisis puede ser empleada a juicio del comandante y de su estado mayor/plana mayor en cualquier nivel de la guerra, a

partir de la configuración de su área de operaciones y de la situación. De igual forma, puede haber una mala interpretación si solo se considera que las variables operacionales empleadas para describir un ambiente operacional son aplicables únicamente en el nivel operacional o estratégico, ya que su correcto entendimiento se relaciona con una operación en cualquier nivel, bien sea táctico, operacional o estratégico.

### Visión holística del ambiente operacional

El manual fundamental del Ejército (MFE 3-0), Operaciones, permite entender que para comprender un ambiente operacional se requiere una visión holística por parte de los comandantes, equipo de planificadores y analistas de inteligencia.

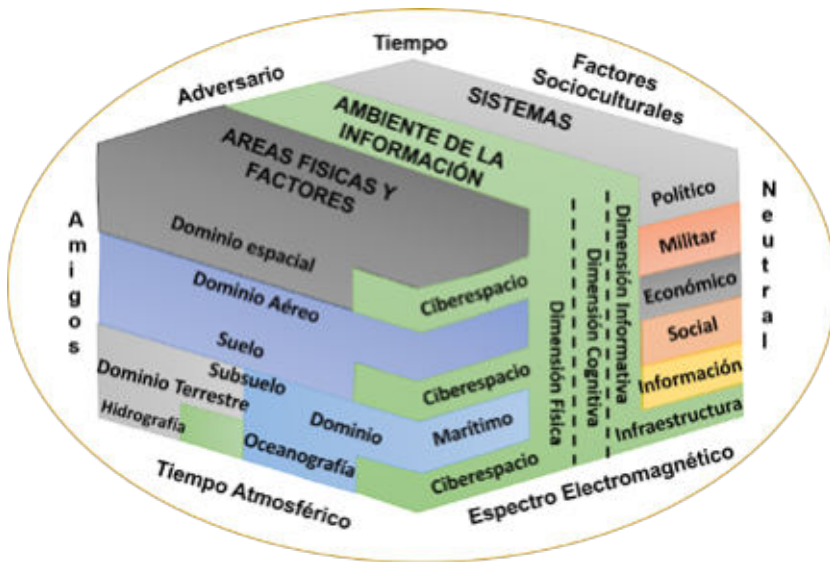


Figura 2. Visión holística del ambiente operacional (Joint Publication 2-01.3, 2014)

Esta visión debe abarcar las áreas físicas, los factores del dominio aéreo, terrestre, marítimo, espacial y ciberespacial, el ambiente de la información -incluido el ciberespacio- y las áreas de interés necesarias para conducir operaciones dentro de los dominios. Comprender el ambiente operacional suele ser tan complejo que el equipo de planificadores debe considerar factores como el terreno, la topografía, la hidrología, la hidrografía, la meteorología, la oceanografía, el espacio, la superficie y condiciones ambientales del subsuelo -naturales o artificiales- así como las distancias asociadas con el despliegue y empleo de unidades y sus capacidades.

Otro componente inherente del ambiente operacional es el ambiente de la información, considerado como “el conjunto de individuos, organizaciones y sistemas que recolectan, procesan, difunden o actúan sobre la información” (Colombia, 2017d), compuesto por tres dimensiones interrelacionadas: física, informativa y cognitiva, dentro de las cuales los individuos, organizaciones y sistemas interactúan continuamente entre sí; como elemento importante se cuenta con el ciberespacio, que se superpone a las dimensiones físicas e informativas dentro del ambiente de la información.

Así las cosas, desde esta perspectiva, comprender el ambiente operacional requiere de un pensamiento crítico y creativo que sea guiado por el mando tipo misión, a fin de identificar las condiciones necesarias para cumplir la intención del comandante, evitar efectos que puedan dificultar el cumplimiento de la misión (efectos no deseados) y evaluar el impacto de estos en amigos, adversarios, enemigos y otros actores, como la población civil, para lograr el estado final deseado. La combinación de estos factores en gran medida afecta el diseño operacional y por ende el proceso de las operaciones.

**En el nivel táctico los comandantes podrán usar otras herramientas de análisis como “observación y campos de tiro, avenidas de aproximación, terreno clave, obstáculos, cubierta y encubrimiento (OATOC)” para mejorar la comprensión del terreno y la misión**

## ***Aporte de las variables operacionales para comprender el ambiente operacional***

Teniendo en cuenta diferentes escenarios nacionales e internacionales, los cuales contemplan fenómenos como el crecimiento demográfico, la urbanización, globalización, influencia de las tecnologías de la información, demanda de recursos y el cambio climático, entre otros, es evidente que influyen en los ambientes donde el Ejército puede conducir operaciones, y en tal sentido, analizarlos mediante el uso de sistemas y herramientas proporciona una comprensión más completa de las relaciones significativas e interdependencias, las relaciones entre las variables operacionales y el interior de estas en un ambiente operacional.

Las variables operacionales fueron desarrolladas por la comunidad militar conjunta de los Estados Unidos dentro del diseño operacional militar, como forma de aproximación para evaluar el ambiente operacional a través del análisis de sistemas con un doble propósito (Ducote, 2010).

El primero evalúa los sistemas y capacidades de un adversario en un conflicto convencional para lograr la victoria; el

***Las variables operacionales son concebidas como categorías amplias de información empleadas para entender los sistemas político, económico, militar, social, de información e infraestructura desde la descomposición y el análisis de cada uno de estos, y que, además integra dos factores adicionales como el tiempo y el medio ambiente físico***

segundo emplea una herramienta para evaluar los sistemas relacionados en la construcción de una nación y alcanzar el éxito, es decir, emplea una metodología global para entender el ambiente operacional desde una perspectiva holística.

En ese estricto sentido, las variables operacionales son concebidas como categorías amplias de información empleadas para entender los sistemas político, económico, militar, social, de información e infraestructura desde la descomposición y el análisis de cada

uno de estos, y que, además integra dos factores adicionales como el tiempo y el medio ambiente físico.

Lo anterior permite establecer como herramienta de análisis sistemático a las variables operacionales para identificar sus relaciones, tanto potenciales como existentes y entender lo holístico como todas las propiedades de un sistema no susceptible de explicar o entender por separado, sino como el sistema en su conjunto determinante del comportamiento de todas sus partes.



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

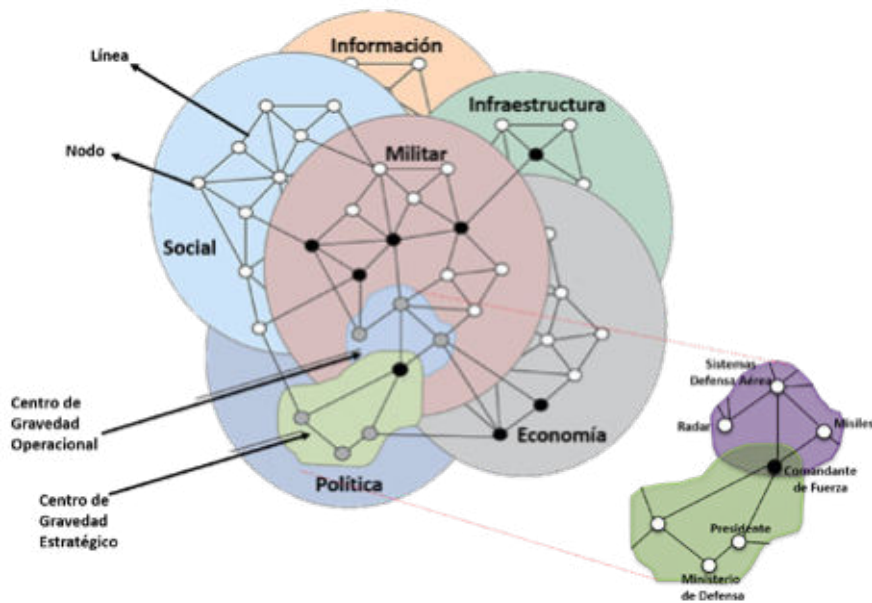


Figura 3. Ejemplo de enmarcar un ambiente operacional empleando las variables operacionales (Colombia, 2018b)

*Cada una de las herramientas de análisis puede ser empleada a juicio del comandante y de su estado mayor/plana mayor en cualquier nivel de la guerra, a partir de la configuración de su área de operaciones y de la situación*

Como se identifica en la figura anterior, el análisis del ambiente operacional contribuye a identificar los centros de gravedad de un adversario o enemigo, sus capacidades, necesidades y vulnerabilidades críticas, lo que implica conocer las fortalezas y debilidades físicas y psicológicas de un adversario, y cómo se organiza, lucha y toma decisiones. Identificar nodos y sus enlaces podrá ayudar a los comandantes a evaluar las capacidades y vulnerabilidades importantes de cada sistema, centros de gravedad, su relación con un adversario o enemigo y el enfoque para influir o cambiar el comportamiento de un sistema del adversario y determinar las opciones efectivas para neutralizar el centro de gravedad (vencer) a través de la acción decisiva (AD).

### Conclusión

Las variables operacionales son una herramienta incorporada en la doctrina Damasco, cuyo propósito consiste en cerrar brechas en la comprensión del

ambiente operacional para todos los niveles: estratégico, operacional y táctico.

El análisis de sistemas que abarquen las áreas físicas, los factores de los dominios -aéreo, terrestre, marítimo, espacial y ciberespacial-, el ambiente de la información, las amenazas -enemigos, adversarios, neutrales y amenazas híbridas- y peligros, junto con las variables de la misión y otras herramientas ofrecen al comandante un marco para comprender su ambiente operacional y soportar la mayoría de los elementos del arte y el diseño operacional durante el proceso de operaciones.

### Referencias

Comando General de las Fuerzas Militares. (2018). Manual Fundamental de Doctrina Conjunta (MFDC 1.0) Doctrina Conjunta. Bogotá: CGFM.

Colombia, Ejército Nacional. (2001a). Manual de Campaña del Ejército EJC. 3-20. Bogotá: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional. (2009a). Manual de Inteligencia de Combate EJC. 2-3-1. Bogotá: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional. (2017d). Manual fundamental de referencia del Ejército (MFRE 3-0) Operaciones. Bogotá: Ejército Nacional. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Colombia, Ejército Nacional. (2017a). Manual fundamental del Ejército (MFE 1-01) Doctrina. Bogotá: Ejército Nacional. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Colombia, Ejército Nacional. (2017c). Manual fundamental del Ejército (MFE 2-0) Inteligencia. Bogotá: Ejército Nacional. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Colombia, Ejército Nacional. (2017b). Manual fundamental del Ejército (MFE 5-0) Proceso de operaciones. Bogotá: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional. (2018a). Manual de Técnicas del Ejército (MTE 3-18.3) Acción Directa de Fuerzas Espe-

ciales. Bogotá: Ejército Nacional. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Colombia, Ejército Nacional. (2018b). Manual de técnicas del Ejército (MTE 5-0.1) Metodología de diseño del Ejército. Bogotá: Ejército Nacional. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Ducote, B. (2010). Challenging the Application of PMESII-PT in a Complex Environment. Fort Leavenworth, Kansas: United States Army Command and General Staff College.

Ejército Nacional de Colombia. (2010). REGLAMENTO EJC. 3-10-1. Bogotá: Ejército Nacional.

Hildebrand, B. (Julio-Septiembre de 2016). Los factores sociales y el dominio humano. *Military Review*, 69-70.

Joint Publication 2-01.3. (2014). Joint Intelligence Preparation. Joint Staff USAF.

Notimérica. (4 de Agosto de 2015). Las 5 operaciones militares contra las FARC más exitosas. Notiamérica, [www.notimerica.com](http://www.notimerica.com). Recuperado de <https://www.notimerica.com/sociedad/noticia-operaciones-militares-contra-farc-mas-exitosas-20150804212232.html>



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

# COMUNICACIÓN Y PROSPECTIVA. CASO DE ESTUDIO: CENTRO DE DOCTRINA DEL EJÉRCITO

**Luz Martha Melo Rodrigues**

*Comunicadora social y periodista de la Universidad Sergio Arboleda, Abogada de la Universidad La Gran Colombia, especialista en Derechos Humanos y Derecho Internacional del Conflicto Armado del Centro de Educación Militar y Magíster en pensamiento estratégico y prospectiva de la Universidad Externado de Colombia. Durante su carrera ha desempeñado cargos como asesora jurídica independiente y en derecho de la información y la comunicación, consultora en comunicación estratégica para entidades públicas y privadas e investigadora en estudios prospectivos. Actualmente es asesora en comunicación del Centro de Doctrina del Ejército Nacional y consultora en estudios de futuro - prospectiva empresarial y territorial.*

*"La prospectiva es un mensaje de esperanza para todos los que quieren tomar el destino en sus manos. Imaginar un porvenir diferente, es comenzar a cambiar el presente. El sueño hace fecunda la realidad"*

*Michel Godet*

Hablar de comunicación, prospectiva y doctrina puede resultar inusual por el grado de especificidad en cada uno de los temas. No obstante, el presente artículo tiene tres propósitos específicos, el primero, ahondar sobre los conceptos de comunicación y prospectiva, el segundo, describir la herramienta metodológica empleada en el Centro de Doctrina del Ejército para establecer su estrategia de difusión de información y, finalmente, esbozar sobre la aplicación comunicativa enfocada en el desarrollo paralelo de los proyectos resultado de los estudios prospectivos.

La prospectiva es definida por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) como el "conjunto de tentativas sistémicas para observar a largo plazo el futuro de la ciencia, la tecnología, la economía y la sociedad con el propósito de identificar las tecnologías emergentes que probablemente produzcan los mayores beneficios económicos y/o sociales", definición que deja, desde el primer momento, entrever la interrelación tanto de los conceptos como de los temas que integra.

Gastón Berger la define como la "Ciencia que estudia el futuro para comprenderlo y poder influir en él. Aunque en ocasiones el término futurología hace referencia a otras disciplinas no basadas en el método científico" (Medina, 2006) y en este entendido es viable considerar una combinación precisa entre las ciencias humanas y las exactas que permita el uso de las herramientas de análisis cualitativo y cuantitativo en un mismo plano.

## *Para el futuro los medios de comunicación, oficiales o privados tendrían que tener un enfoque horizontal, en virtud de propender hacia una sociedad participativa y democrática, marcada por las tendencias globales del uso de la tecnología y la transformación en la forma de comunicarse a nivel global*

Vale decir que esta integración soportada desde otras áreas (sociales, económicas, legales, ambientales, etc) incluyen no solo datos registrados y almacenados a partir de una realidad pasada, que bien podría observarse desde ópticas distintas de realidades conexas incorporadas a otros procesos hasta la amplia gama de evoluciones que sostienen la nueva realidad, permitiendo el análisis de los referentes y actores emergentes dentro de un vasto espectro dirigido a garantizar la reducción de la incertidumbre, la implementación de las acciones innecesarias desde el presente y la consecución de actividades que conduzcan hacia el futuro deseado.

