



**“FE EN COLOMBIA”:**  
Aporte al compromiso  
Bicentenario del  
Ejército Nacional para  
proteger a los colombianos.

*Coronel John Jairo Rojas Gómez  
Curso de Altos Estudios Militares ESDEG*

*Profesional en Ciencias Militares y Administración de Empresas, Oficial del Ejército Nacional de Colombia. Especialista en docencia universitaria. Actualmente es estudiante del Curso de Altos Estudios Militares y de la Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales de la Escuela Superior de Guerra.*

Coronel  
**John Jairo Rojas  
Gómez**

## Introducción

El Ejército Nacional hace gala del compromiso que ha mantenido durante dos siglos de proteger a los colombianos. Las estrategias empleadas han generado cambios importantes para afrontar los retos a la seguridad. En este marco, se creó el programa “Fe en Colombia”, liderado desde Acción Integral como una estrategia innovadora que le permite a la institución militar fomentar escenarios de participación con la Comunidad en pro de su desarrollo y la mitigación de sus vulnerabilidades.

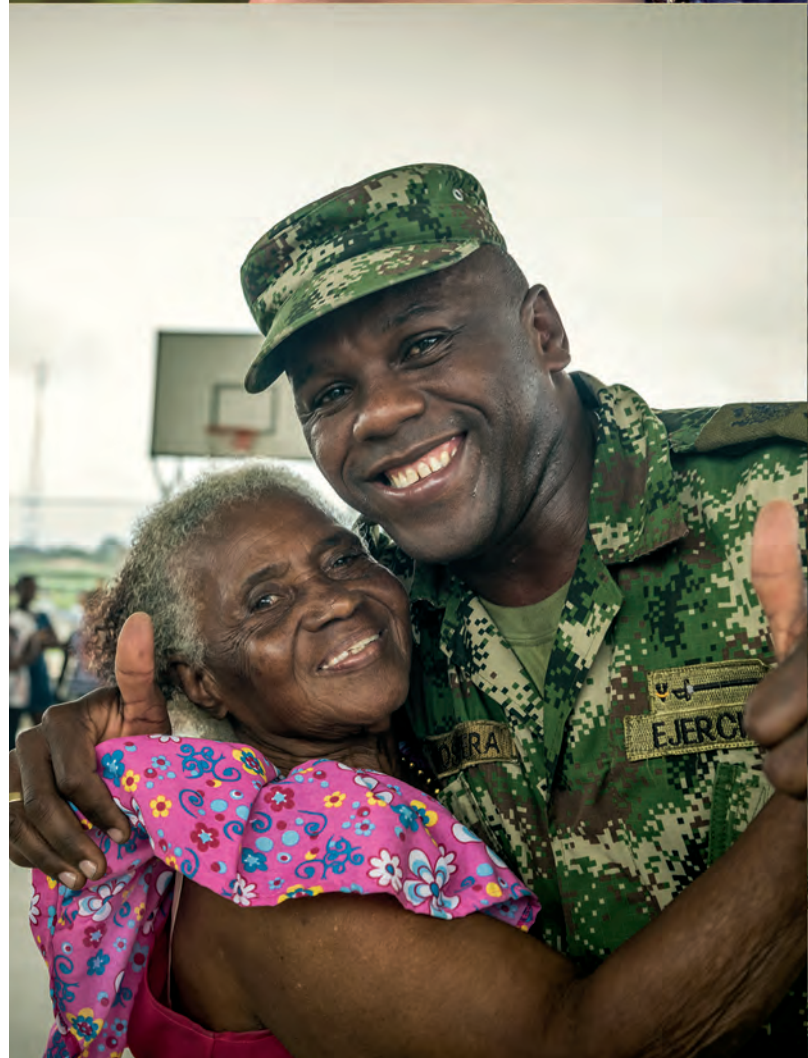
En tal sentido, este programa contribuye al bienestar de los colombianos, debido a que favorece la toma de decisiones acertadas en materia pública, las cuales inciden en la seguridad integral y la articulación institucional para forjar el desarrollo local, desde una visión particular de la gestión a fin de mejorar los resultados y el valor público. Así mismo, su implementación contribuye a la materialización de la confianza entre el binomio Estado-Comunidad.

