

# Carisma, contundencia y concatenación. Las claves para entender los nuevos lineamientos del **Ejército Nacional de Colombia**

*Vicente Torrijos  
Docente e investigador de la ESDEG*



*Periodista, Magister en Estudios Políticos, posgraduado en Altos Estudios Internacionales, profesor Emérito y analista político, es actualmente profesor investigador de la Escuela Superior de Guerra y profesor adjunto de la Universidad Nacional de la Defensa, Centro William Perry, en Washington DC. Correo electrónico: vicentetorrijos@hotmail.com*

**Vicente  
Torrijos**

## I. Planteamiento

Superadas ya las largas y delicadas negociaciones entre el Gobierno colombiano anterior y las FARC, y sin que se avisten en el horizonte procesos de incertidumbre similares, como podría ser una negociación a destiempo con el ELN, el EJC prosigue la senda institucional delineada por su Doctrina Damasco y adquiere, con lineamientos ágiles y flexibles, un perfil estratégico dinámico y de alta versatilidad.

Se trata de un perfil muy marcado por tres elementos; a saber:

- a. el carisma de la comandancia
- b. la contundencia frente a los factores amenazantes
- c. la concatenación entre las diferentes fuerzas, los aliados, entidades del Estado y colectivos ciudadanos.

## II. Discusión

### 1. La transformación

Sin caer en las trampas de la politización, el EJC concurrió técnica y rigurosamente a las negociaciones entre el jefe del Estado y las FARC, en La Habana (2012-2016). En efecto, desde 2011, tras los notables éxitos logrados por la Política de Seguridad Democrática, el EJC empezó a repensar para entender la naturaleza cambiante del poder nacional y global (Rabasa, 2011). Mediante unos comités de revisión estratégica e innovación, se fue perfilando el modelo para anticiparse a las adversidades en contextos críticos marcados por la incertidumbre y la mixtura de toda suerte de actores y factores amenazantes.

Con un horizonte 2030, el planeamiento fue tejiéndose de acuerdo con las capacidades, las misiones (referidas en todo caso a la integridad

de la democracia) y la conducción de las operaciones frente a las amenazas entrelazadas y transnacionales (Fernández-Osorio, 2019). De tal modo, la Doctrina Damasco imprimió al EJC la identidad propia de una fuerza multimisional, en un contexto multidimensional y con los desafíos propios de los conflictos prolongados, crónicos, complejos y yuxtapuestos; en otras palabras, el escenario de las amenazas simultáneas múltiples (ASM).

Puesto, en otros términos, el EJC comprendió que no podía ser solo una fuerza contrainsurgente (Marks, 2003) ni una idílica estructura posconflicto dedicada a la atención de desastres, al cuidado del agua y los bosques, o al entrenamiento de fuerzas extranjeras en virtud de su exitosa experiencia acumulada, pero, en todo caso, pretérita (Felbab-Brown, 2016). Y, obviamente, comprendió que tampoco podría ser tan

Fotos: Archivo Ejército Nacional de Colombia





solo una fuerza convencional más en el hemisferio, por muy ingeniosa que fuese su coordinación interagencial interna y externa (Schechter, 2017), o por muy interoperable que fuese su dinámica operacional (Marczak, 2019).

Con varios escenarios conflictivos internos, riesgos interestatales, iniciativas criminales convergentes a escala transnacional y regímenes hostiles injerencistas en los ámbitos intra y extrahemisférico (Ospina, 2006), el EJC se vio motivado a caracterizarse como una fuerza alentada por el Mando Tipo Misión (MTM); o sea, aquel en que el ejercicio de autoridad y dirección basado, principalmente, en la confianza, se orienta a “empoderar líderes ágiles y adaptables que exploten la iniciativa” (Ejército, 2017a), de tal modo que los subordinados ejecutan “acciones audaces y aceptan riesgos prudentes para crear oportunidades y tomar la iniciativa” (Ejército, 2017b). Es decir, logró caracterizarse como una fuerza tan capaz en el plano ofensivo-defensivo como en el de la estabilización, la prevención, el apoyo a las autoridades civiles, la reconstrucción y la disuasión (Rojas, 2017). Dicho de otra manera, la Doctrina Damasco se desarrolló gracias al exitoso ejercicio estratégico experimentado desde 2002 hasta 2010, y se fue consolidando a la luz de la acción unificada (más allá de la propia “conjuntez”), donde la integración de las fuerzas es la constante, la interacción con los aliados es la estructura y la compaginación integral con los ciudadanos es el sistema; o sea, su razón de ser (Saint-Pierre y Ferreyra, 2019).