De otra parte, la Conferencia Intergubernamental sobre Políticas de Comunicación para América Latina y el Caribe, celebrada en Costa Rica, arguye que las políticas de comunicación "son un conjunto deliberado de principios y normas que deben regir el funcionamiento y la utilización de los medios de comunicación y de información al servicio de los

objetivos democráticamente elegidos por las comunidades nacionales y según los criterios de cada país".

Para la institución es fundamental la labor comunicacional por considerar que es un proceso transversal a todas sus unidades (comunicación interna) el cual trasciende hasta su público externo (comunicación externa). En comunicación externa se precisa que la información estratégica difundida con la cual se fortalece el valor reputacional de la marca Ejército Nacional, entendida como "la suma intangible de los atributos de un producto, su nombre, packaging y precio; su historia, reputación y la manera en que se promueve" (Ogilvy, 2013), logra el posicionamiento, aceptación o favorabilidad dentro del público objetivo previamente determinado, actualmente en 73 puntos de opinión favorable (Gallup, 2019), que se entiende como una ventaja comparativa frente a otras instituciones e incluso supera a la Iglesia que ostenta 55 puntos (Gallup, 2019).



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

La comunicación interna se define como “el conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que esta última cumpla mejor y más rápido los objetivos” (Fernández, 2002).

Es viable aclarar que la comunicación interna no puede ser tratada o manejada de manera aislada, por lo tanto el esfuerzo principal está en mantener informados a todos los integrantes de la Fuerza sobre temas que los atañen, así como la clarificación de órdenes e indicaciones, la información surgida de manera horizontal entre superiores y subordinados siempre abocados hacia el cumplimiento de la misión constitucional, las metas y los objetivos institucionales y la decodificación de las instrucciones dadas desde la punta piramidal (mando superior) hasta la base misma (oficiales, suboficiales, soldados, personal civil al servicio de la Fuerza) en todas las unidades.

La institución ha venido desarrollando un proceso de comunicación transversal que responde a “estructurar, difundir e insertar en el ámbito interno de la organización un lenguaje común” (Castillo, 2010, p. 133) y a la necesidad de vincularse en la gestión de información menos instintiva, que no responda únicamente a la inmediatez, para convertirse en una comunicación estratégica, dirigida, proyectada y valorada frente a la visión de largo plazo establecida desde los estudios y unidades encargadas de proyectar el ejército del futuro.

### **Comunicación y difusión en el Centro de Doctrina del Ejército**

El estudio “Tercer informe de Prospectiva para los años 2007-2037”, presentado por el Centro de Desarrollo, Conceptos y Doctrina (CDCD, por sus siglas en inglés)

del Ministerio de la Defensa del Reino Unido, trata diferentes temas a partir del análisis de estamentos, pero en lo referente a la comunicación arguye que:

“La verticalidad o la horizontalidad de la próxima-futura sociedad globalizada o, mejor dicho, aún, de las diversas sociedades globalizadas, determinará el grado de libertad y el nivel de participación de los futuros-inmediatos medios de comunicación para los próximos 30 años. Entendiendo que unos medios verticales se tienen que corresponder con una sociedad mucho más controlada – censurada y mediatizada– por el poder político-económico que la dirige y controla, configurando una sociedad menos participativa y democrática”.

El estudio permite pensar que para el futuro los medios de comunicación, oficiales o privados tendrían que tener un enfoque horizontal, en virtud de propender hacia una sociedad participativa y democrática, marcada por las tendencias globales del uso de la tecnología y la transformación en la forma de comunicarse a nivel global.

En ese mismo sentido, el Centro de Doctrina del Ejército (CEDOE), alineado con las políticas y directrices de la Dirección de Comunicaciones Estratégicas (DICOE), en el primer trimestre del 2017 aplicó una herramienta metodológica, que incluye algunos elementos de la prospectiva, diseñada con el propósito de representar su estructura cognitiva y definir la estrategia de difusión en lo que se refiere a las publicaciones desarrolladas en virtud de su misión, a saber: “Reglamentar y coordinar el planeamiento, desarrollo, difusión y evaluación de la doctrina del Ejército de Colombia, mediante la generación y actualización de publicaciones militares, optimizando así los procesos operacionales, administrativos y académicos de la Fuerza” (Colombia, 2016).

El desarrollo sistémico de la herramienta integra la conceptualización de los stakeholders; el análisis externo mar-

## **Estudiadas las tendencias y mega tendencias para el sector, se determinaron aquellas que sobresalen dentro del cúmulo por impactar directamente en los objetivos institucionales**

cado por las tendencias en términos de comunicación; una visión panorámica de carácter interno basado en las órdenes del comando superior; la integración estratégica derivada del análisis de resultados mediante la herramienta MIME (Matriz Interna y Externa) y finalmente la formulación estratégica de difusión.

En primer lugar, el registro y la definición de los stakeholders se determinó usando como instrumento la matriz de relevancia de actores interesados determinada en virtud de la autoridad que ostenten (poder) y su nivel de preocupación (interés) ponderadas en una escala de 1 a 4, donde 1 es lo más bajo y 4 representa lo más alto en cualquiera de los ítems.

En segundo lugar, una vez estudiadas las tendencias y mega tendencias para el sector, se determinaron aquellas que sobresalen dentro del cúmulo por impactar directamente en los objetivos institucionales; ellas son: hiperconectividad, experiencia del usuario, millennials al trabajo, negocios centrados en el usuario, alfabetización de medios digitales o inteligencia digital, dejando abierta

la oportunidad de usar la matriz de probabilidad e impacto, como herramienta de análisis cualitativo de riesgos que permite establecer su prioridad en función de la probabilidad de ocurrencia.

En tercer lugar, la visión panorámica de carácter interno se realizó en virtud de la revisión de la normatividad vigente para el momento de análisis, empezando por la Constitución Política de Colombia, las normas expedidas en materia de comunicación para el sector defensa y las políticas establecidas por el Comando del Ejército Nacional.

En cuarto lugar, la integración estratégica realizada a través de la matriz MIME, que recoge la calificación de los componentes evaluados desde la perspectiva de los factores internos (fortalezas y debilidades) y los externos (oportunidades y amenazas), pondera y ubica los resultados gráficamente en uno de los 9 cuadrantes, para dar lugar a las posibles estrategias a seguir dentro de la visión proyectada hacia el futuro.

La estructura de calificación está definida por una escala de 1 a 4, donde 4 -como valor más alto- representa una oportunidad o fortaleza mayor y 1 atiende a una amenaza o debilidad mayor. Los resultados una vez tabulados establecieron que para la difusión era sugerible el empleo de estrategias integradoras directas hacia atrás y horizontal.

**Tabla 1 Calificación matrices MEFE y MEFI**

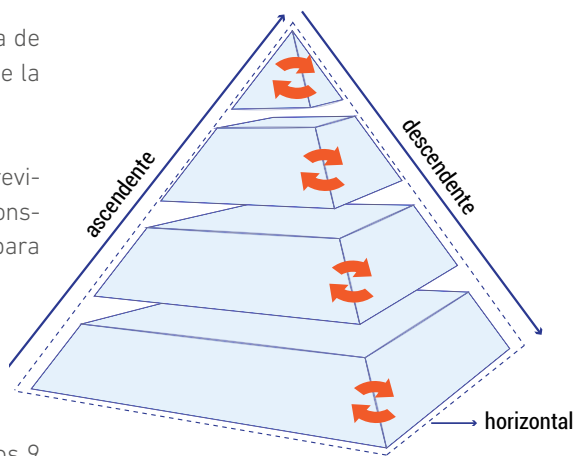
MEFE	MEFI	CALIFICACIÓN
Oportunidad mayor	Fortaleza mayor	4
Oportunidad menor	Fortaleza menor	3
Amenaza menor	Debilidad menor	2
Amenaza mayor	Debilidad mayor	1

*Fuente 1 Restrepo, 2004*

Como bien puede observarse, el análisis es coherente con la clasificación y tipos de comunicación interna, posibles de aplicación simultánea, según las necesidades institucionales particularmente en el Centro de Doctrina del Ejército Nacional.

La comunicación que se produce en el seno de una organización puede presentarse bajo diversos sentidos. Según la estructura y organigrama interno esa circulación puede ir de arriba hacia abajo (comunicación descendente), de abajo hacia arriba (comunicación ascendente), en un sentido horizontal (comunicación entre iguales) y en todos los ámbitos (comunicación transversal) (Castillo, 2010, p. 129).

Sin duda, la comunicación transversal, por su naturaleza e importancia aplicable a la doctrina Damasco, estructura y difunde un lenguaje común entre los integrantes de la Fuerza, pero también, en palabras de Castillo “promueve nuevas mentalidades, modifica ciertos comportamientos, eleva el espíritu de trabajo en equipo, incrementa el rendimiento de los trabajadores, mejora la eficacia y la satisfacción del público interno, dinamiza el potencial creativo y la innovación” (Castillo, 2010, p. 133).



**Figura 1 Esquema de comunicación transversal**

*Fuente 2 Elaboración propia*

En consecuencia, el último ítem, no menos importante, es la formulación estratégica de difusión, que propone su implementación a través de los medios digitales, impresos, audiovisuales, videos, emisoras, campañas institucionales, notificaciones oficiales, entre otros, enfocados hacia la resolución de las 4 C (contenido, contexto, conexión, comunidad), la difusión y la adquisición de ventajas de interactividad a bajo costo por considerar la línea de difusión digital, creada a partir de la construcción simbólica que “depende en gran medida de los mensajes y marcos mentales creados, formateados y difundidos en las redes de comunicación multimedia de hoy” (Castells, 1999).

### **Desarrollo paralelo de la comunicación y los proyectos resultado de estudios prospectivos**

Una visión de largo plazo estructurada requiere la aplicación de disciplinas que permitan convertir el futuro en el mejor

<sup>1</sup> La doctrina Damasco consiste en la revisión, actualización y jerarquización de la doctrina, entendida como los principios fundamentales con sus correspondientes tácticas, técnicas, procedimientos y términos y símbolos que guían las acciones de los integrantes de la Fuerza en cumplimiento de los objetivos de la nación. Se materializa en los manuales fundamentales del Ejército (MFE), los manuales fundamentales de referencia (MFRE), los manuales de campaña (MCE) y los manuales de técnicas (MTE)

aliado para determinar las opciones y establecer la hoja de ruta a seguir, entendida como parte de un proceso y no como un mero resultado.

En efecto, la concepción lineal tradicional del determinismo concibe que todos los fenómenos físicos o humanos están marcados por la relación causa-consecuencia que conlleva a que los actos de la voluntad estén preestablecidos como consecuencia de los factores pasados (retrospectiva - memoria - realidad inalterable) y presente (perspectiva), los cuales determinan el futuro (prospectiva - anticipación - posibilidad planificable). Lo anterior advierte una relación directa y justificable enfocada en que el presente depende del pasado así como el futuro se decide en el presente, que bien podría provocar "una movilización de las mentalidades frente a los cambios del entorno estratégico" (Godet, 1997).

Y es justamente con estrategias y proyectos que se empieza a construir el futuro, una vez analizados los factores necesarios para llegar a las conclusiones estratégicas. Si bien, la comunicación es tenida en cuenta durante el desarrollo de los estudios, en casos excepcionales lo es como factor determinante para la ejecución de sus resultados.

Entretanto, la comunicación resulta ser generadora de cambio, aceleradora de la transformación de las organizaciones y foco de desarrollo dentro de la complejidad tanto del ser humano - factor activo de una entidad- como de sus interacciones y el entorno cambiante.

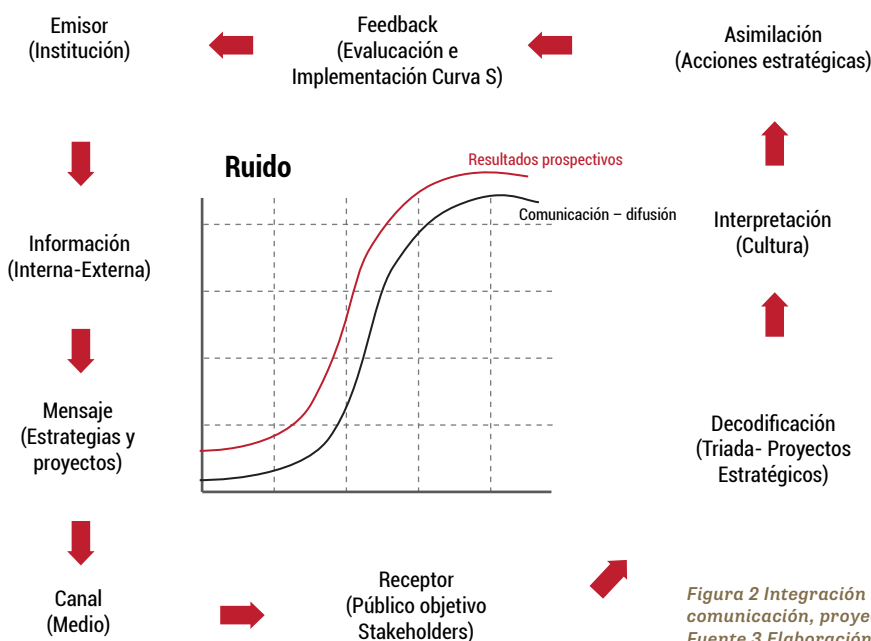
De lo anterior, la incorporación de la comunicación a la implementación de las estrategias y proyectos establecidos dentro de los estudios prospectivos permite dilucidar problemas surgidos en virtud de la complejidad misma o de los ambientes complejos "entretejidos en las telarañas de las estructuras sistémicas, a descifrar los niveles del análisis, deslindar lenguajes simbólicos, traducir códigos, llegar a los significados profundos para saber lo que realmente dicen los discursos y las estrategias del poder. Sumergirse en las estructuras visibles para captar las no visibles y saber dónde están las invisibles es una tarea que le compete al pensamiento prospectivo" (Baena, 2004).

Entonces, ¿existe alguna alternativa viable que permita la implementación y desarrollo paralelo de la comunicación al proceso de aplicación de estrategias y proyectos resultado de un estudio prospectivo?