## Programa “Fe en Colombia”

El Ejército Nacional está próximo a conmemorar su bicentenario como una institución que ha logrado contribuir al bienestar de los colombianos. La valentía de sus hombres y el honor y el espíritu de cuerpo que rodea cada una de las operaciones militares son baluartes históricos que se mantienen para sustentar y fortalecer al pueblo colombiano.

Sin duda alguna, las tácticas militares han impulsado transformaciones importantes haciendo que los integrantes de la Fuerza sean cada vez más profesionales e innovadores para afrontar las dinámicas cambiantes de las amenazas que intentan desestabilizar el orden constitucional. De esta manera, se resalta el programa “Fe en Colombia”, el cual orienta actividades de cooperación y coordinación, bajo el marco de Acción Integral y Desarrollo, con el fin de velar por el bienestar de la población.

En Colombia, el término Acción Integral se “adoptó en el léxico militar colombiano, como el nombre apropiado para bautizar la estrategia





Fotos: Archivo fotográfico Comando de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo del Ejército Nacional.

eficaz con la que el Estado debe enfrentar las amenazas a su seguridad, empleando de manera integral los campos del poder para hacer frente a las alteraciones del orden interno” (Ruiz, 2007, p. 27). Su papel en las regiones ha permitido materializar su labor como una herramienta de articulación entre la oferta estatal y la población, partiendo del diseño de mecanismos que permiten maximizar los resultados, optimizar los recursos y concentrar los esfuerzos por parte de las instituciones del Estado en beneficio de las comunidades.

En la actualidad, las dinámicas de violencia perpetradas por actores ilegales han incidido en la creación y permanencia de vulnerabilidades de las poblaciones colombianas, a causa de una larga trayectoria de violencia heredada del conflicto armado interno, el cual ha dejado 8 376 463 víctimas, según el registro único de víctimas (RUV, 2017); esta situación, se ha dado puesto que “los grupos guerrilleros en las últimas décadas han buscado el control de los polos de producción de diversas riquezas: áreas de producción y procesamiento de drogas ilícitas, zonas ricas en oro, carbón, petróleo, banano, ganadería y café” (Pizarro, 2004, p. 185).

El interés por controlar estas regiones surge en medio de la puja por penetrar de manera directa en el posicionamiento político a fin de lograr la “aprobación de las Zonas de Reserva Campesina para consolidar: distritos electorales, acumulación de masas, autogobierno, cogobierno y así concentrar el poder local y manipular y desviar los recursos de la nación para su financiamiento” (López, 2017, p. 100).

Aunado a ello, fenómenos nuevos adquirieron una magnitud nunca antes vista, como ha sido en el caso del terrorismo y el crimen transnacional organizado; el entorno de la seguridad se ha complejizado. Lo anterior, porque además de la aparición de nuevas amenazas que se sirven de métodos asimétricos para poner en entredicho la autoridad estatal, se ha visto que los actores y los conflictos mutan hacia formas más impredecibles, variables y resilientes (Torrijos y Sarmiento, 2018, p. 47).

Por consiguiente, bajo la guía de Acción Integral y Desarrollo, el Ejército Nacional de Colombia

*“Bajo la guía de Acción Integral y Desarrollo, el Ejército Nacional de Colombia creó el programa ‘Fe en Colombia’, como una respuesta innovadora para apoyar la disminución de las vulnerabilidades de las comunidades”.*

creó el programa “Fe en Colombia”, como una respuesta innovadora para apoyar la disminución de las vulnerabilidades de las comunidades, a partir de un diagnóstico del territorio, lo cual “pone un especial énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos” (Chica, 2011, p. 66), minando así la posibilidad de que la criminalidad encuentre en la población formas de llevar a cabo sus actividades ilícitas.