Esta doctrina, de modo primordial, se valió del concepto operacional Operaciones Terrestres Unificadas, cuya esencia reside, precisamente, en alcanzar la victoria en un ambiente complejo y marcado por la incertidumbre: “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.” (Ejército, 2017c). Por supuesto, la ilusión política consistente en que tras las negociaciones entre gobierno e insurgencia se daría un “excedente de paz” que permitiría pensar en un ejército “mínimo-suficiente” nunca fue asumida por una comandancia que supo identificar con precisión, en casi todos los momentos, la naturaleza y el alcance de los acuerdos firmados en La Habana.

Acuerdos finalmente determinados por el histórico rechazo de la población en el referendo de octubre del 2016 (un correlato sociológico que, como es apenas comprensible, ninguna institución podría ignorar). Por tal razón, la transformación se entendió como un *momentum* (impulso) y también como un *continuum* (línea continua con ajustes graduales) desde que se superó el trauma de la Zona de Distensión en el Caguán (1998-2002) y no como una ruptura refundacional e ideologizada.

De tal manera, más allá de las coyunturas políticas, el EJC supo y ha sabido leer el momento histórico para asumirse (en concordancia con la ciudadanía a la que se debe) como un aparato multimodal marcado por la adaptabilidad, las acciones decisivas, la innovación y la superación constante. No en vano, el mando institucional definió 2020 como el año del fortalecimiento de la profesionalización y cohesión de la fuerza.

## 2. La proliferación del riesgo

En otras palabras, la realidad colombiana en particular —y la hemisférica en general— no es, precisamente, la más apacible, relajante y halagüeña (como ciertos discursos propagandísticos quisieron presentarla). Por el contrario, Colombia se inscribe en un contexto en el que:

1. Sobresalen los esfuerzos convergentes (aglutinados), y, al mismo tiempo, divergentes

**La Doctrina Damasco imprimió al EJC la identidad propia de una fuerza multimisional, en un contexto multidimensional y con los desafíos propios de los conflictos prolongados, crónicos, complejos y yuxtapuestos; en otras palabras, el escenario de las amenazas simultáneas múltiples (ASM).**



Fotos: Archivo Ejército Nacional de Colombia

(autónomos), de los criminales que operan transregionalmente.

2. Dichos esfuerzos presuponen un tejido reticular sumamente denso; esto es, redes ideológicas tan tupidas como flexibles para horadar los frágiles pilares de las democracias, casi siempre dadas a manejar el riesgo de forma rutinaria y mediante el simple paradigma legalista.
3. Una serie de regímenes despóticos y anti-liberales amparan y promueven a los agentes ya mencionados, lo que se forma así un esquema estratégico polivalente; es decir, una mixtura de tendencias.
4. Ese esquema estratégico de las amenazas polivalentes está caracterizado por tendencias:
  - a. Simbióticas
  - b. Transversales
  - c. Resilientes
  - d. Asimétricas
  - e. Ubicuas
  - f. Subsidiarias (*proxy*)
  - g. Híbridas
  - h. Estresoras (graduando selectivamente la intensidad política y militar de acuerdo con las exigencias propias del contexto cambiante y del momento propicio).

En resumen, el EJC, en innovación permanente (Torrijos, Ardila & Balaguera, 2018) e inmerso en un ambiente conflictivo crónico y politraumático —en que, principalmente, pero no solo, se halla en juego el poder político—, estrena, al entrar 2020, un nuevo comandante. Un nuevo comandante cuya visión estratégica se condensa en una serie de lineamientos que ayudan a entender mejor el rol, la proyección y la potencia de un cuerpo esencial para la estabilidad hemisférica (Zapateiro, 2020).

### 3. Lineamientos y tendencias

Aunque queda claro que en un ejército como este no hay cabida para el adanismo, y que, como ya se dijo, en lo que se basa es en un *continuum* estratégico de largo aliento, también es



---

## Un nuevo comandante cuya visión estratégica se condensa en una serie de lineamientos que ayudan a entender mejor el rol, la proyección y la potencia de un cuerpo esencial para la estabilidad hemisférica.