## **Concepción lineal tradicional del determinismo concibe que todos los fenómenos físicos o humanos están marcados por la relación causa-consecuencia que conlleva a que los actos de la voluntad estén preestablecidos como consecuencia de los factores pasados y presente**

El esquema propuesto para efectos de paralelismo entre comunicación y resultados empieza con un emisor, que en cualquier caso será también la cabeza de la aplicación de proyectos, y un destinatario final quien se beneficia del feedback correspondiente de la implementación, dando vida a una nueva propuesta que evite el quiebre entre uno y otro.

Hasta el momento, la comunicación solo se ha considerado como una variable estudiada dentro del estado del arte o diagnóstico estratégico. La propuesta para llenar el vacío entre los resultados y la comunicación interrelacionada de manera sistémica, estructurada y transversal, que permita conseguir el desarrollo de una cultura organizacional y de transición destinada a la generación del



**Figura 2 Integración metodológica: comunicación, proyectos y estrategias**  
Fuente 3 Elaboración propia a partir de la propuesta

cambio y adaptación al nuevo esquema con visión de largo plazo es la utilización de herramientas que evidencien gráficamente la evolución comunicativa en el tiempo, presentada dentro de flujos de la evolución de las estrategias y proyectos; ello sin menoscabo de que la comunicación es además un canal de apropiación y sensibilización de la estrategia misma.

Así, se propone usar la curva S como mecanismo de implementación e impacto gráfico de los proyectos prospectivos con miras a la observancia de comportamientos típicos que no permitan desplegar la efectiva compenetración entre el actuar comunicacional y el estratégico, sin desconocer las acciones comunicativas de nivel táctico, que bien lo expresa Clausewitz "incurrimos en un error si atribuimos a la estrategia un poder independiente de los resultados tácticos" (Trout, 1989, p. 189).

En consecuencia, se hace necesario acudir a teorías como la de difusión de innovaciones, que más allá de una propuesta sociológica explica la manera en que los individuos o grupos adoptan una innovación, se configura como complemento a la propuesta metodológica de integración a través de la curva S, que se comporta como el punto de partida de los distintos desarrollos paralelos con posibilidad de apertura y atraktividad hacia nuevos modelos.

## Conclusiones

Los conceptos de prospectiva y comunicación pueden no ser complementarios para todas las situaciones, aunque deberían serlo. En tal sentido, la propuesta de lograr la alineación entre uno y otro está encaminada a la gestión del cambio y la reestructuración de las iniciativas y actividades a desarrollar, para lograr una comunicación clara, precisa, concisa y que cumpla con los objetivos institucionales.

El análisis realizado por el Centro de Doctrina y alineado con las normas estable-

## *Una visión de largo plazo estructurada requiere la aplicación de disciplinas que permitan convertir el futuro en el mejor aliado para determinar las opciones y establecer la hoja de ruta a seguir, entendida como parte de un proceso y no como un mero resultado*

cidas por el Comando Superior y la Dirección de Comunicaciones Estratégicas permiten demostrar la compenetración entre la técnica y la práctica, en el sentido de generar actividades por niveles de carácter estratégico, táctico y operativo.

En los niveles enunciados se han desarrollado iniciativas y productos como las cuatro fases de la doctrina Damasco, que contiene los MFE, MFRE, MTE, MCE; cartillas de liderazgo; temas de cultura militar; boletines y cartillas de lecciones aprendidas; la Revista Profesional del Ejército Nacional: Experticia Militar, entre otros productos y publicaciones on line.

## Referencias

Baena, G. (2004). Prospectiva Política. Guía para su comprensión y práctica Papime. (1ra Edición ed.). México, D.F.: Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la UNAM.

Castells, M. (1999). El poder de la identidad en la era de la información (Vol. II). México: Siglo XXI.

Castillo, A. (2010). Introducción a las relaciones públicas. España: Instituto de Investigación en Relaciones Públicas (IIRP).

Colombia, Ejército Nacional (2016). Centro de doctrina del Ejército. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Fernández, C. (2002). La comunicación en las organizaciones. México: Editorial México: Trillas.

Gallup. (febrero de 2019). Encuesta Gallup Pool 129. Colombia.

Godet, M. (1997). Manuel de Prospective Strategique. Paris : Dunod.

Medina, J. (2006). Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teórica e instrumentos para América Latina y el Caribe - CEPAL. Colombia.

Ogilvy, D. (2013). Ogilvy on advertising. Vintage.

Restrepo, L. F. (2004).

Trout, J. (1989). La guerra de la mercadotecnia. Bogotá: Presencia LTDA.

# EL DICCIONARIO DE TAREAS DEL EJÉRCITO NACIONAL

## **Teniente Coronel**

### **Germán Eudoro Velasco Forero**

*Oficial del arma de Caballería.*

*Profesional en ciencias militares de la Escuela Militar de Cadetes “General José María Córdova”, administrador de empresas de la Universidad Militar Nueva Granada, especialista en seguridad y defensa nacional de la Escuela Superior de Guerra, candidato a magíster en estrategia y geopolítica en la misma institución y magíster en arte y ciencia militar del U.S. Army Command and General Staff College (CGSC). Así mismo, está certificado en el nivel C1 del idioma inglés mediante el examen IELTS.*

*Ha laborado en la Escuela Superior de Guerra, como profesor de los cursos CEM y CIM, dictando las materias Fundamentos de Lógica Estratégica, Estrategia Militar, Proceso Militar para la Toma de Decisiones, Doctrina de Fuerza (OTU), Diseño Operacional y Planeamiento Conjunto. Actualmente se desempeña como jefe del Departamento de Gestión de Doctrina del Centro de Doctrina Conjunta (CEDCO) del Comando General de las Fuerzas Militares.*



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

El presente artículo hace énfasis en la importancia del Listado universal de tareas del Ejército (LUTE), explica su relevancia en el planeamiento, la preparación, la ejecución y la evaluación del entrenamiento y de las operaciones militares en la Fuerza y hace algunas recomendaciones para garantizar la vigencia de su contenido.

El proyecto Damasco consiste en la revisión, jerarquización y actualización de la doctrina del Ejército Nacional con el fin de tener un cuerpo de conocimiento para la profesión de las armas con estándares internacionales que potencien las capacidades de la Fuerza y permitan su interoperabilidad. A la fecha, se ha fortalecido esta construcción por medio de la publicación de diecisiete manuales fundamentales del Ejército (MFE), diecisiete manuales fundamentales de referencia del Ejército (MFRE), cinco manuales de campaña del Ejército (MCE) y

***Al organizar lógicamente las actividades de una unidad, se desarrolla una operación que es entendida por todos los miembros de la misma y es consecuente con el entrenamiento que han recibido, lo cual lleva al cumplimiento exitoso de la misión***

cuatro manuales de técnicas del Ejército (MTE).

Como tal, la renovada doctrina del Ejército se cimienta en los MFE 1.0, *El Ejército*, y MFE 3-0, *Operaciones*, denominados 'piedra angular', los cuales son condición *sine qua non* para generar y articular los manuales subsiguientes. Precisamente, una de estas publicaciones cuya importancia es significativa para los comandantes en todos los niveles de la Fuerza es el MFRE 1-03, *Listado universal de tareas del Ejército* (LUTE), debido a que consolida un listado de tareas que se emplearán para guiar el entrenamiento desde el punto de vista de las capacidades del Ejército, enmarcado dentro de la funciones de conducción de la guerra (FCG), las tareas tácticas de la misión y las operaciones militares.

En otras palabras, se puede considerar a este documento como el diccionario

de tareas del Ejército Nacional en el cual se relacionan y explican todas aquellas que las unidades ejecutan en el desarrollo de operaciones. Lo anterior demanda que se haga claridad en la definición de algunos términos clave para la comprensión del contenido de este manual: *actividad, tarea, misión y operación*. Estos conceptos evidencian cómo, al organizar lógicamente las actividades de una unidad, se desarrolla una operación que es entendida por todos los miembros de la misma y es consecuente con el entrenamiento que han recibido, lo cual lleva al cumplimiento exitoso de la misión.

Para comenzar de lo particular a lo general, una *actividad* es la “acción que realiza una unidad, organización o instalación para cumplir una función o misión” (Colombia, 2017a, p. 73); una *tarea* es la “acción o actividad claramente definida y específicamente asignada a un individuo u organización que se debe ejecutar por estar impuesta por una autoridad com-

***El listado de tareas esenciales de la misión (LITEM) de cada unidad está compuesto por las tareas esenciales de la misión (TEM), las cuales se entienden como las tareas que una unidad debe entrenar para el cumplimiento de la misma***

petente” (Colombia, 2017a, pp. 72-73); una *misión* es la “tarea (el qué), junto con el propósito (el para qué), que indica claramente la acción por realizar y la razón de esta” (Colombia, 2017a, p. 72); y una *operación* se puede definir como una “acción militar o ejecución de una misión militar estratégica, operacional, táctica, de fuerza, entrenamiento o administrativa” (Colombia, 2017a, p. 71) o una “secuencia de acciones tácticas con un propósito común o un tema unificador” (Colombia, 2017a, p. 71).

Estos conceptos interrelacionados durante el desarrollo de las operaciones militares tienen como elemento fundamental las tareas contempladas en el MFRE 1-03, compendio que todo comandante tiene a su disposición para seleccionar las tareas que deben cumplir las unidades bajo su mando, diferenciadas de aquellas que cumplen otras unidades, en razón de la especialidad de cada una, las características particulares de las variables de la misión y las variables operacionales de sus áreas de responsabilidad.

A saber, el listado de tareas esenciales de la misión (LITEM) de cada unidad está compuesto por las tareas esenciales de la misión (TEM), las cuales se entienden como las tareas que una unidad debe entrenar para el cumplimiento de la misma.

En otras palabras, este es una herramienta que el comandante utiliza para garantizar la coherencia del entrena-



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE



miento con la misión. En algunas ocasiones se confunde el LITEM con las listas de verificación de la unidad; por lo tanto, se debe tener claridad que el primero hace referencia a la relación de tareas que esta debe entrenar para cumplir una misión, mientras que las segundas son la relación de los elementos que debe tener en cuenta antes de iniciar una operación.

Ahora bien, cabe resaltar que el MFRE 1-03 es absolutamente relevante para el Ejército, toda vez que las tareas seleccionadas para esta publicación militar deben estar explicadas claramente y abarcar todas las operaciones que ejecuta la Fuerza. En tal sentido, y con el fin de llevar a cabo satisfactoriamente esta labor titánica, es necesaria la designación de un cargo en el Centro de Doctrina de Ejército cuyo objeto sea la responsabilidad de actualizar el LUTE (la recomendación en cuanto a la persona idónea para ocuparlo, por su experiencia, sería un oficial de la reserva activa).

Este trabajo es de alta importancia, en virtud a que constantemente se incorporan tareas nuevas o se actualizan o eliminan algunas de las existentes como consecuencia de las variaciones que se presentan en el ambiente operacional, la evolución de la amenaza y el surgimiento de nuevos factores de inestabilidad.

En conclusión, el MFRE 1-03, *Listado universal de tareas del Ejército*, es una publicación articuladora que otorga las herramientas para que los comandantes orienten el entrenamiento de sus hombres hacia el cumplimiento de las misiones asignadas en cada una de las operaciones de sus unidades. Así mismo, es un ejemplo claro del proceso de implementación de la doctrina en el desarrollo de operaciones que permite cerrar la brecha que pudo haber existido

***Constantemente se incorporan tareas nuevas o se actualizan o eliminan algunas de las existentes como consecuencia de las variaciones que se presentan en el ambiente operacional, la evolución de la amenaza y el surgimiento de nuevos factores de inestabilidad***

Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

entre la teoría y la práctica en el día a día de nuestro Ejército Nacional.

---

### **Referencias**

---

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

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

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

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército MFRE 1-03, Listado universal de tareas del Ejército. Bogotá, Colombia: Ejército Nacional.

Colombia, Ejército Nacional. (2017). Manual fundamental de referencia del Ejército 5-0, Proceso de operaciones. Bogotá: Ejército Nacional.

# LAS DIFICULTADES PARA ALCANZAR UNA DOCTRINA CONJUNTA

## **Coronel de Artillería Carlos Frías**

*Coronel de Artillería del Ejército de Tierra español, Diplomado de Estado Mayor. Máster en Estudios Estratégicos por la Universidad de Granada, Máster en Seguridad y Defensa por la Universidad Complutense de Madrid y el Centro de Estudios Superiores de la Defensa Nacional (CESEDEN), Doctor en Paz y Seguridad Internacionales por el Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado" (Madrid), NATO Standard Language Profile (SLP) 4.4.4.4 en idiomas inglés y francés. Es especialista en sensores y guerra electrónica.*

*Destinado actualmente como jefe del Regimiento de Artillería Antiaérea n.º 73, en Cartagena (España), ha sido jefe de Planes en la Sección de Operaciones del Cuartel General del Cuerpo de Ejército Europeo en Estrasburgo (Francia), y oficial de planes en el Cuartel General del Cuerpo de Reacción Rápida Francés, en Lille (Francia). Ha ocupado destinos como jefe de Sección, Batería y*

*Grupo en unidades de Artillería Antiaérea en Cartagena y Ceuta (España), profesor de sistemas de detección y localización de objetivos y guerra electrónica en la Academia de Artillería (Segovia) y también en la División de Planes del Estado Mayor del Ejército de Tierra, en Madrid. Además, ha participado como oficial de planes de Cooperación Cívico-Militar (CIMIC) en la misión OTAN SFOR (Stabilization Force) en Bosnia-Herzegovina en los años 90 y como jefe de Planes en la misión de la Unión Europea EUFOR-TChad/RCA y como jefe de Educación en la misión de adiestramiento al Ejército Centrafricano EUTM-RCA.*

*Fue merecedor del tercer premio de la revista Ejército en 2011 por su artículo "Irak y Afganistán, conflictos del pasado... ¿Ejércitos del pasado?" y el primer premio por su artículo "La Guerra de los Toyota". Es colaborador habitual del Instituto de Estudios Estratégicos español.*



Foto: Archivo Fotográfico comunicacines estratégicas CGFM

Es poco habitual encontrar una publicación oficial - y, aún más, en idioma español - centrada en temas de doctrina militar, y no porque ella sea un aspecto menor dentro de las cuestiones que debieran preocupar a los profesionales de la milicia. En realidad, la doctrina es (o debería ser) la piedra angular sobre la que se construye un ejército: la doctrina debería determinar todos los aspectos de funcionamiento de un ejército (Frías, 2014) definiendo su forma de combatir, de la que derivarían su organización, las características de sus materiales e incluso la forma de adiestrar a su personal y los rasgos fundamentales de su régimen disciplinario; sin embargo, en el mundo real y por razones diversas, no siempre es así.

La OTAN describe la doctrina (Organización del Tratado del Atlántico Norte, 2010) como:

“(Los) principios fundamentales con los que las fuerzas militares guían sus acciones en persecución de sus objetivos. Es de obligado cumplimiento, pero requiere juicio en su aplicación”.