La acogida de este programa ha sido tal, que se ha incorporado en los planes estratégicos militares (PEM), inicialmente para el Ejército Nacional, y después ha subido de nivel al centrarse como una iniciativa dirigida a las Fuerzas Militares en el “PEM Bicentenario: Héroes de la Libertad”. Es atractiva su capacidad de articularse fácilmente con la empresa privada y otras instituciones nacionales e internacionales, dado que los funcionarios públicos han comprendido que deben tener en cuenta las causas que generan la criminalidad para poder mitigar sus consecuencias.

**“Fe en Colombia” en el marco de la seguridad integral**

Las amenazas a la seguridad y el crimen transnacional tienen como propósito el control territorial y de la población, poniéndola “en competencia frontal con la soberanía estatal en materia de monopolio de la fuerza, el tributo y la justicia” (Borrero, 2018, p. 73), razones que llevan a que las estrategias de seguridad nacional generen lineamientos innovadores que le permitan al Estado afrontar las amenazas y los retos a la seguridad.



Fotos: Archivo Ejército Nacional de Colombia.

Las dinámicas de los conflictos y las nuevas amenazas parten del hecho que la confrontación armada entre el Estado y los grupos que amenazan la seguridad nacional ha dejado de ser el núcleo del problema y se ha involucrado a la población como un centro de gravedad que facilita realizar actividades ilícitas; esta incidencia se da a causa de las vulnerabilidades sociales que aquejan a las comunidades o por el miedo a sufrir represalias al negarse a participar en estas. De tal manera, Acción Integral y Desarrollo, como parte de la acción unificada les ha permitido a los comandantes, en todos los escalones, articular esfuerzos de desarrollo en el marco de la seguridad integral en apoyo a la gobernanza.

Con la transformación de la Fuerza y la doctrina Damasco, la Acción Integral ha fortalecido su papel en la acción decisiva, siendo una capacidad dotada de experiencia nacional en el acercamiento de la comunidad y en su acompañamiento antes, durante y después de las operaciones militares. Por lo tanto, ha robustecido la sensibilización militar y los asuntos civiles, en fomento de la articulación institucional en la acción unificada. “El concepto de Acción Integral es una estrategia adecuadamente integrada a la totalidad de las

acciones militares para ganar la guerra” (Montoya, 2007, p. 19).

En complemento, se creó el programa “Fe en Colombia”, de articulación institucional con el apoyo de la empresa privada y cooperación internacional, con el propósito de orientar los esfuerzos al mejoramiento de las condiciones de vida de las poblaciones más vulnerables del territorio nacional, dentro del marco de la seguridad integral (Ejército Nacional, 2016, p. 3); de este modo, se ha creado sentido de lo público, que en palabras de Silva indica “una aguda redefinición que rompe con aquella concepción, en la que se equipara lo estatal con lo público y a lo no estatal con lo privado” (Chica, 2011, p. 57).

Con el surgimiento de este programa se han producido “resultados adquiridos por las diferentes experiencias de integración social que actuaron bajo el principio de satisfacer las necesidades de los más desfavorecidos” (Ejército Nacional, 2016, p. 3) y se han logrado beneficios importantes para las comunidades y la seguridad nacional, tal como el fortalecimiento de la confianza por parte de la población hacia la institución militar, en contribución a los objetivos del gobierno trazados a partir del Plan Nacional de Desarrollo. Es así que se articula a la seguridad integral, entendida como “la globalización de la seguridad, enmarcando aspectos humanos, legales, sociales, económicos de todos los riesgos que pueden afectar a todas las poblaciones vulnerables del territorio nacional” (Ejército Nacional, 2016, p. 14).