---

cierto que hay particularidades, concepciones y pautas que marcarán un rumbo específico, producto de la interpretación que hace la cúpula acerca del papel de la institución y sus circunstancias (Staguhn, 2020).

Así, pues, son tres los elementos que pueden plantearse para comprender el derrotero: carisma, contundencia y concatenación.

### 3.1. Carisma

El tipo de liderazgo que cada ejército requiere de acuerdo con el entorno es no solo el fruto racional y sensible de las percepciones de un comandante. Tampoco es la simple expresión de los rasgos que definen la personalidad del sujeto. Es, más bien, el resultado de un balance entre las expectativas ciudadanas, las exigencias institucionales (el acumulado corporativo), la cuestión situacional (algo así como las demandas objetivas y las exigencias que plantean los entornos interno y externo) y, por último, la valoración que se hace, en el ámbito tanto personal como grupal, de las necesidades, las amenazas y las posibilidades de darle un giro a la realidad existente.

En otras palabras, se trata de un carisma que, de acuerdo con su mayor o menor acentuación, permite ver cuánto y en qué dimensión evolucionan los ejércitos. En ese sentido, el carisma estratégico de Zapateiro (2020) se halla muy signado por la conclusión, a la que él mismo ha llegado, de que es necesario “mejorar la efectividad del Ejército en todos los campos” con el fin de “generar valor público”.

Aparece, por tanto, en esta idea de efectividad, una clara intención de “reducir la amenaza” de manera absolutamente visible, pero con apego minucioso a la legalidad, con el fin de establecer un “balance”. Esta noción de balance, de equilibrio, hace pensar que, más allá de criterios o paradigmas legalistas (apego a las normas), se rescata ahora la legitimidad (valor público) como el principal componente del espíritu de lucha y la razón de ser de un ejército tan simultáneamente desafiado (Ejército, 2017d).

### 3.2. Contundencia

En cuanto a las exigencias estrictamente militares, el comandante, motivado por un evidente pragmatismo y la diversidad de las presiones conflictivas internas a las que se encuentra sometido, prioriza la idea de que todo movimiento ha de medirse en función de su “contribución a la estrategia”, a fin de estabilizar el territorio; o sea, lograr el consabido ideal de pasar del control puramente militar al “control institucional”.

Este difícil arte de lograr el equilibrio entre el deber militar y la interacción con los gobernantes de turno para alcanzar y mantener la estabilidad territorial nunca ha sido tarea fácil para ningún modelo contrainsurgente; menos aún, para un país plagado de organizaciones antisistémicas violentas que se reciclan, se coaligan y se reproducen desafortadamente.

Por supuesto, dicha meta exige dar ejemplo a todo el espectro social mediante buenas prácticas de gestión, con lo cual no es ninguna casualidad que se le dé sobresaliente importancia al complejo campo de la contratación y las

adquisiciones, con la advertencia de que tales gestiones han de obedecer escrupulosamente a la “optimización orientada a la misión”.

Sin duda, el agitado panorama conflictivo colombiano no podría reducirse a la higiene administrativa, como puede suceder en países que disfrutan de alta homogeneidad, así como de estabilidad y gobernabilidad (Hopmann y Zartman, 2015). Precisamente, las tensiones en las que se desenvuelve el país le imponen a la comandancia tareas específicas, acordes con las capacidades distintivas que hacen de Colombia un referente mundial: aviación, inteligencia, fuerzas especiales, desminado militar y humanitario, y acción integral.

Capacidades que han estado en precisa concordancia con el sistema interamericano, con una perspectiva transregional, y acordes, en todo caso, con los roles estratégicos de un ejército: “prevenir, configurar y vencer” (Ejército, 2017e). De ahí surge como preocupación esencial el papel de la inteligencia para que “los estándares estén acordes con la amenaza”, pero también la premisa de reducir la burocracia a fin de disponer de “más recurso humano dedicado a lo que fue preparado, esto es, el combate en todas sus dimensiones” (Zapateiro, 2020).