Además de “guiar acciones”, la doctrina cumple un papel fundamental de unificación y coordinación de la actuación de

los diferentes elementos de un ejército. Cuando un jefe ordena la ejecución de una determinada acción descrita en la doctrina, por ejemplo, una “acción defensiva móvil”, sabe exactamente qué está ordenando y el subordinado que recibe la orden comprende perfectamente lo que se le pide, sin necesidad de entrar en descripciones de detalle, ni temor a errores de interpretación.

La existencia de la doctrina permite, por ejemplo, reducir las órdenes a límites manejables, al evitar describir en detalle la multitud de pequeñas tareas que el jefe espera que se ejecuten en el marco de una operación concreta.

El proceso de creación de doctrina ha sido objeto de un cierto número de es-

tudios muy detallados, desde distintos puntos de vista, no obstante, hay una serie de puntos comunes en estos estudios:

- Detrás de cada doctrina existe una “teoría de victoria”: la doctrina es la forma de poner en ejecución una conducta que debe conducir a la victoria en combate. Diferentes “teorías de victoria” conducen a doctrinas distintas.
- Básicamente, la doctrina nace de la experiencia en combate de los ejércitos y cambia cuando los resultados de ese combate indican que la forma de hacer las cosas no está adaptada a la situación.

***(Los) principios fundamentales con los que las fuerzas militares guían sus acciones en persecución de sus objetivos. Es de obligado cumplimiento, pero requiere juicio en su aplicación***

- En ocasiones, los cambios de doctrina nacen de la aparición de nuevos conceptos, nuevas tecnologías o de cambios en las necesidades del Estado (Grissom, 2006).

Así, en ausencia de combate, los ejércitos intentan mantenerse actualizados "importando" doctrina de otros ejércitos a los que consideran más avanzados, aunque, esa importación es mucho menos eficaz que el desarrollo de doctrina propia.

- Los medios disponibles -económicos, humanos, tecnológicos, entre otros- son condicionantes fundamentales en el desarrollo doctrinal.

El uso que se pretende dar a un ejército condiciona su doctrina. En realidad, en tiempo de paz, rara vez es posible prever el escenario de actuación futuro de un ejército. En consecuencia, las doctrinas creadas en tiempo de paz tienden a dejar muchos aspectos sin desarrollar, ya que buscan la creación de un ejército capaz de atender a un número relativamente amplio de situaciones distintas posibles: ante la incertidumbre, se busca la polivalencia.

En cambio, las doctrinas derivadas directamente de la experiencia en com-

bate suelen ser más detalladas y más específicas: en un conflicto, la primera prioridad es prevalecer en el campo de batalla, en circunstancias perfectamente conocidas y definidas, por lo que el grado de incertidumbre es mucho menor.

Cuanto más específica sea una doctrina, esto es, cuanto más se centre en una forma determinada de operar y combatir, mejor se adaptará un ejército a ella (el adiestramiento de su personal, sus procedimientos, sus materiales, etc. estarán mejor adaptados a esa forma de operar); en sentido opuesto, cuanto más variadas sean las tareas que se pretende que ejecute, peor realizará cada una de ellas, y, adicionalmente, necesitará más recursos para ello. Este efecto se incrementa cuanto mayor sea el abanico de operaciones que se pretenda que un ejército ejecute.

La doctrina es además un elemento clave para comprender cuáles son las opciones de empleo que los ejércitos permiten al nivel político de su Estado (Posen, 1986): hay fuerzas armadas sin capacidad ofensiva (caso del ejército francés de los años 30, lo que explica la "pasividad" francesa ante los preparativos militares de Hitler), otras son eminentemente ofensivas e intentarán siempre que sea posible tomar la iniciativa en combate, este sería precisa-

## *Detrás de cada doctrina existe una "teoría de victoria": la doctrina es la forma de poner en ejecución una conducta que debe conducir a la victoria en combate*

mente el caso de la Wehrmacht de Hitler, otras tienen una escasa capacidad para ejecutar operaciones de contrainsurgencia -lo que ocurría con los ejércitos de la Guerra Fría, como pusieron de manifiesto la Guerra de Vietnam o la invasión soviética de Afganistán-, otras son fundamentalmente elementos de control de su propia población y su eficacia en combate es limitada.

Todas las doctrinas se basan en una "teoría de victoria" entendida como (Rosen, 1994) "una explicación de las necesidades que se plantearán en la siguiente guerra y cómo deberá combatirse para vencer en ella".



Foto: Archivo Fotográfico comunicaciones estratégicas CGFM

Como se reflejó en la introducción, diferentes "teorías de victoria" llevan a distintas doctrinas. En principio, esto parece apuntar a que los ejércitos de distintos estados tendrán doctrinas diferentes<sup>1</sup>. Sin embargo, un efecto menos intuitivo, pero más frecuente, es que las "teorías de victoria" de los diferentes ejércitos o "servicios" de un mismo Estado sean distintas, lo que conduce a doctrinas diferentes y, en ocasiones, incluso incompatibles, lo que acaba siendo el mayor obstáculo para la creación de una "doctrina conjunta" común.

La doctrina "oficial" se compone de una serie de documentos de varios niveles, que comienzan describiendo de una manera muy general la forma de combatir que se prevé para un Ejército y que van añadiendo detalles conforme descienden en esa escala de niveles, al tiempo que reducen su foco, centrándose en aspectos cada vez más concretos.

Sin embargo, es común que, en ninguno de los documentos oficiales se explique de una manera sencilla la teoría de victoria en la que se basa la doctrina que se describe. En muchos casos, esa se da por sobreentendida; en otros casos, especialmente cuando se importa doctrina de ejércitos extranjeros, es posible que ni siquiera esté clara para los redactores.

En realidad, en la mayoría de los casos, la teoría de victoria se encuentra fuera de los textos doctrinales oficiales. Como ejemplo, el libro del Coronel John A. Warden III, *The Air Campaign: Planning for Combat*, describe en detalle la teoría de victoria detrás de la mayoría de las doctrinas aéreas actuales, como todavía hoy, la obra de Alfred T. Mahan, *The Influence of Seapower upon History 1660-1783* (Mahan, 1890) refleja las ideas que inspiran muchas doctrinas navales.

Por ello, en muchos casos, es necesario acudir a estas obras no oficiales antes que abordar el estudio de la doctrina, so pena de "estudiar los árboles, sin ver el bosque".

## Tendencias en doctrina

(Frías, 2015, pp. 150 y SS)

### Tendencias en doctrina terrestre

Además de las diferencias acerca de las capacidades necesarias para las operaciones de alta intensidad y las de estabilización (un debate fundamental que merece tratamiento separado), los ejércitos de tierra occidentales se debaten entre dos orientaciones diferentes acerca del modo de combatir en ambiente de alta intensidad: las "doctrinas de fuego" (attrition approach) o las "doctrinas de maniobra" (manoeuvrist approach).

Este debate nace durante la I Guerra Mundial y básicamente se refiere a la orientación de la fuerza militar hacia la destrucción física del enemigo (doctrinas de fuego) o hacia la búsqueda de su colapso organizativo, sin que implique necesariamente su destrucción física (doctrinas de maniobra). A partir de esta descripción, parece evidente que las "doctrinas de maniobra" son preferibles. Sin embargo, la elección es más compleja: las "doctrinas de fuego"

ofrecen "garantías" de victoria a los Estados industrialmente más poderosos, capaces de desplegar una enorme potencia de fuego y de asumir un desgaste importante; en cambio, las "doctrinas de maniobra" obligan a realizar maniobras arriesgadas, ya que buscan infiltrarse en la retaguardia enemiga y aislar logísticamente al enemigo, operaciones en las que el fracaso siempre es una posibilidad.

Las "doctrinas de fuego" las prefieren los Estados fuertes en industria y población, mientras que las "doctrinas de maniobra" son la opción con la que los Estados con fuerzas armadas reducidas intentan obtener resultados favorables.

Estas diferentes orientaciones conllevan otras consecuencias: las "doctrinas de fuego" se caracterizan por precisar grandes ejércitos, pero, a cambio, no requieren tropas muy adiestradas (por lo que son aptas para los ejércitos de recluta forzosa), tienden a una gran centralización en el mando (que favorece el control político), desaconsejan la iniciativa de los niveles de mando subordinados (evitando la necesidad de disponer



Foto: Archivo Fotográfico comunicaciones estratégicas CGFM

<sup>1</sup> Algunos ejemplos de este efecto se tratan en más detalle en Frías Sánchez, Carlos Javier. Blog publicado en la página web del Grupo de Estudios de Seguridad Internacional (GESI), en <https://www.seguridadinternacional.es/?q=es/blog/1054>.

## *La doctrina “oficial” se compone de una serie de documentos de varios niveles, que comienzan describiendo de una manera muy general la forma de combatir que se prevé para un Ejército y que van añadiendo detalles conforme descienden en esa escala de niveles, al tiempo que reducen su foco, centrándose en aspectos cada vez más concretos*

de mandos intermedios muy preparados), precisan tiempo para que la superioridad de medios se haga efectiva en el campo de batalla (lo que implica campañas largas) y la victoria se basa en agotar al enemigo (lo que ocasiona conflictos cruentos y destructivos).

Por su parte, las “doctrinas de maniobra” precisan tropas de muy elevada calidad (por lo que son muy adecuadas para los ejércitos profesionales), con mandos con gran iniciativa (para aprovechar las oportunidades en el campo de batalla); a cambio, necesitan campañas cortas, pues sus bajas son muy difíciles de reponer (al precisar personal muy preparado que requiere tiempo para su adiestramiento), necesitan obtener la victoria antes de que la diferencia de medios incline la balanza en contra (por lo que buscarán siempre una batalla decisiva) y buscan el colapso del enemigo, no su destrucción.

Como consecuencia de lo anterior, los ejércitos que emplean “doctrinas de maniobra” son inherentemente ofensivos, muy propensos a los ataques preventivos o a cualquier otra forma de intervención que permita alcanzar la victoria rápida de la que dependen.

En Occidente, Estados Unidos y Francia han sido tradicionalmente los principales valedores de las “doctrinas de fuego” desde la Gran Guerra, extendiéndose esta orientación al resto de los aliados a partir del predominio militar norteamericano tras la Segunda Guerra Mundial. La blitzkrieg alemana de ese conflicto fue un ejemplo de aplicación de “doctrina de maniobra”; la derrota alemana contribuyó al ocaso de esa orientación.

En los años 60 se produce un “renacimiento” de las “doctrinas de maniobra” de la mano del ejército israelí, enfrentado a la misma inferioridad material de la Alemania de entreguerras.

En 1973, tras la profesionalización de su ejército, Estados Unidos se enfrenta a una situación única en su historia: por primera vez, carece de superioridad material y numérica para vencer a un enemigo. En consecuencia, el TRADOC (U.S. Army, 1993) empieza a buscar otras soluciones.

La primera es la experiencia israelí, a la que llegan cuando los propios israelíes analizan las lecciones aprendidas del conflicto del Yom Kippur. Como consecuencia de los errores percibidos en la actuación del Tsahal, el siguiente paso

es recurrir a la fuente original: el TRADOC contrata como “asesores”, a través de empresas interpuestas, a destacados generales alemanes retirados, como Balck o Von Mellenthin (Oficina del Secretario de Defensa, 1981).

Sin embargo, la escasa importancia que los alemanes dan al terreno y la libertad que conceden a las formaciones subordinadas chocan con la tradición militar norteamericana, heredera directa de la doctrina francesa de la bataille conduite de la Primera Guerra Mundial.

Pese a ese detallado y novedoso (para ellos) desarrollo doctrinal, materializado en la doctrina denominada AirLand Battle (Gobierno de Estados Unidos, 1986) en su primer gran conflicto después de Vietnam, en Irak en 1991, el U.S. Army aplicó su doctrina tradicional: vencer mediante el fuego, pese al tímido involucramiento del VII Cuerpo sobre el flanco derecho iraquí. Solo en Irak en 2003 (y por imposición directa y forzada del entonces Secretario de Defensa Donald P. Rumsfeld) el U.S. Army realizó una operación de “guerra de maniobra”.

En realidad, pese a lo que se escriba en su doctrina, en combate los ejércitos tienden a repetir los procedimientos que salieron bien en el pasado. Así lo hicieron los británicos en 1939 y también los norteamericanos en 1991.

Ninguna de las dos orientaciones doctrinales terrestres citadas se plantea directamente el papel de las fuerzas terrestres en el combate. Sin embargo, sí tienen una diferencia fundamental: en las “doctrinas de fuego”, cada ejército puede actuar de forma casi independiente, siempre y cuando todos se enfoquen al agotamiento humano y logístico del enemigo; por su parte, en las “doctrinas de maniobra” las fuerzas terrestres cuentan con el fuego aéreo para evitar la dependencia de las unidades de maniobra terrestres de la artillería de campaña y de la logística asociada a su municionamiento.



Foto: Archivo Fotográfico comunicaciones estratégicas CGFM

En consecuencia, la ejecución de una “doctrina de maniobra” implica necesariamente el concurso de medios aéreos (de ahí el nombre de AirLand Battle, que, sin embargo, es doctrina solo terrestre).

La doctrina de “guerra de maniobra” permite alcanzar la victoria en combate convencional de alta intensidad empleando un ejército (relativamente) reducido, pero este tipo de ejércitos son absolutamente inadecuados para operaciones de estabilización, que requieren mucho tiempo, mucho personal y en las que la tecnología no es un factor determinante, precisamente lo contrario de lo que es necesario para ejecutar operaciones ofensivas móviles. La posguerra iraquí, la guerra de Siria y la insurgencia afgana han pospuesto el debate entre los defensores de las “doctrinas de fuego” y los de las “doctrinas de maniobra”<sup>2</sup>, pero el anunciado final de las operaciones de estabilización hará que muy probablemente vuelva a ponerse de actualidad.

En cualquier caso, el proceso de profesionalización (y, por lo tanto, de reducción) de los ejércitos occidentales (y, cada vez más, de todos los Estados con recursos para ello) parece difícilmente

reversible; esto, junto con el proceso de deslocalización industrial (la migración de capacidad industrial hacia países con costes laborales bajos), mina las posibilidades reales de Occidente de poner en ejecución una “doctrina de fuego”, por lo que la “doctrina de maniobra” –inherentemente ofensiva– será, muy probablemente, la predominante en el futuro.