La contribución del programa “Fe en Colombia” a la Acción Integral asiste al resultado del énfasis que han tenido las políticas de seguridad y defensa desde hace aproximadamente una década, dado que a partir de 2006 “han evolucionado empezando por una visión de la seguridad como condición de estabilización para el desarrollo, pasando por volverlo un sector de la economía, para finalmente consolidarlo como un factor del desarrollo económico y la construcción de la paz” (Ramírez y Bolívar, 2017, p. 587).

Ahora bien, ante “un escenario de posconflicto (posacuerdo), se hace necesaria la reconfiguración de las fuerzas, en torno no solo a las nuevas



amenazas, sino como actores de la nueva política de reconstrucción para la paz” (Ramírez y Bolívar, 2017, p. 570). “Fe en Colombia” representa un programa innovador para la estrategia de seguridad y defensa nacionales contemplando la seguridad integral, en tanto “que le presenta a la Fuerza Pública un reto enorme en la construcción de escenarios de desarrollo: la consolidación territorial de las poblaciones” (Ramírez y Bolívar, 2017, p. 570).

Es imperativo conocer que los aportes de este programa parten de una fuerte relación entre la seguridad y el desarrollo y que contribuyen al desarrollo local en Colombia; sin embargo, estos no son del todo nuevos. Al plantear la teoría del Estado, se puede observar como Rousseau, citado por Griffiths, enfatiza que “los individuos se someten libre y voluntariamente a las normas de la comunidad política, a fin de obtener mayores beneficios, sin duda relacionados con su seguridad, desarrollo y bienestar” (Griffiths, 2017, p. 187).

En este orden de ideas, el papel representativo que cumplen las Fuerzas Militares abarca un amplio panorama de actividades, debido a que se logró comprender que era necesario debilitar las causas que generan el conflicto y la ilegalidad para mitigar sus consecuencias. Claramente, no se trata de una responsabilidad que deba afrontar la institución castrense por sí misma, sino que, a partir de su capacidad instalada, facilite la articulación con “las empresas públicas, privadas, internacionales y comunitarias con una participación activa (...) dentro de un enfoque social” (Ejército Nacional, 2016, p. 5).

Con base en lo anterior, no resulta extraño que el programa “Fe en Colombia” haya subido de nivel hasta ser partícipe activo del Plan Estratégico de Consolidación y Estabilización “Victoria”, con el fin de ser desarrollado en las unidades del Ejército Nacional. Su acogida en la población lo identifica como una salida para encontrar solución a las vulnerabilidades de sus territorios; ejemplo de ello se observa en los departamentos de Cauca, Valle y Nariño, en los cuales se logró “beneficiar a miles de habitantes de más de 29 municipios, mejorando sustancialmente su calidad de vida a través de proyectos de gran envergadura, como

*“Se han logrado beneficios importantes para las comunidades y la seguridad nacional, tal como el fortalecimiento de la confianza por parte de la población hacia la institución militar, en contribución a los objetivos del gobierno trazados a partir del Plan Nacional de Desarrollo”.*

la construcción de polideportivos, recuperación, mejoramiento y proyectos de pavimentación” (Revista Diálogo, 2016).

Actualmente, “Fe en Colombia” adquirió un papel protagónico para las Fuerzas Militares, ya que su acogida en el Plan Estratégico Militar Bicentenario: “Héroes de la Libertad” lo posiciona como una de las iniciativas resultantes del Comité de Revisión Estratégica e Innovación dedicado para la mesa de acción unificada. Es decir, este dejó de ser únicamente un programa dirigido al Ejército Nacional, para ser adoptado por la Fuerza Aérea y la Armada Nacional.

Como se ha mencionado, su propósito es “fortalecer la institucionalidad y gobernabilidad del Estado en el territorio nacional, representado por las autoridades locales, generando espacios para el empoderamiento de los líderes comunitarios en un trabajo articulado a todo nivel” (Departamento Conjunto de Acción Integral y Desarrollo, 2018, p. 7).

De tal manera, el trabajo conjunto proyecta a unas Fuerzas Militares capaces de evolucionar e innovar para combatir los “fenómenos que están afectando a los Estados en diversos ámbitos de su gestión” (Griffiths, 2017, p. 187), en aporte a la estrategia de seguridad nacional, incluyendo a la seguridad integral como bienestar de la persona.