Semejante tarea requiere un adecuado comando y control táctico que se asiente en el uso intensivo y selectivo de las nuevas tecnologías, así que a plataformas ya existentes que garantizan la agilidad y el tratamiento eficiente de la información, deviene indispensable la digitalización completa de la comunicación, con agendas de seguimiento específicas y el robustecimiento de los fuertes y los cantones; sobre todo, después de nefastos episodios terroristas. Todo ello, fundado en la más precisa orientación estratégica que es el *leit motif* de la misión y el eje de todos los esfuerzos, empezando por el manejo transparente de la información a todos los niveles (principalmente, de cara al ciudadano) hasta llegar al complejo universo de la hipótesis y los planes de acción, que, como ya se advirtió, obedecen a múltiples motivaciones, intenciones y canales de materialización. Por eso, en concordancia con el acápite 3.1, el liderazgo militar en la interacción con los diferentes escalones



Fotos: Archivo Ejército Nacional de Colombia

del gobierno resulta primordial para garantizar la cohesión institucional, verdadero pilar de la seguridad ciudadana y la defensa.

De la seguridad ciudadana (Porch, 2008), porque las relaciones civiles-militares ocupan un sitio privilegiado en los lineamientos, justamente, como factor decisivo del *continuum* estratégico, al que ya se hizo referencia y en el que se destaca la acción integral; es decir, el conjunto de programas que le permiten al ejército “posicionarse positivamente frente a la sociedad consolidando la legitimidad ante la población civil” (Piccone, 2019).

Y de la defensa, por cuanto la prioridad en materia de soberanía nacional son las áreas fronterizas con Venezuela y Ecuador, donde, como es lógico, las afinidades geoculturales facilitan tanto las acciones propias como las iniciativas de los sistemas antagónicos. Sistemas antagónicos que van desde grupos armados organizados



hasta los regímenes contrarios, como los de Venezuela, Cuba y Nicaragua, porque, de un modo u otro, violan la Resolución 1373 del Consejo de Seguridad de la ONU o toleran a organizaciones afines, como Hizbolá y los intereses de gobiernos hostiles, como el de Irán.

**El carisma estratégico de Zapateiro (2020) se halla muy signado por la conclusión, a la que él mismo ha llegado, de que es necesario “mejorar la efectividad del Ejército en todos los campos” con el fin de “generar valor público”.**

### 3.3. Concatenación

Por último, el enlace coordinado entre agencias de gobierno y organizaciones de iniciativa ciudadana internas y externas es de notable importancia para acelerar la estabilidad democrática (Torrijos y Londoño, 2018). Por una parte, la alianza con la Organización del Tratado del Atlántico Norte (OTAN) en general, y los Estados Unidos en particular, ocupa lugar preponderante en la lógica de la disuasión selectiva y la seguridad cooperativa.

Con lo anterior, quedan lejos los tiempos en que los grupos armados ilegales pretendían que las Fuerzas Armadas (FF. AA.), y, particularmente, el EJC, se convirtieran en una suerte de proveedor de servicios internacionales en misiones de mantenimiento de paz alejadas de la realidad conflictiva interior. Por supuesto, el EJC no puede ser una entidad autorreferencial y parroquial, de tal modo que la participación en misiones internacionales

es no solo insoslayable (principio de retribución), sino necesaria (principio de interacción e interoperabilidad).

### III. Conclusión

En resumen, se trata de un ejército en construcción permanente que tiene una identidad perdurable, es decir, efectivo y polifuncional, multimisión e interoperable. En otras palabras, se trata de un ejército medido en función de su efectividad y de su versatilidad en los más variados escenarios situacionales tanto internos como externos (Torrijos y Abella, 2020); o sea:

- a. Integrado a todos los niveles, desde el educativo, al de la inteligencia.
- b. Orientado a la reacción-anticipación estratégica, desde el análisis, a la respuesta y a la iniciativa sostenible.
- c. Aplicado al funcionamiento de unidades modulares (*Plug & Play*: conectar y continuar).