### **Las tendencias en doctrina aérea**

En general, el empleo de los medios aéreos se denomina “poder aéreo” y puede definirse como:

“La capacidad de proyectar poder [militar] desde el aire y el espacio para influir sobre la conducta de las personas o sobre el desarrollo de los acontecimientos”. [“The ability to project power from the air and space to influence the behaviour of people or the course of events”]. (Gobierno del Reino Unido, 2009, p. 7)

Los defensores del “poder aéreo” han identificado una serie de características específicas (Gobierno del Reino Unido, 2009, pp. 16-17): velocidad, alcance, altura, ubicuidad, agilidad y concentración. La combinación de estas permite al poder aéreo concentrar su capacidad destructiva de forma centralizada y muy flexible.

El “poder aéreo” admite al nivel político concentrar de forma rápida un considerable poder militar en un lugar concreto y en muy poco tiempo, bajo un mando centralizado, y cambiar o anular la aplicación de ese poder de forma casi instantánea. Además de ello, el desarrollo del armamento de precisión otorga al “poder aéreo” la posibilidad de limitar considerablemente los daños colaterales ocasionados por su empleo. Como consecuencia, el “poder aéreo” es una herramienta muy atractiva para realizar operaciones militares, con un coste (relativamente) reducido y sin arriesgar la vida de gran cantidad de personal militar propio.

<sup>2</sup> Una recopilación de las diferentes posturas puede verse en HOOKER, Richard D. (ed.), *Maneuver Warfare: An Anthology*, Novato, Presidio Press, 1993.

Como contrapartida, el "poder aéreo" tiene una escasa permanencia sobre sus objetivos, lo que limita su capacidad de realizar operaciones de estabilización, que requieren precisamente la presencia permanente de medios militares en el seno de la población civil, su dependencia de bases aéreas geográficamente apropiadas y su necesidad de continuas inversiones para mantener la ventaja tecnológica que precisa su empleo.

Las teorías sobre el empleo de estos medios oscilan entre dos polos: por un lado, las que defienden el poder aéreo "estratégico", es decir, la capacidad de los medios aéreos de resolver una campaña de forma independiente atacando objetivos "estratégicos" y, en el opuesto, las que consideran que deben tener un papel de apoyo a las fuerzas de superficie.

Aunque el origen del concepto de poder aéreo "estratégico" es de los años veinte (Dohuet, 2007), el concepto ha evolucionado mucho, llegando a construcciones intelectuales complejas como la "teoría de los Cinco Anillos" del coronel (USAF) Warden (Warden, 1988).

Es común a estos enfoques la idea de que el poder aéreo debe ser el elemento fundamental para la victoria y que el resto de los medios militares deben apoyar su acción. En su concepción inicial, las teorías sobre el poder aéreo "estratégico" se basaban en la capacidad de la aviación para atacar a la población civil enemiga con el fin de forzarla a obligar a su gobierno a terminar el conflicto.

La escasa eficacia alcanzada por esa estrategia, aplicada por británicos y norteamericanos sobre Alemania y Japón en la Segunda Guerra Mundial (D'Olier, 1946), junto con la evolución de los valores de las sociedades occidentales, han desacreditado esta práctica. Modernamente, las teorías sobre la aplicación del poder aéreo "estratégico" se centran en la destrucción del sistema de mando y

control (civil y militar) enemigo o de instalaciones e infraestructuras críticas. En esta óptica, el empleo de medios aéreos para operaciones de apoyo a tierra sería una forma ineficiente de empleo del poder aéreo y debería ser evitada.

En el polo opuesto estarían los que defienden que el papel esencial de la aviación debe ser el apoyo aéreo a las fuerzas de superficie. Esta tendencia es minoritaria entre los aviadores, aunque tuvo sus defensores entre los pilotos norteamericanos que participaron en la guerra de Vietnam o entre los fundadores de la Luftwaffe alemana en los años treinta. Actualmente, el empleo del poder aéreo en las operaciones de Afganistán es esencialmente este, pero la tendencia mayoritaria en los ejércitos del aire occidentales es, con gran diferencia, la del "poder aéreo estratégico", decididamente ofensiva.

### ***Las tendencias en doctrina naval***

De forma similar al caso anterior, la doctrina naval occidental oscila entre dos tendencias: una orientada al control de las rutas marítimas que constituyen el esqueleto del comercio mundial (en la línea de las teorías de Mahan) y otra más orientada a la proyección del poder naval sobre tierra. La primera está orientada hacia un enfoque "económico" de



los conflictos: en un conflicto entre grandes potencias, quien domine las rutas de comercio marítimo acabará por "estrangular" la economía del adversario.

Las armadas con esta orientación se componen de buques o submarinos oceánicos, diseñados para combatir en alta mar, capaces de operar durante largos periodos (blue waters navies). La

***Los ejércitos que emplean "doctrinas de maniobra" son inherentemente ofensivos, muy propensos a los ataques preventivos o a cualquier otra forma de intervención que permita alcanzar la victoria rápida de la que dependen***



Foto: Archivo Fotográfico comunicacines estratégicas CGFM

otra tendencia considera que el “poder naval” constituye una excelente plataforma para ejercer poder militar directo sobre tierra, teniendo en cuenta que el 90 % de la población mundial habita a menos de 100 millas de una costa. Las armadas orientadas a este fin se componen de buques de proyección, de asalto anfibio y de combate de pequeño porte y escaso calado (brown/green waters navies).

Las armadas occidentales de la Guerra Fría se centraban en el combate naval frente a los submarinos soviéticos y en defender a los portaviones frente a masas de misiles soviéticos (razón del desarrollo de los sistemas antiáéreos Aegis). Tras el fin de la Guerra Fría y la desaparición de la flota soviética como enemigo, estas blue waters navies tuvieron que cambiar su enfoque hacia la proyección de poder naval sobre tierra, para dar predominio a los medios costeros y anfibios más adecuados para las operaciones de estabilización.

La U.S. Navy está en proceso de desarrollo de un nuevo concepto de operaciones, que oscila entre el significativamente denominado Air-Sea Battle<sup>3</sup> –opción ya abandonada–, enfocado nuevamente hacia el combate aeronaval de alta intensidad, combinando el dominio de las rutas marítimas con la proyección de poder naval sobre tierra, proyección basada en el empleo de aeronaves y que, por lo tanto, precisa el concurso del “poder aéreo” y del concepto llamado Offshore Control (Hammes, 2012), menos agresivo, basado en el control de las rutas marítimas, el cual excluye ataques a tierra a gran escala.

La abrumadora superioridad naval norteamericana hace que sus posibles rivales hayan renunciado en la práctica a competir con la U.S. Navy en combate naval abierto. En consecuencia, concen-

*Las teorías sobre el empleo de estos medios oscilan entre dos polos: por un lado, las que defienden el poder aéreo “estratégico”, es decir, la capacidad de los medios aéreos de resolver una campaña de forma independiente atacando objetivos “estratégicos” y, en el opuesto, las que consideran que deben tener un papel de apoyo a las fuerzas de superficie*

tran sus esfuerzos en mantener bajo su control zonas litorales críticas (el estrecho de Omán en el caso de Irán o el mar de China oriental, en el caso chino) con la finalidad de impedir el acceso de los medios navales norteamericanos a áreas desde las que pudiesen proyectar con eficacia medios aeronavales o terrestres sobre su territorio nacional.

<sup>3</sup> Un resumen puede encontrarse en KELLY, Jason, “Overview of the Air-Sea Battle Concept”, Washington, Department of the U.S. Navy, 3 de junio de 2013, accesible en <http://navylive.dodlive.mil/2013/06/03/overview-of-the-air-sea-battle-concept/>, el 3 de julio de 2014.

## Conclusiones

La tecnología va “borrando” las diferencias que llevaron a la creación de los diferentes ejércitos. No hace mucho, la acción naval sobre tierra se limitaba al alcance de los cañones de los buques o a los escasos kilómetros de profundidad de una operación anfibia, mientras que las modernas armadas son capaces de alcanzar objetivos a cientos de kilómetros de la costa. De la misma forma, la aviación tiene un alcance potencialmente global y existen sistemas terrestres con alcance igualmente mundial (caso de los misiles balísticos o de los misiles de crucero lanzados desde tierra).

Este avance tecnológico impulsa la desaparición de las doctrinas específicas de los ejércitos, en favor de una doctrina “única”, pero también hace que las doctrinas específicas existentes incrementen el alcance de sus acciones y sus exigencias de medios y de libertad de acción.

Las diferencias doctrinales expuestas ponen de relieve las dificultades que conlleva el desarrollo de una doctrina conjunta. Estas dificultades se agravan por el hecho de que el desarrollo de la doctrina militar se efectúa por el personal de los propios ejércitos, lo que siempre implica una preferencia por la “teoría de victoria” en vigor (de forma consciente o inconsciente) en cada uno de ellos, en la que su personal se ha educado y ha “crecido” profesionalmente: en efecto, detrás de la elección de una doctrina u otra hay siempre intereses industriales, económicos, de carrera, que, intencionados o no, condicionan la elección de una doctrina.

En muy pocos casos, personal ajeno a los ejércitos tiene la preparación necesaria para imponer ideas doctrinales a las burocracias militares, aunque este fue el caso reciente de Donald P. Rumsfeld en Estados Unidos o el más lejano de Sir Julian Corbett para la Royal Navy de principios del siglo XX.

***Las diferencias doctrinales ponen de relieve las dificultades que conlleva el desarrollo de una doctrina conjunta. Estas dificultades se agravan por el hecho de que el desarrollo de la doctrina militar se efectúa por el personal de los propios ejércitos, lo que siempre implica una preferencia por la “teoría de victoria” en vigor (de forma consciente o inconsciente) en cada uno de ellos***

Estas dificultades no son insuperables, pero requieren que cada Estado realice un cuidadoso examen de su situación estratégica, de sus amenazas específicas, y decida cuál es la herramienta militar más adecuada para hacerles frente, y en consecuencia, cuál es la “teoría de victoria” que debe guiar la actuación del conjunto de sus fuerzas armadas. Una derivada de esto es que siempre existirá un componente de esas fuerzas armadas (el ejército, la armada o la fuerza aérea) que será preponderante dentro de ellas y en cuyo beneficio deberán operar los demás.

La decisión sobre qué “teoría de victoria” es la mejor adaptada a cada situación es compleja y lleva aparejada una enorme responsabilidad. Esta decisión es puramente nacional y difícilmente se encontrará inspiración para ella en influencias extranjeras. Sin embargo, una vez adoptada, las doctrinas de niveles inferiores que se deriven de ella si pueden inspirarse en las “buenas prácticas” observadas en otros ejércitos.

El principal problema para alcanzar esta decisión es siempre la incertidumbre: el futuro está siempre en transformación y un cambio inesperado (un “cisne negro”) puede modificar radicalmente y en cuestión de horas una situación estratégica estable durante largo tiempo. Por

ello, los ejércitos siempre deben mantener un núcleo de competencias esenciales, aunque su utilidad no sea inmediata en la doctrina elegida, con el fin de no perder los conocimientos adquiridos durante largos años y que pueden volver a ser necesarios de forma inesperada. La necesidad de precaverse contra lo inesperado añade un factor adicional fundamental, a considerar al diseñar unas fuerzas armadas.

---

## Referencias

---

D’Olier, F. e. (1946). U.S. Strategic Bombing Survey. Washington: Gobierno de los Estados Unidos. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20080528051903/http://aupress.au.af.mil/Books/USSBS/USSBS.pdf>

Dohuet, G. (2007). El dominio del aire. Madrid: Ministerio de Defensa, Secretaría General Técnica.

Franklin, e. a. (1946). U.S. Strategic Bombing Survey. Washington. Recuperado de <http://web.archive.org/web/20080528051903/http://aupress.au.af.mil/Books/USSBS/USSBS.pdf>

Frías, C. J. (2014, Mayo 5). ¿Por qué es importante la doctrina militar? (G. Grupo de Estudios de Seguridad Internacional,

Ed.) Granada, España, España. Recuperado de <http://www.seguridadinternacional.es/?q=es/print/737>

Frías, C. J. (2015). El régimen de no proliferación nuclear tras el final de la Guerra Fría. Madrid: Instituto Universitario "General Gutiérrez Mellado". Retrieved from [http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Cjfrias/FRIAS\\_SAN-CHEZ\\_CarlosJavier\\_Tesis.pdf](http://e-spacio.uned.es/fez/eserv/tesisuned:IUGM-Cjfrias/FRIAS_SAN-CHEZ_CarlosJavier_Tesis.pdf)

Gobierno de Estados Unidos, D. d. (1986). FM 100-5 Operations. . Norfolk: Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Estados Unidos (TRADOC).

Gobierno del Reino Unido, M. d. (2009). AP-3000 British Air and Space Power Doctrine (4ta edición ed.). Londres: Ministerio de Defensa, Gobierno del Reino Unido.

Grissom, A. (2006). The future of military innovation studies. *Journal of Strategic Studies*, 29(5), pp. 908-924.

Mahan, A. T. (1890). *The Influence of Seapower upon History 1660-1783* (Vol. Primera edición). Read Books Ltd.

Oficina del Secretario de Defensa. (1981). BDM Corporation, Generals Balck and Von Mellenthin on Tactics: Implications for NATO Military Doctrine. Secretaria de Defensa.

Organización del Tratado del Atlántico Norte. (2010). AAP-6 NATO Glossary of Terms and Definitions (English and French) Listing terms of military significance and their definitions for use in NATO. 2-D-9. Norfolk: Allied Command for Transformation.

Posen, B. (1986). *The Sources of Military Doctrine: France, Britain and Germany between the World Wars*, Ithaca, Cornell Studies in Security Affairs. Cornell University Press.

Rosen, S. P. (1994). *Winning the Next War: Innovation and the Modern Military*. Cornell Studies in Security Affairs, Ithaca, Cornell University Press.

T.X., H. (2012). *Offshore Control: A Proposed Strategy for an Unlikely Conflict* (Vol. 278). (S. Forum, Ed.) Washington: Institute for National Strategic Studies (INSS9 National Defense University Press.

U.S. Army. (1993). *Training and Doctrine Command TRADOC Mando de Adiestramiento y Doctrina*.

Warden, J. (1988). *The Air Campaign: Planning for Combat*. Washington, EE.UU.: National Defense University Press.