Fotos: Archivo fotográfico Comando de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo del Ejército.

## “Fe en Colombia” en la gestión para resultados y el valor de lo público

El programa “Fe en Colombia” cuenta con tres líneas estratégicas: poblacionales, de acercamiento y transversales. Estas líneas se proyectan para fomentar un orden cíclico, que no necesariamente debe ser secuencial; su intención es segmentar el público objetivo, al conocer de manera directa las necesidades reales de las comunidades.

Los postulados incluidos en estas líneas evidencian la implementación del modelo de Gestión para Resultados (GpR) en razón a que este se concibe como un “modelo que propone cambios en las formas tradicionales de gestión gubernamental, [ya que] pone un especial énfasis en los resultados e impactos que se logran a favor de la satisfacción y bienestar de los ciudadanos” (Chica, 2011, p. 66).

“Como mecanismos de articulación del programa se establecieron 4 pasos; i. Focalización e identificación de poblaciones vulnerables; ii. Difusión de la oferta estatal; iii. Gestión de proyectos productivos; y iv. Construcción de confianza en las comunidades” (Ejército Nacional, 2016). Razones que vinculan el concepto del valor público, construido como “marco de referencia cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de resultados a fin de optimizarlo, asegurando la máxima eficacia y

eficiencia de su desempeño, la consecución de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones” (CLAD, 2006).

Adicionalmente, este programa articula sus líneas desde los enfoques posibles, con el objeto de contribuir al control institucional, es decir, al trabajo constitucional, haciendo eco de la oferta estatal y las relaciones público-privadas. Así, su aplicación ha incluido valor público, en la medida en que la teoría pide que se cree por parte de los funcionarios públicos “una inagotable imaginación que busque crear valor y técnicas que ayuden al gobierno a volverse más adaptable a las transformaciones materiales y a las condiciones sociales, y a las cambiantes necesidades” (Benington, 2011, p. 3).

En tal sentido, el empleo del programa ha permitido favorecer los intereses de seguridad del Estado colombiano, por cuanto ha dinamizado las relaciones de coordinación interinstitucional, haciendo de la oferta estatal un mecanismo de apoyo a las comunidades, con alcance territorial, teniendo en cuenta sus particularidades.

Lo anterior indica que la flexibilidad de la institución castrense para contribuir al control institucional del territorio ha permitido que el Estado deje a un lado su rigidez. Por ello, las líneas poblacionales tienen como objeto ser lo más incluyentes posible, a fin de evitar que los proyectos que se deriven de la articulación del programa (a través de las relaciones público-

privadas) tengan una connotación parcializada a solo una comunidad que presente condiciones de vulnerabilidad.

A este respecto, las líneas incluyen comunidades negras, afrocolombianas, raizales y palenqueras, indígenas, Rom y minorías, campesinos, víctimas del conflicto armado y desplazados, comunidad LGTBIQ, comunidades religiosas, y participa el género con la mujer. Estas líneas son netamente comunitarias y basan su trabajo en el conocimiento de la identidad, costumbres, creencias, política y cultura de las poblaciones, además de articular todo un proceso de generación y construcción de confianza que cada línea toma con su comunidad (Ejército, 2016, p. 19).

Aquí “el enfoque de Gestión para Resultados, GpR, hace énfasis en la medición de los resultados de la gestión, en términos de logro de objetivos y metas”, pues se estudia el entorno, las condiciones y las vulnerabilidades que conviven en las comunidades. Adicional a ello, se busca fomentar un ambiente de confianza hacia la institucionalidad, que tiene al ciudadano como eje central de las actividades que se derivan de la acción pública, “sirviendo como instrumentos de verificación y priorización de avances en cuanto al grado y porcentaje de resultados alcanzados en pro de beneficios, para las poblaciones objetivo” (Chica, 2011, p. 66).