**El liderazgo militar en la interacción con los diferentes escalones del gobierno resulta primordial para garantizar la cohesión institucional, verdadero pilar de la seguridad ciudadana y la defensa.**

- d. Altamente adaptativo a las necesidades de la convivencia (pandemias, epidemias, desastres y emergencias sociales, pasando por el apoyo de la fuerza a la autoridad civil (Ejército, 2017f).
- e. Empeñado en horizontalizar el empoderamiento y la confianza escrupulosa en que se sustenta el MTM. 🏆

### REFERENCIAS

- Ejército Nacional de Colombia. (2017a). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército*, MFRE 3-0, Operaciones / 4.7.1. [4-76]. Bogotá.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017b). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército*, MFRE 3-0, Operaciones / 1.5.1. [1-16]. Bogotá.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017c). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército*, MFRE 3-0, Operaciones / 4.1. [4-1]. Bogotá.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017d). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército*, MFRE 1-0, Nuestra Profesión / 3.7. Bogotá.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017e). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército*, MFRE 6-22, Liderazgo / Cap. 11. Bogotá.
- Ejército Nacional de Colombia. (2017f). *Manual Fundamental de Referencia del Ejército*, MFRE 3-28, Apoyo de la Defensa a la Autoridad Civil. Bogotá.
- Felbab-Brown, V. (2016). *¿Who Pays for Peace in Colombia?* Brookings Institution.
- Fernández-Osorio, A. F., et al. (2019). Dynamics of State modernization in Colombia: The Virtuous Cycle of Military Transformation. *Democracy and Security*, 15(1).
- Hopmann, T. y Zartman, W., Eds. (2015). *Colombia: Understanding Conflict*. Johns Hopkins University. School of Advanced International Studies, SAIS.
- Marczak, J. (2019). *The untapped potential of the US-Colombia partnership: Creating a modernized plan for the bilateral relationship*. Atlantic Council. Adrienne Arsht Latin America Center.
- Marks, T. A. (2003). Colombian army counterinsurgency. *Crime Law and Social Change*, 40(1).
- Ospina, C. A. (2006). Colombia. ¿Updating the Mission? PRISM. *Journal of Complex Operations*, 2(4). National Defense University, NDU.
- Piccone, T. (2019). *Peace with justice: The Colombian Experience with Transitional Justice*. Brookings Institution.
- Porch, D. (2008). Preserving autonomy in conflict: Civil-military relations in Colombia. En Bruneau, T. & Trinkunas, H., *Global politics of defense reform* (pp. 127-154). Nueva York: Palgrave Macmillan.
- Rabasa, A., et al. (2011). *From insurgency to stability. Volume II: Insights fr Selected Case Studies. Chapter 3: Counterinsurgency Transition Case Study: Colombia*. RAND.
- Rojas, P. (2017). Damascus: The renewed doctrine of the national army of Colombia. *Journal of Military and Strategic Studies* 17(4),263-272.
- Saint-Pierre, H. y Ferreyra, M. (2019). What is the purpose of "Multipurpose Forces", The case of the Colombian armed forces in the "post-agreement". *Revista Brasileira de Estudos de Defesa, RBED*, 6(1). Associação Brasileira de Estudos de Defesa, ABED.
- Schechter, P., et al. (2017). *A Roadmap of US Engagement with Colombia*. Atlantic Council. Adrienne Arsht Latin America Center.
- Staguhn, J., et al. (2020). *Colombia at a stabilization crossroads*. Center for Strategic and International Studies, CSIS.
- Torrijos, V. y Londoño, J. M. (2018). Desafíos de los Procesos de Construcción de Paz: El caso colombiano. En Cruz, S. L. y Zorat, I. Eds., *Os desafios da Política Externa e Segurança no Século XXI*. Universidade Estadual Paulista, UNESP, Brasil. Faculdade de filosofia e Ciências, FFC, Campus Marília.
- Torrijos, V., Ardila, C. y Balaguera, L. F. (2018). El rol de las fuerzas armadas en operaciones posconflicto. *Visión desde Colombia. Cuadernos de Estrategia*, # 195. Instituto Español de Estudios Estratégicos, IEEE. Ministerio de Defensa de España.
- Torrijos, V. y Abella, J. D. (2020) La diplomacia para la seguridad en el posicionamiento estratégico de Colombia en el ámbito de la paz y la seguridad regional. Reflexiones desde el Concepto de Diplomacia de Defensa. *Revista Relaciones Internacionales, Estrategia y Seguridad*, 15(1). Universidad Militar Nueva Granada.
- Zapateiro, E. (2020). *Lineamientos del Comandante del Ejército*. Bogotá: Ejército Nacional de Colombia.