***Los ejércitos siempre deben mantener un núcleo de competencias esenciales, aunque su utilidad no sea inmediata en la doctrina elegida, con el fin de no perder los conocimientos adquiridos durante largos años y que pueden volver a ser necesarios de forma inesperada***



Foto: Archivo Fotográfico comunicacines estratégicas CGFM

# MANDOS Y LÍDERES MILITARES: PLANTEAMIENTOS PARA UN NUEVO MILENIO

## **Teniente Coronel de Ingenieros Carlos García-Guiu López**

*Teniente Coronel de Ingenieros Carlos García-Guiu López*

*Doctor en Psicología. En su faceta profesional su trayectoria le ha llevado a destinos en diferentes unidades tipo sección, compañía y tipo batallón en Vitoria, Huesca, Ceuta, Madrid, Zaragoza, tanto en unidades de zapadores como de especialidades de Ingenieros. Su anterior destino fue en la Dirección de Investigación Doctrina y Materiales del Mando de Adiestramiento y Doctrina en Granada. Como militar cuenta con una experiencia internacional basada en su participación en cinco misiones internacionales. Tres despliegues hacia Bosnia-Herzegovina, uno en Kabul (Afganistán) formando parte del contingente internacional de ISAF y otro en el Líbano, integrando el contingente de UNIFIL, como parte de la misión de Naciones Unidas. Actualmente se desempeña como Director del Departamento de Ciencias Jurídicas y Sociales y profesor de Liderazgo en la Academia General Militar (Zaragoza) del Mando de Adiestramiento y Doctrina del Ejército de Tierra (España).*

**“En un mundo inundado de información irrelevante, la claridad es poder”**

*Yuval Noah Harari*

Cómo ejercer bien el mando y mejorar la capacidad de liderazgo son dos de las cuestiones fundamentales que todos los profesionales se plantean en diversos momentos de su carrera profesional; dichas incógnitas también son clave para los máximos responsables de los ejércitos, debido a que determinan el buen funcionamiento y la eficacia de las instituciones. En ocasiones, no son útiles los planteamientos etéreos o nebulosos y es necesario definir cuál debe ser el liderazgo correcto al frente de unidades militares que puede requerir el empleo de las armas y el uso de la fuerza o exige enfrentarse a los riesgos que amenazan a la población.

Aun cuando el término liderazgo ha tenido un desarrollo e implantación relativamente reciente en las doctrinas militares, su fusión con el concepto del mando militar tradicional ha originado una concienciación común para concebir que todos los mandos militares deben ser unos auténticos líderes.

El camino para definir los conceptos clave que ayudan a construir el entramado

de la selección, la formación, el perfeccionamiento y la gestión del talento de los líderes militares puede ser complejo, pero es fundamental para establecer las bases que impulsen el desarrollo de sistemas excelentes de formación y preparación de líderes. Se requieren líderes comprometidos con su noble oficio y con un afán permanente de servicio a la sociedad, característica de la identidad profesional que debe guiar al militar del siglo XXI.

Este artículo expone diferentes conceptos que enmarcan el desarrollo del liderazgo militar actual en España y da a conocer algunas de las características principales del sistema de formación que se desarrolla en la Academia General Militar para formar a sus oficiales como líderes militares.

### **Mandos y líderes**

El Jefe de Estado Mayor en el Ejército de Tierra español, guiado por una preocupación permanente por mejorar, servir y cumplir con las misiones asignadas, situaba al combatiente en el centro de

gravedad del Ejército, cuando la prioridad debía ser su formación, motivación y moral. Asimismo, se debía inculcar los valores de la institución con el ejemplo, potenciar su capacidad de liderazgo a través de la iniciativa y garantizar su disponibilidad para el servicio (Varela, 2018, p. 4).

La capacidad de liderazgo del personal en los ejércitos no se improvisa ni se basa en la simple repetición de rutinas. Es necesario mejorar de manera continua los procesos de selección, formación, perfeccionamiento y desarrollo de personas y gestión del talento. Para conseguir una unidad de doctrina, se requiere desarrollar una cultura organizacional estimulante y positiva que sea creada y mantenida por todos los componentes de la institución, en todos los niveles de la jerarquía militar.

Un mismo concepto de liderazgo y de mando orientado a la misión debe ser compartido y practicado por todos los componentes del Ejército. Los jefes de las unidades más pequeñas, en cualquier momento, deben tomar decisiones



Foto: Archivo Fotográfico Academia General Militar (ZARAGOZA)

clave, con unos resultados en ocasiones de valor extraordinario. Habrá momentos en que se requerirá mostrar a todos los niveles el conocimiento que se tiene de la misión encomendada y los propósitos del mando.

Las actuaciones que suelen desarrollar las unidades en operaciones, basadas en una ejecución descentralizada, requieren generalmente afrontar situaciones de incertidumbre y de cambios rápidos. Son factores que demandan mostrar iniciativa, agilidad y capacidad de resolución ante los problemas inesperados y en diferentes circunstancias. En esos momentos se precisa reaccionar de forma acertada y madura para contar con una capacidad de liderazgo basada en la instrucción y la preparación, lo cual es clave para conseguir el éxito en las misiones más difíciles.

### **Líderes militares y mandos orientados a la misión**

Si bien existen múltiples definiciones para explicar el término liderazgo, la mayor parte de los autores que lo abordan desde las ciencias humanas lo entienden como un fenómeno psicosocial de influencia interpersonal, cuya concepción surge y se desarrolla en las organizaciones y grupos sociales al mantener una orientación hacia determinadas metas u objetivos. Esta influencia se sustenta en una dinámica compleja propia de las relaciones humanas, balanceada entre la razón y la emoción y basada en una relación, comunicación y motivación continua entre líderes y seguidores. Adicionalmente, considerar la situación y el contexto en la que esta se enmarca es determinante para comprender su funcionamiento.

La situación se puede interpretar de diferentes maneras; no obstante, tanto la madurez, la experiencia o las características del líder y los seguidores, como la historia y la trayectoria del grupo humano que conforma la unidad militar van a ser decisivas para caracterizarla.

El liderazgo también está marcado por el contexto en el que se desarrolla. En tal sentido, es preciso argüir que se desarrolla, principalmente, en unidades integradas en organizaciones o instituciones sometidas a jerarquía y disciplina. La unidad, la jerarquía y la disciplina son elementos indispensables para lograr el éxito en el servicio prestado en las misiones relacionadas con la seguridad y defensa que la sociedad exige.

Para entender mejor el liderazgo militar es necesario considerar que existen unas características propias de los ejércitos, pero que son compartidas con otras organizaciones de seguridad, emergencias y defensa. Algunas de ellas son:

- Su fundamento está basado en el espíritu de proporcionar un servicio público al ciudadano. Existe una identidad legal y normativa definida por la propia administración pública que las legitima, lo que deriva una disciplina característica de las unidades uniformadas.
- La preparación incluye enfrentarse a situaciones potenciales y reales de riesgo. Las amenazas pueden estar interconectadas y evolucionan continuamente (enemigos armados, delincuentes, terroristas, catástrofes, amenazas tecnológicas, entre otras).
- Su éxito está basado en una preparación completa, un equipamiento adecuado y una organización orientada a misiones de seguridad, emergencias y defensa. Disponen de unas normas, protocolos y procedimientos definidos para efectuar sus intervenciones en situaciones de riesgo y amenaza.
- Exigen una alta disponibilidad personal, sea por la existencia de turnos de servicio o por la participación en jornadas de ejercicios o en misiones internacionales de larga duración.



Foto: Archivo Fotográfico Academia General Militar (ZARAGOZA)

## ***Aun cuando el término liderazgo ha tenido un desarrollo e implantación relativamente reciente en las doctrinas militares, su fusión con el concepto del mando militar tradicional ha originado una concienciación común para concebir que todos los mandos militares deben ser unos auténticos líderes***

En muchos ejércitos, los conceptos de liderazgo y mando orientado a la misión se entienden de una manera relacionada íntimamente. En primer lugar, el liderazgo es comprendido como un fenómeno de influencia interpersonal. En segundo lugar, el mando orientado a la misión es concebido como una filosofía de mando; es una manera de dirigir equipos eficaces en la organización militar, con iniciativa y de un modo natural y sistemático, a través de métodos y procedimientos establecidos.

Este tipo de filosofía es compartida por gran parte las doctrinas militares actuales para desempeñar la función de mando y se orienta a establecer un estilo y

procedimientos de conducir las operaciones. Entre las características que son propias de su desarrollo a nivel táctico se destacan los principios de cohesión de las unidades, el conocimiento y el entendimiento de la misión, el conocimiento claro del propósito del mando para alcanzar la situación final deseada, el fomento de la iniciativa y la asunción de riesgos prudentes (Cuesta, 2018, pp. 16-23).

La forma de comunicarse está fundamentada en la sencillez y la unidad de criterios. Para ello, es necesario relacionarse y tomar decisiones con base en el empleo de un lenguaje común, un entendimiento y una preparación fruto de un entrenamiento intenso previo. Estas acciones de mando y decisiones deben estar alineadas con un ejercicio de liderazgo de personas, las cuales establecen ágilmente una visión, misión y propósito en los planteamientos de sus acciones para empoderar a los subordinados, confiar en las personas y en los equipos y comunicar efectivamente.

El entorno para este mando, que deben considerar los líderes militares, está basado en la realidad del presente y el planteamiento del futuro en el que se enmarcan las operaciones. A pesar de que los ejércitos en el pasado podían plantear su existencia orientada exclusivamente a una naturaleza de defensa territorial, la situación actual, debido a la globalización de las relaciones y el concepto de seguridad internacional, obliga a establecer planteamientos de preparación y futuros basados en un mundo contemporáneo complejo, que ha difuminado la frontera tradicional entre la paz y la guerra (Ramírez, 2012, pp. 22-29).

La mayoría de los conflictos se caracterizan por ser híbridos, en los cuales la violencia extrema convive con las acti-

vidades cotidianas de la población. Por esta razón, la preparación de la Fuerza debe estar orientada a entornos operativos en los cuales la inestabilidad, volatilidad, incertidumbre y velocidad de los cambios serán una constante<sup>1</sup>.

La naturaleza variada de las misiones de los ejércitos, la internacionalización, la participación de diferentes actores en los conflictos y el papel relevante de la información determinan la existencia de unos entornos operativos futuros que obligan a considerar al mundo como un escenario interconectado.

### ***Paradigmas actuales de aplicación al liderazgo militar***

Por una parte, el liderazgo se puede considerar como un arte, una actividad humana guiada por la creatividad; por otra, constituye una ciencia, puesto que se necesita un estudio profundo y se requiere unos fundamentos científicos para conseguir un mejor conocimiento.

Cada vez se tiene una certeza mayor con respecto del modo en que los fundamentos teóricos, los aspectos de la conducta y las relaciones humanas individuales y grupales pueden afectar a las diferentes variables (resultado que interesa a las organizaciones). El ejercicio del liderazgo y la creación de una cultura organizacional en el entorno militar son determinantes para comprender la eficacia, la cohesión, la resiliencia, el compromiso, el bienestar, la satisfacción humana o la moral, entre otros factores.

Entre los paradigmas y las áreas de conocimiento que están siendo más productivos en términos de ciencia y divulgación durante los últimos años se destacan:

---

<sup>1</sup> Entre los conceptos relacionados con dicho contexto de las operaciones futuras, el Ejército de Tierra español plantea un contexto global: el entorno operativo terrestre futuro del 2035 (Mando de adiestramiento y doctrina, 2018). El tema también está relacionado con el concepto VICA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) desarrollado por Estados Unidos en los años 90.

### a. Liderazgo auténtico y positivo

El interés por el liderazgo auténtico surge debido a las carencias éticas manifestadas por determinados líderes que provocaron crisis sociales graves y quiebras financieras profundas en las sociedades occidentales en los últimos años (Moriano, Molero, & Lévy, 2011, pp. 336-341). La necesidad de autenticidad y rearme moral de principios de siglo surge ante la necesidad de orientar la actividad humana a la mejora y ha fomentado una revisión de los fundamentos clásicos basados tradicionalmente en un liderazgo transformacional y situacional<sup>2</sup>.

Los líderes auténticos se caracterizan especialmente por ser éticos y honestos, fomentar la transparencia en las relaciones con sus seguidores, conocer sus fortalezas y debilidades propias y de sus subordinados, promover la confianza y fomentar la participación de los subordinados en las diferentes fases de la toma de decisiones (Avolio & Gardner, 2005, pp. 315-338). Son unos líderes cuya acción trasciende a la organización y favorece planteamientos sostenibles y de futuro. Su influencia promueve el desarrollo de un clima y una cultura organizacional basados en la confianza, la transparencia, la honestidad, la justicia y la colaboración sincera.

### b. Inteligencia emocional

Uno de los conceptos que ha irrumpido con gran fuerza en el mundo de la educación, los negocios y en toda la sociedad es la inteligencia emocional (IE) (Salovey & Mayer, 1990, pp. 185-211). A raíz de los trabajos desarrollados por Salovey y Mayer, Daniel Goleman popularizó este concepto con la publicación de *Emotional Intelligence* (Goleman, 1995) que provocó su difusión y aplicación a todos los ámbitos y las organizaciones de seguridad y defensa tampoco han permanecido aisladas a dicho movimiento para desarrollar a sus líderes.



Foto: Archivo Fotográfico Academia General Militar (ZARAGOZA)

*La capacidad de liderazgo del personal en los ejércitos no se improvisa ni se basa en la simple repetición de rutinas. Es necesario mejorar de manera continua los procesos de selección, formación, perfeccionamiento y desarrollo de personas y gestión del talento*

La inteligencia emocional se basa en la capacidad que tienen las personas para identificar, interpretar, promover y gestionar las emociones propias y de los demás. Una persona con altos índices de IE es empática y tiene conciencia de sus emociones, capacidad para favorecer actitudes positivas y gestionar las

emociones surgidas durante el trabajo en equipo o para resolver conflictos. En consecuencia, su aplicación en las situaciones en el ámbito castrense es decisiva al influir en la toma de decisiones, el autocontrol y el desarrollo de la motivación en los subordinados.

<sup>2</sup> Entre las teorías más desarrolladas en los ejércitos es de destacar la del liderazgo transformacional planteada en Bass (1985) o el liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (1969).

### **c. Procesos de mentorización y desarrollo personal**

Una faceta que caracteriza a los verdaderos líderes es el ser formadores de otros líderes; son personas que actúan como mentores de sus subordinados. Conceptos como tutorización, mentorización y coaching se entrelazan y se fomentan en las organizaciones para promover la mejora y el desarrollo de las personas. Si bien los diferentes términos comparten la idea de guiar a otros hacia una mejora individual, académica, profesional, social o trascendental, la aplicación del término tutor se ha reservado tradicionalmente a los ámbitos de tipo educativo.

Ahora bien, el coaching se puede considerar como una técnica más especializada. En ella el coach desarrolla su acompañamiento apoyado en una formación específica y acreditada e impulsa un proceso para alcanzar metas de tipo personal a través de sus propios recursos y habilidades tratando de abarcar todos los ámbitos vitales.