Las líneas de acercamiento “son la parte efectiva del programa y se crean para servir de herramienta a las líneas poblacionales con la creación de actividades y proyectos que generen confianza y mejoramiento de la calidad de vida de las comunidades focalizadas”. Las actividades que se derivan de esta línea, se realizan teniendo en cuenta dos variables de la gestión pública; de un lado, el Estado se observa como medio para alcanzar fines sociales y colectivos; del otro, teniendo en cuenta que el gasto público es limitado y, por tanto, selectivo (Muñoz, 2018, p. 14).

Así las cosas, el valor público es pertinente, en la medida en que se hace a un lado el Estado como una organización jerárquica, para obtener un planeamiento mucho más horizontal, optimizando los resultados en las misiones que se

imponen a las instituciones, como en la gestión para elevar la cobertura de las necesidades o vulnerabilidades de las comunidades.

Desde este nuevo paradigma, la administración se entiende en términos de producción, lo cual implica dar una mayor participación en la toma de decisiones a los empleados de los niveles operativos (Chica, 2011, p. 64), porque la demora y puesta en marcha de los programas del Estado se da con base en la información directa de los territorios, no desde un Estado que, aunque descentralizado, actúa desde un enfoque centralista.

“Fe en Colombia”, centra las líneas de acercamiento en pro de la satisfacción ciudadana, teniendo en cuenta que esta es una de las mejores formas de medir la creación de valor público, lo cual no es sencillo (Chica, 2011, p. 64).

Las líneas transversales del programa son aquellas que contextualizan todo el proceso de manera transversal: registro histórico, comunicación estratégica, fortalecimiento interno, académica y asesoría jurídica. Su intención manifiesta la importancia que tiene la creación de valor público en la esfera pública. Lo anterior, al evidenciar que se requiere el “diálogo entre las personas comunes y corrientes y los administradores públicos [sobre] muchos tópicos y problemas que pueden ser resueltos, mediante la participación convergente de estos actores en el espacio público” (Fernández, 2018, p. 185). De tal manera, se logran plantear soluciones a las necesidades reales de las personas.

Como se ha mencionado, “Fe en Colombia” se centra en la relación analizada de las comunidades con sus territorios, en la conexión entre este y sus pobladores; de esta manera, se destaca su orientación a la consecución de cambios sociales (outcomes), como objetivo estratégico y como misión. En palabras de Serra, esta “se destaca como situación social inicial” (2009, p. 133).

En razón a ello, se permite al programa constituir valor público, debido a que este contiene tres categorías importantes: servicios, resultados y confianza (CEPAL, s. f.). Por lo que “es particularmente importante en relación a los servicios que influyen la vida y la libertad –salud





Fotos: Archivo fotográfico Comando de Apoyo de Acción Integral y Desarrollo del Ejército

“Se logró comprender que era necesario debilitar las causas que generan el conflicto y la ilegalidad para mitigar sus consecuencias”.

y seguridad-. No obstante, también es fundamental para muchos servicios –incluyendo los servicios sociales y la educación–” (CEPAL, s. f.).

En este sentido, para poder priorizar a la población focalizada, “Fe en Colombia” requiere el conocimiento del gestor de la línea base sobre la que trabajará para poder contribuir, de manera dedicada y acertada, al empleo adecuado de sus líneas, ya que terminarán materializándose en confianza hacia la institucionalidad.

El contexto y diagnóstico surgen como resultado de la focalización; las áreas establecidas dentro del diagnóstico y que las instituciones hayan definido por sus condiciones de vulnerabilidad. En el marco de las condiciones con las que cuenta un gestor, el criterio y conocimiento son temas básicos para poder desarrollar un buen proceso de focalización de comunidades y así generar una estrategia que oriente un nivel principal y un nivel de apoyo (Ejército Nacional, 2016, p. 43).