Una reflexión ante estos desarrollos conceptuales es que los líderes, además de ser íntegros, se deben relacionar de una manera fluida con sus subordinados y sus equipos. Para un jefe militar, los contactos directos, las entrevistas personales o los informes de evaluación y asesoramiento son oportunidades excelentes para destacar las fortalezas, afrontar las posibles debilidades de sus subordinados y establecer objetivos tentativos a alcanzar.

#### **Líderes competentes guiados por valores**

Todos los países afrontan el desafío y esfuerzo para preparar lo mejor posible a sus líderes militares; labor que demanda el uso de sistemas y procedimientos para seleccionar y desarrollar la enseñanza de formación y perfeccionamiento, además de la transformación y adaptación para conectar con la evolución de

*En muchos ejércitos, los conceptos de liderazgo y mando orientado a la misión se entienden de una manera relacionada íntimamente. En primer lugar, el liderazgo es comprendido como un fenómeno de influencia interpersonal. En segundo lugar, el mando orientado a la misión es concebido como una filosofía de mando*

la sociedad y el devenir de los tiempos. Por lo tanto, los valores y las competencias profesionales son los fundamentos que definen y guían la formación y preparación del profesional militar.

Los valores que caracterizan al Ejército, recogidos en la legislación vigente, deben coincidir plenamente con los que se identifican en sus componentes. En el caso de España, la Constitución y las Reales Ordenanzas para las Fuerzas Armadas son documentos clave para entender el ethos profesional. De ellos emanan valores de referencia como el amor a la patria, el compañerismo, la

disciplina, la ejemplaridad, el espíritu de sacrificio, el espíritu de servicio, la excelencia profesional, el honor, la lealtad, el sentido del deber y el valor.

Las competencias profesionales necesarias en los ejércitos se adquieren con el paso por los diferentes centros docentes militares y los destinos en unidades, centros u organismos. Tanto la formación como el perfeccionamiento necesariamente tienen que estar complementados por la instrucción, la preparación en las unidades y por la experiencia que se desarrolla en los destinos, nacionales e internacionales, durante los periodos de preparación y de las operaciones.

Además, el proceso de formación de los líderes militares debe ser permanente a lo largo de su vida profesional, fundamentado en una formación reglada y en aquella que proporciona una inquietud continua por la autoformación: lectura de libros, asistencia a diferentes cursos, seminarios y jornadas presenciales o cursos de formación en línea, cursos en línea masivos y abiertos (massive online open courses, MOOC). Lo anterior favorece la innovación y la amplitud de miras para potencia la evolución del entorno, la tecnología y la sociedad.

#### **Formación de líderes en la Academia General Militar**

Uno de los ejemplos de formación orientada a los líderes militares lo podemos encontrar en la Academia General Militar (AGM), el centro de formación militar de referencia de los oficiales en España. Su modelo docente se fundamenta en una educación en valores y una formación en competencias de todos sus alumnos.

Los valores de referencia están alineados con los propios de la sociedad y sus Fuerzas Armadas y las competencias de los oficiales en el momento del egreso de los alumnos están reguladas por los planes de estudios y currículos establecidos para alcanzar el empleo de



Foto: Archivo Fotográfico Academia General Militar (ZARAGOZA)

*Los líderes auténticos se caracterizan especialmente por ser éticos y honestos, fomentar la transparencia en las relaciones con sus seguidores, conocer sus fortalezas y debilidades propias y de sus subordinados, promover la confianza y fomentar la participación de los subordinados en las diferentes fases de la toma de decisiones*

tenientes y graduado universitario. Para lograr ejercer la noble profesión militar, se desarrollan y perfeccionan diferentes competencias éticas, morales, físicas, intelectuales, humanas y sociales.

Uno de los aspectos diferenciales de la Academia General Militar como centro de enseñanza superior es la inquietud permanente por formar los mejores líderes al servicio de la nación, como parte de la enseñanza establecida dentro del marco del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), el cual se ha ido adaptando a los requerimientos de la sociedad y a los compromisos internacionales, con objeto de mantener la tradición de educar e instruir a los cadetes para que alcancen una formación integral como soldados y oficiales. Además, una característica que promovió los orígenes del centro fue desarrollar

una formación común para los oficiales, que fomentase el espíritu de unión entre las armas y cuerpos, conocido como el 'espíritu de la general'.

Los alumnos, aparte de completar el plan de estudios y currículos establecidos, participan durante los cinco años de formación en un plan de liderazgo moderno e innovador, cuyo objetivo consiste en mejorar las capacidades de los alumnos, aprovechando las actividades relacionadas directa o indirectamente con el mando y el liderazgo. Por ende, se realiza un encuadramiento en unidades tipo batallón, en las cuales los capitanes ejercen como jefes orgánicos de la sección y tutores académicos, ejecutando prácticas de mando en la propia academia o, de manera externa, en las unidades de la Fuerza.

El plan de liderazgo se desarrolla principalmente en la AGM, durante cuatro años, y un último año en las Academias de las Especialidades Fundamentales, junto con una fase final en las unidades de la Fuerza. Este tiene una articulación en diferentes subplanes: jornadas para profesores, asignatura de liderazgo, formación en valores, acción tutorial, fomento de la lectura y formación en cultura militar, figura del páter académico (mentorización entre alumnos), instructores, monitor de instrucción física y comunicación.

## Conclusiones

- Fomentar e impulsar el buen ejercicio del mando y el liderazgo es uno de los retos al cual se deben enfrentar permanentemente todos los ejércitos. Sus fundamentos se asientan sobre la tradición y se incorporan nuevos aportes de la experiencia, la investigación y el desarrollo del conocimiento.
- En las operaciones, los entornos cambiantes, inciertos y complejos y las amenazas híbridas refuerzan la

## *Todos los países afrontan el desafío y esfuerzo para preparar lo mejor posible a sus líderes militares; labor que demanda el uso de sistemas y procedimientos para seleccionar y desarrollar la enseñanza de formación y perfeccionamiento*

importancia de un liderazgo y una filosofía de mando que estén orientados a la misión y basados en la necesidad de mantener una unidad de propósito y doctrina, fomentar la cohesión de las unidades y aumentar la confianza, iniciativa, agilidad y adaptación, como manera de alcanzar el éxito.

- El liderazgo auténtico y positivo, la inteligencia emocional y los procesos de mentorización y desarrollo personal son líneas de conocimiento sobre las que se avanza para desarrollar los conceptos actuales de mando y liderazgo. Tanto la formación como el perfeccionamiento para los militares se deben fundamentar en una educación en valores y formación en competencias.

- La sociedad requiere profesionales con una madurez y responsabilidad que les proporcione una capacidad adecuada de decisión y adaptación para enfrentarse a los desafíos futuros de las Fuerzas Armadas.

---

## Referencias

---

Avolio, B. J., & Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*.

Cuesta, D. (Noviembre de 2018). Mission Command. Una necesidad adaptada a su tiempo. *Revista Ejército*(931), 16-23. Recuperado de [http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931//accesible/Revista\\_Ejercito\\_Accesible.pdf](http://www.ejercito.mde.es/Galerias/multimedia/revista-ejercito/2018/931//accesible/Revista_Ejercito_Accesible.pdf)

Doctrina de empleo de las Fuerzas Terrestres PD1-001. Mando de Adiestramiento y Doctrina. Ministerio de Defensa. España.

Goleman, D. (1995). *Emotional Intelligence* (Primera edición: Octubre 1996. Segunda edición: Julio 2010. ed.). (D. G. Mora, Trad.) Barcelona: Editorial Kairós.

Moriano, J., Molero, F., & Lévy, J. (2011). Liderazgo auténtico. Concepto y validación del cuestionario ALQ en España. España: Psicothema.

Salovey, P., & Mayer, J. (1990). *Emotional intelligence. Imagination, cognition and personality* (Vol. 9).

Varela, F. J. (Enero/febrero de 2018). Propósito del JEME. *Revista Ejército* (922), 124.

# PROCESO DE TRANSFORMACIÓN DOCTRINAL DE COLOMBIA: NUEVO PODER BLANDO DEL HEMISFERIO SUR

**Mayor**

**Jorge Eliécer Herrera Quiroz**

*Oficial del Ejército Nacional del arma de Caballería. Profesional en ciencias militares, administrador de empresas y magíster en educación y en seguridad y defensa nacional. A lo largo de su trayectoria militar ha realizado once cursos de combate y se ha desempeñado en los cargos de comandante de compañía del Batallón de Combate Terrestre N.º 117, oficial de educación complementaria de la Escuela de Soldados Profesionales, oficial de recursos humanos de los liceos del Ejército, ejecutivo*

*fundador del Batallón de Policía Militar N.º 24 "Seguridad y Protección" y comandante del Grupo de Acción Unificada (GAULA) contra la extorsión y el secuestro en el departamento de Boyacá.*

*Es autor del libro Formación técnica del soldado colombiano para el postconflicto: Una propuesta para la cooperación con la sociedad civil. Actualmente, labora como oficial de educación complementaria de la Dirección de Educación del Ejército.*

Con la caída del muro de Berlín, en 1991, y una vez terminado el liderazgo bipolar representado por la Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS) y Estados Unidos de América (EE. UU.), aparece un nuevo concepto casi imperceptible creado por el decano de la Escuela de Gobierno de la Universidad de Harvard, John F. Kennedy, denominado poder blando, con el cual los norteamericanos buscan mantener su supremacía político-militar en el planeta.

El presente artículo tiene por objeto contextualizar la aparición de innovaciones que permitieron la victoria militar y el inicio del proceso de transformación doctrinal e integral del Ejército Nacional, originado en la experiencia en el combate irregular, que, sin duda, abre la posibilidad de que la Fuerza sea referente en otras latitudes, e inclusive, se haya convertido en el primer socio global latinoamericano de la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN). Posteriormente, busca referir el origen y concepto del poder blando, según su máximo teórico, para concluir con la descripción de cómo se convierten en potencial para la Fuerza el reciente proceso doctrinal del Ejército y su renovada cultura militar, que ha venido persuadiendo y cambiando el imaginario colectivo.

Luego de la mayor época de esplendor de las Farc, comprendida entre 1996 y 2002, según el General (RA) Carlos Alberto Ospina Ovalle (Ospina, 2014, p. 9), empezaron a tener lugar en Colombia unos cambios al interior del Ejército, que, de manera estratégica, tuvieron como finalidad el ataque a las fuentes de financiación de este grupo armado organizado al margen de la ley (GAOML). Lo anterior



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

promovió la fundación de los primeros grupos de acción unificada contra el delito del secuestro que permitieron reducir más de 3500 retenciones anuales a solo 170 en el año 2018, por considerar que son rescatados en una acción efectiva de la Fuerza Pública (CNN, 2019).

Entre otras acciones insuperables de la institución está la activación de la primera Brigada de Desminado Humanitario de origen militar en el mundo, cuyo propósito es la destrucción y el manejo de artefactos explosivos, la cual demuestra la capacidad que tiene el Ejército para enfrentar el conflicto en condiciones adversas.

En cuanto a la inteligencia, la Fuerza intenta una especialización en cada una de las capacidades que potencian y fusionan los medios de búsqueda de información hasta llegar a constituirse como comandos de apoyo de combate de inteligencia y contrainteligencia militar,

por medio de los cuales se muestra su efectividad en información puntual para obtener, de manera acertada y precisa, la ubicación de los líderes de las organizaciones criminales y los objetivos de alto valor.

Con respecto del desarrollo de operaciones especiales de alta precisión, que produjeron resultados operacionales importantes, las misiones helicoportadas con más horas de vuelo nocturno en el mundo, el concepto de acción integral, entre otros, son muestras adicionales de por qué esta fuerza terrestre latinoamericana se ha convertido en referente para dichos temas y procedimientos a nivel global.

Consecuente con lo anterior, es preciso contemplar que el documento que estructuró los aspectos generales del Plan Minerva, planteaba que “el poder militar de un Ejército se mide por el nivel de idoneidad profesional de sus integrantes. El mayor enjuiciamiento que venía recibiendo la Fuerza por parte de un sector de la sociedad colombiana estaba orientado a poner en duda su capacidad, eficiencia y eficacia operacional como profesionales de la milicia” (Colombia, 2015, p. 17).

## ***El poder militar de un Ejército se mide por el nivel de idoneidad profesional de sus integrantes***

Y es precisamente a partir de ese plan que se buscó un redimensionamiento integral militar basado en la educación para atender los nuevos retos y desafíos y para compartir experiencias con el resto del mundo.

“Hay muy pocas sociedades y fuerzas militares en el mundo que hayan conocido la guerra como los colombianos, este volumen de conocimiento práctico de la guerra existe bajo la forma de experiencias individuales” (Dufort, 2017, pp. 122-123). Por esto, bajo el liderazgo de los comandantes de la Fuerza recientes, confiando en su capacidad de apropiación de los factores de inestabilidad de diversa índole, el Ejército Nacional dio inicio a su proceso de transformación, buscando la interoperabilidad mediante su nuevo proceso de revisión, jerarquización y actualización de la doctrina a través del uso de capacidades en ambientes cada vez más complejos.

De la misma manera, buscando estandarizar los procedimientos de la Fuerza, se realizó el mejoramiento de planeamiento por capacidades, lo cual dio origen al nuevo concepto operacional del Ejército: operaciones terrestres unificadas (OTU), el cual se define como las “tareas ofensi-

vas, defensivas, de estabilidad o de apoyo de la defensa a la autoridad civil ejecutadas simultáneamente para capturar, retener y explotar la iniciativa y consolidar ganancias para prevenir el conflicto, configurar el ambiente operacional y vencer en la guerra como parte de la acción unificada” (Colombia, 2017, p. 94).

Siendo así, la cultura del diseño operacional diferenciado, cimentado entre los miembros del Ejército Nacional, se consolida como un componente reflexivo que permite entender el entorno y la posibilidad de involucrar a la población civil “el Ejército se está pensando a sí mismo

## *Hay muy pocas sociedades y fuerzas militares en el mundo que hayan conocido la guerra como los colombianos*

desde lo militar hacia lo social, haciendo de la doctrina la base estructural, sin la cual es imposible pensar el siglo XXI” (Cancelado, 2017, pp. 58-61).

Aunado a lo anterior, es muestra del profesionalismo que el Ejército Nacional haya sido reconocido como la primera Fuerza latinoamericana asociada a la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN), que bien “puede considerarse la alianza político-militar más importante de toda la historia, con la cual sus miembros en conjunto representan más de la mitad del producto interno bruto del mundo” (Padilla, 2017, p. 24).