Aquí, estos se refieren y concretan en los objetivos de gobierno y se definen, fundamentalmente y en la medida en que sea técnicamente posible, en

términos de cambio social deseable (Serra, 2009, p. 133). En cuanto a las unidades estratégicas de actuación, el portafolio estratégico y estrategias básicas de intervención y portafolio productivo dentro de la GpR, Serra propone como punto intermedio de concreción y enlace entre la acción de gobierno programática y el diseño organizativo el número y las atribuciones de ministerios, departamentos, áreas de gobierno, organismos autónomos, unidades de integración, etc.); enlaza el programa de gobierno y la estructura de unidades de actuación estratégica al mismo tiempo, y conecta con la asignación presupuestaria (Serra, 2009, p. 133).

Es decir, interpretando a Serra, que “Fe en Colombia” se traduce en el conocimiento del posible programa estatal, al conceptualizar la oferta estatal a fin de identificar el tipo de proyecto (sea este productivo, infraestructura, educativo, cultural, deportivo, entre otros) con el que se apoyará el desarrollo local de las comunidades, como valor público, ya que “rechaza la idea de que el gobierno y la sociedad fuesen enemigos; desecha la mentalidad de que lo que uno gana

el otro lo pierde, y viceversa. Todo lo contrario, la teoría del valor público resalta la idea de que ambos sectores pueden ser aliados” (Fernández, 2018, p. 182).

Finalmente, los objetivos productivos y resultados estratégicos de la acción de gobierno hacen razonable pensar que el portafolio tenga una vigencia superior al ejercicio productivo, aunque sea deseable efectuar revisiones continuas. Así, por cada pieza del portafolio habrá que fijar objetivos de producción a corto y medio plazo (Serra, 2009, p. 133). Esto pacta lo que para “Fe en Colombia” es estructuración y gestión, ya que la articulación de la oferta estatal adaptada a las condiciones de vulnerabilidad de las comunidades fomenta la gestión para resultados.

De esta manera, la adecuación desde los componentes académicos versus la estructura del programa se equipara muy bien, en favor de la gestión para resultados, contando con la transversalidad del valor público; la adecuación de los componentes se traduce en estructura

institucional que depara resultados favorables para contrarrestar a las amenazas y, por ende, en la construcción de confianza hacia la institucionalidad.

## Conclusiones

El Ejército Nacional ha elevado el interés que tradicionalmente ha tenido frente a la protección y el bienestar de los colombianos, hasta un enfoque mucho más integral dentro del campo social, lo cual que le permitirá aportar a la minimización de factores de vulnerabilidad que afectan a los colombianos. Aun cuando las estrategias y tácticas de la institución castrense han evolucionado, jamás se podrá desconocer que el Ejército, desde su misma creación, mantiene firme su convicción en el apoyo a la consolidación de un Estado en el que los colombianos puedan obtener condiciones de bienestar. 🐦