Esta calidad de socio global, permite una capacitación recíproca en aspectos relevantes propios de las nuevas dinámicas de las guerras asimétricas, en las cuales los ejércitos del mundo fijan toda su atención, posicionando y estandarizando los procesos y procedimientos para ser interoperables e “ir desarrollando las capacidades de manera articulada con los estándares internacionales que permitan aportar y recibir los beneficios de participar en estos escenarios internacionales” (Bastos, 2017, p. 10). Adicionalmente, fueron construidos Centros de Excelencia para entrenar en diferentes temáticas a los integrantes de ejércitos de otros países, probablemente, a partir del 2021, bien en territorio nacional o en cualquier país miembro de la OTAN.

### *Origen y concepto del poder blando*

Dentro del concepto poder blando, el factor globalización de las tecnologías de la información y las comunicaciones, agitan fenómenos migratorios y de tráfico entre Estados que no poseen su otra capacidad de aislamiento, lo que permite una afectación directa por las libres fronteras, abriendo la posibilidad hacia crímenes transnacionales basados en economías ilegales que ponen en riesgo la seguridad global. Esta globalización desviada “podría llegar a describir la forma en que los grupos terroristas,



Foto: Archivo Fotográfico Ejército

insurgentes y criminales, utilizarían la infraestructura técnica de la globalización para explotar los puntos ciegos de las diferencias en la regulación y la aplicación de la ley de mercados de bienes y servicios ilícitos” (Gilman, Goldhammer, & Weber, 2011, p. 48).

Como reacción a lo anterior, los países otorgan especial preponderancia a la búsqueda de soluciones no militares; en palabras de Agüera, “ya no se buscan elevados presupuestos de defensa y cuando se trata de mostrar su perfil político exterior, los países enfatizan contundentemente cualquier logro alcanzado en las soluciones no militares a conflictos” (Agüera, 2003, p. 7). En ese mismo sentido, la afectación al imaginario colectivo resulta directa en la población externa neutral y, posteriormente, a sus posibles adversarios, reduciendo a mínimas proporciones las desavenencias ideológicas que se pudieran presentar.

Para el efecto, Joseph Nye teoriza que el poder blando logra las metas mediante la atracción de otros a los intereses propios, sin gastar dinero en ‘zanahorias o garrotes’. El poder blando generalmente crece de lo atractivo de la cultura y las ideas políticas de un país, tal como la democracia y los derechos humanos o políticas que puedan incluir el interés de otros (Nye, Creehan & Rahman, 2003, p. 46); sin embargo, ¿de qué forma se ejerce este poder blando (o soft power)? Según el mismo autor, es clave que un Estado con ambiciones de potencia no se ‘imponga’, como ocurría en el pasado, sino que ‘atraiga’ a otros actores. Se puede afirmar que la principal señal de éxito tiene que ver con que su modelo se convierta en una suerte de paradigma y otros Estados quieran seguirlo (Nye, 1990, p. 166).

Este proceso, aunque casi imperceptible, tiene una alineación con los intereses de los Estados en el sentido de trabajar de manera multilateral para conservar los valores globales de libertad e independencia. En tal sentido, “la soberanía es

el mayor activo de cualquier Estado, su salvaguarda ha sido el punto de partida para configurar el orden global y la emergencia y decadencia de potencias mundiales” (Colombia, 2015, p. 19).

Finalmente, es viable concluir que lo atrayente de la cultura y las ideas políticas democráticas en Colombia, que también se reflejan en la nueva cultura militar del Ejército Nacional, con la cual presenta al mundo un nuevo paradigma eficiente para lograr los objetivos militares, al punto de convertirse en modelo estructural, temático y organizacional para otros Estados.

Los miembros del Ejército Nacional han dedicado su capacidad de entendimiento y solución de problemas hacia el cumplimiento de su misión para lograr el objetivo final, que, como lo observa Ratzel, se constituyen como la libertad y la cultura de la legalidad sobre los aspectos más importantes para atraer el imaginario de los extranjeros hacia Colombia (Ratzel, 2011, p. 138).

---

## Referencias

---

Agüera, M. (2003). Hard power vs. Soft Power? El desequilibrio de las capacidades militares transatlánticas y el futuro de las relaciones de seguridad entre EEUU y Europa (Vol. n.º 16). Boletín Elcano.

Bastos, L. (2017). La interoperabilidad, un desafío en la visión de la transformación del ejército. Revista Experticia Militar, edición 2. Revista Profesional del Ejército Nacional, 6-11. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Cancelado, H. (2017). Doctrina y transformación para un ejército moderno. Revista Experticia Militar, edición 1. Revista Profesional del Ejército Nacional, 6-11. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

CNN. (2019). Cómo pasó Colombia de reportar mas de 3000 secuestros al año,

a menos de 200 en 20 años. CNN. Edición digital, sección Paz en Colombia. Recuperado de <https://cnnespanol.cnn.com/2019/01/09/como-paso-Colombia-de-reportar-mas-de-3000-secuestros-al-ano-a-menos-de-200-en-20-anos>

Colombia, Ejército Nacional (2015). Documento estructural aspectos generales. Bogotá: Jefatura de Educación y Doctrina, JEDOC.

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

Dufort, P. (2017). ¿Habrà una escuela de pensamiento estratégico? Revista Experticia Militar, edición 2. Revista profesional del Ejército Nacional, 121-123. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Gilman, N., Goldhammer, J., & Weber, S. (2011). Deviant globalization: Black market economy in the 21st century. New York: A&C Black.

Nye, J. (1990). Soft power. Política exterior (Vol. n.º 80).

Nye, J., Creehan, S., & Rahman, S. (2003). The Power of Persuasion: Dual Components of US Leadership: A Conversation with JOSEPH NYE. Harvard International Review, 46-48.

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

Padilla, J. M. (2017). Acuerdo de Cooperación entre Colombia y la OTAN, un paso firme hacia la internacionalización de las Fuerzas Militares. Revista Experticia Militar, edición 3. Revista Profesional del Ejército Nacional, 22-28. Recuperado de [www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

Ratzel, F. (2011). Las leyes del crecimiento espacial de los Estados. Una contribución a la Geografía Política científica. Geopolítica (Vols. n.º 2, n.º 1). Geopolítica.

# DOCTRINA DAMASCO: LA INTERACCIÓN DE LA VIDA NACIONAL Y EL DOMINIO TERRESTRE

**Henry Cancelado**

*Político de la Universidad Nacional de Colombia, Magister en Análisis de Problemas Contemporáneos de la Universidad Externado de Colombia y del Instituto de Altos Estudios de América Latina de París y Magister Honoris Causa en Inteligencia Estratégica de la Escuela de Inteligencia y Contrainteligencia del Ejército Nacional.*

*Se ha desempeñado como director de la Maestría en Relaciones Internacionales y de la carrera de Relaciones Internacionales de la Universidad Javeriana de Bogotá, vicedecano de la Facultad de Relaciones Internacionales de la Universidad Militar Nueva Granada y asesor del Comando General de las Fuerzas Militares de Colombia y del Centro de Doctrina del Ejército Nacional.*

*"Sólo cuando conoces cada detalle de la condición del terreno puedes maniobrar y luchar"*

*Sun Tzu*

El principio que hace fuerte a una institución del Estado frente a los ciudadanos es la legitimidad, la cual está representada en la aceptación afectuosa y abierta de la existencia de dicha institución y del ejercicio y desarrollo de su misión. Sin lugar a dudas, una de las entidades primigenias y génesis de la nación y de la república de Colombia es el Ejército Nacional, el cual existe incluso desde antes de muchas corporaciones propias del funcionamiento del Estado.

Rápidamente los neogranadinos nutrieron los esfuerzos de los militares, quienes, con sentido de la libertad, entendieron las necesidades nacionales en su momento. Esta relación, tan necesaria, logró imprimirle el liderazgo necesario al Ejército, lo que hizo que pudiera sustentar de manera eficiente el nacimiento del país como república independiente y soberana.

A lo que me refiero específicamente es a la relación entre el Ejército y la nación, cuando se acometen las más grandes empresas históricas, cargadas de legitimidad política. Así mismo, se establece una relación de mutualismo que fortalece el sentido patriótico. Por un lado, la nación ve en su ejército a líderes formados con un sentido humano y de fortaleza, fácilmente identificables en sus acciones de seguridad y defensa del país; por otro lado, y al mismo tiempo, el ejército ve en su nación a ciudadanos comprometidos y leales que respaldan política y socialmente la misión encomendada.

Aquí es donde la acción integral, entendida como ese puente de diálogo, que supera simplemente la intervención del Ejército con sus capacidades militares, se ve en su máxima expresión. Aunque una definición más reciente determina que la acción integral es el "conjunto de acciones militares que abarcan las operaciones de apoyo a la información militar, asuntos civiles, cooperación civil militar y asuntos públicos, las cuales permiten integrar las capacidades del

## ***Una fuerza militar se convierte así en el elemento de comunicación que permite que gobernados y gobernantes establezcan los principios de la gobernabilidad de un país***

Ejército a las de los asociados de la acción unificada, en apoyo a la intención del comandante" (Colombia, Estandarización Términos de Acción Integral AIN, 2019).

En concreto, el Ejército es la primera institución que debe promover la interlocución en un Estado que busca su consolidación definitiva. El papel clásico del guerrero es entendido, desde los griegos, como el que es capaz de lo político, el defensor y el que mejor entiende las necesidades de los gobernados. Una fuerza militar se convierte así en el elemento de comunicación que permite que gobernados y gobernantes establezcan los principios de la gobernabilidad de un país.

En tiempos de victoria como los actuales, existe un debate constante sobre el papel de un ejército, es un debate que se da en todos los países y en todos los tiempos, lejos de ser un asunto exclusivamente de Colombia. Sin embargo, siempre será una discusión que atrae diferentes posturas, algunas radicales, otras moderadas, pero siempre deliberantes en una democracia.

Uno de los pasos decisivos que ha dado el Ejército Nacional ha sido robustecer en la doctrina Damasco, respecto de las operaciones terrestres, la importancia de la interacción con la sociedad, es decir, que el poder terrestre de la nación fortificado desde la doctrina tiene como fin "establecer y mantener un ambiente estable que fije las condiciones necesarias para generar gobernabilidad y desarrollo económico" (Colombia, 2017, p. 14).

Y en ese sentido, las operaciones terrestres establecen la importancia de las misiones no letales como una capacidad altamente relevante de impacto para el país.

"Cuando sean requeridos, los soldados ejecutarán, con rapidez y eficacia, misiones no letales, como atención de desastres y ayuda humanitaria; y si bien no es hasta hoy que tales misiones se incluyen en las operaciones de estabilidad o de ADAC, el Ejército Nacional siempre ha estado atendiéndolas para bien de la sociedad colombiana" (Colombia, 2017, p. 13).

La doctrina Damasco ha entendido y así lo expresa, la importancia de la conservación de la integridad del territorio, no solamente para "enfrentar, influir, prevenir y disuadir en cualquier ambiente operacional" (Colombia, 2017, p. 14) sino para "atender amenazas o eventos antrópicos (causados por el hombre) como incendios, atentados y daños contra bienes civiles, toma de rehenes, minería ilegal, deforestación, etc." (Colombia, 2017, p. 14).

Ahora bien, cuando se habla del dominio terrestre, dentro de la doctrina Damasco como parte de los demás dominios se afirma que es el más complejo, "(...) toda vez que compromete a los seres humanos en sus dimensiones biológica, fisiológica, psicológica, sociológica y política, entre otras" (Colombia, 2017, p. 10). De igual manera, preceptúa que "El comienzo y el fin de la guerra depende de cómo se afecte este dominio" (Colombia, 2017, p. 10).

El dominio terrestre está ampliamente comprendido como ese espacio en el cual se mueve la vida nacional, en el cual los ciudadanos hacen su vida cotidiana, desarrollan sus actividades económicas y se proyectan a nivel personal, familiar y laboral. Es en este espacio en el cual la vida efectiva de la nación toma lugar, es el espacio de la apropiación personal y donde se planta la semilla del patriotismo, el cual se desarrolla como una ideología superior en la vida de la nación o como un sistema de creencias que da sentido a la vida de esa estructura social.

Los sistemas de creencias son comunicables, no son idiomas o lenguajes privados. Precisamente para poder ser ideologías que interfieran socialmente, deben ser estructuras de comunicación amplia y con repercusiones fuertes a nivel de la sociedad. Entonces aparecen unas relaciones que van a indicar una in-

## ***Uno de los pasos decisivos que ha dado el Ejército Nacional ha sido robustecer en la doctrina Damasco, respecto de las operaciones terrestres, la importancia de la interacción con la sociedad***



Foto: Archivo Fotográfico CEDOE

teracción entre lo social y lo individual, entre lo micro y lo macro. (Cancelado, 2011)

La concepción de la interacción de la vida nacional y el dominio terrestre se da de facto en el proceso de desarrollo y consolidación de cualquier Estado moderno democrático. Si bien, tradicionalmente se piensa que la capacidad y la fuerza de un ejército se basan en el desarrollo de sus maniobras militares, se evidencia en la historia que un ejército también se encarga de acompañar el desarrollo nacional, solamente que no se ve tan claro cuando se quiere esbozar la historia militar.

Es decir, el papel de los ejércitos es clave tanto en tiempos de guerra como en tiempos de paz. En tiempos de guerra se combate y defiende; en tiempos de paz acompaña el desarrollo, protege y consolida el territorio, en los dos casos con el objetivo primigenio de triunfar.

En consecuencia, desde aquella unión histórica que dio nacimiento a nuestra

vida republicana hasta el día de hoy, que Colombia enfrenta nuevos y grandes desafíos, los ciudadanos ven y reconocen en el Ejército Nacional un actor válido de construcción de nación y la doctrina Damasco se convierte en el mapa que señala cómo se hace.

### ***Referencias***

Cancelado, H. (2011). Legitimidad y legalidad. El caso de la sociedad en Colombia. Revista científica "General José María Córdova", 9(9), 33-45.

Colombia, Ejército Nacional (2017). Manual fundamental del Ejército MFE 1.0 El Ejército. Bogotá: Ejército Nacional. Recuperado de <https://www.cedoe.mil.co>

Colombia, Ejército Nacional (Marzo de 2019). Estandarización Términos de Acción Integral AIN. (Radicado n.º 20193948048473: MDN-COGFM-COE-JC-SECEJ-JEMGF-CEDOC-CEDOE-33), 4. Bogotá, Colombia: Ejército Nacional.



HÉROES BICENTENARIOS

**EJJC**

AVANZANDO POR COLOMBIA



[www.cedoe.mil.co](http://www.cedoe.mil.co)

**“La correcta aplicación, interpretación y enseñanza de la doctrina seguirá siendo el principal componente de capacidad”**

General Nicacio de Jesús Martínez Espinel

Comandante del Ejército Nacional



**JEMGF**