## REFERENCIAS

- Benington, J. (2011). “From Private Choice to Public Value”, en Benington, John y Moore Mark. *Public Value Theory & Practice*, Inglaterra: Palgrave-MacMillan. [En línea] Recuperado de: [https://www.researchgate.net/publication/252055942\\_From\\_Private\\_Choice\\_to\\_Public\\_Value](https://www.researchgate.net/publication/252055942_From_Private_Choice_to_Public_Value)
- Borrero, A. (2017). Las amenazas a la seguridad nacional. En: *Desafíos a la seguridad y defensa en Colombia: teoría y praxis*. Centro de Estudios en Seguridad y Defensa Nacionales. [En línea] Recuperado de: <https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/19/16/36-1>
- Chica, F. (2011). Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública. *Administración & Desarrollo*. [En línea] Recuperado de: <https://revistas.esap.edu.co/index.php/admindesarro/article/download/147/pdf>
- CEPAL. (s. f.). Valor público. Recuperado de: [https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/C16\\_valor\\_publico.ppt](https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/7/35927/C16_valor_publico.ppt)
- CLAD. (2006). *Código Iberoamericano de Buen Gobierno*. Montevideo
- Departamento Conjunto de Acción Integral y Desarrollo. (2018). ANEXO “M”. ACCIÓN INTEGRAL Y DESARROLLO – ACCIÓN UNIFICADA AL PLAN ESTRATÉGICO MILITAR “BICENTENARIO HÉROES DE LA LIBERTAD”. Comando General de las Fuerzas Militares
- Ejército Nacional de Colombia. (2016). *Cartilla Fe en Colombia*
- Fernández, J. (2018). Valor público, gobernanza y Tercera Vía. *Convergencia: revista de ciencias sociales*. UAEM, núm. 78. ISSN Impreso 1405-1435. [En línea] Recuperado de: <https://content.ebscohost.com/ContentServer.asp?T=P&P=AN&K=131695986&S=R&D=fua&EbscoContent=dGJyMNL80SeqLI4yNfsQLCmr1Gep7V5sq%2B4SraWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGstE%2B uq7dRuePfgex43zx>
- Griffiths, J. (2017). Fuerzas Armadas: ¿preparadas solo para la guerra o efectivo instrumento para, además, asegurar la paz y seguridad estatal? *Universidad de Chile*. Vol.49 no.187. [En línea] Recuperado de: <https://search-proquest-com.ezproxy.javeriana.edu.co/central/docview/1940160182/fulltextPDF/6D870BEE28A4BD2PQ/4?accountid=13250>
- López, O. (2017). La guerra híbrida en el siglo XXI. Recomendaciones para enfrentar la amenaza. En *Los ejércitos y el sistema internacional contemporáneo: Nuevas amenazas, tendencias y desafíos*. Centro de Estudios en Seguridad y Defensa Nacionales. [En línea] Recuperado de: <https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/23/20/130-1?inline=1>
- Montoya, M. (2007). La Acción Integral: una estrategia para ganar la guerra. Centro de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional. ISSN No. 1900-8325. [En línea] Recuperado de: <https://www.esdeguelibros.edu.co/index.php/estudios/issue/download/18/v2n3>
- Ramírez, Y; Bolívar, J. (2017). Consolidación multidimensional del territorio, hacia un concepto de seguridad para el pos acuerdo. En: *Escenarios y Desafíos de la Seguridad Multidimensional en Colombia*. Escuela Superior de Guerra. Maestría en Seguridad y Defensa Nacionales. [En línea] Recuperado de: <https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/view/27/23/313-1>
- Revista Diálogo. (2016). ‘Fe en Colombia’, un programa de todos para todos. [En línea] Recuperado de: <https://dialogo-americas.com/es/articulos/fe-en-colombia-un-programa-de-todos-para-todos>
- Ruiz, J. (2007). Acción integral, hacia una doctrina unificada. Centro de Estudios Estratégicos sobre Seguridad y Defensa Nacional. [En línea] Recuperado de: <https://www.esdeguerevistacientifica.edu.co/index.php/estudios/article/view/152/115>
- RUV. (2017). Víctimas por declaración. Unidad para las Víctimas. [En línea] Recuperado de: [http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/factsheet\\_9A2017.pdf](http://www.unidadvictimas.gov.co/sites/default/files/documentosbiblioteca/factsheet_9A2017.pdf)
- Serra, A. (2008). “La gestión para resultados en las organizaciones públicas” (pp. 111-152). En: Longo, F., & Tamayo, I. (eds.) (2008). *Los escenarios de la gestión pública del siglo XXI*. Barcelona, ediciones Bellaterra.
- Torrijos, V y Sarmiento, A. (2018). Tendencias conceptuales que definen la evolución actual de las amenazas a la seguridad y defensa nacional. En: Centro de Estudios Políticos e Internacionales de la Facultad de Ciencia Política, Gobierno y Relaciones Internacionales de la Universidad del Rosario. [En línea] Recuperado de: <https://esdeguelibros.edu.co/index.php/editorial/catalog/download/19/16/92-1?inline=1>